

T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE
MAĞAZA İMAJ TRANSFERİNİN TÜKETİCİ
BOYUTUNDA İNCELENMESİ:
METRO TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

EMİNE ÖZKAN

2501091301

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. EMRAH CENGİZ

İstanbul - 2019

TEZ ONAY SAYFASI

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI	
---	--	---

ÖĞRENCİNİN:

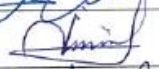
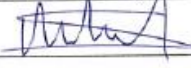
Adı ve Soyadı : EMİNE ÖZKAN Numarası : 2501091301

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (SİYASAL)
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Danışmanı : PROF. DR. EMRAH CENGİZ

Tez Savunma Tarihi : 28.11.2019 Saati : 10:00

Tez Başlığı : " ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE MAĞAZA İMAJ TRANSFERİNİN TÜKETİCİ BOYUTUNDA
İNCELENMESİ: METRO TÜRKİYE ÖRNEĞİ "

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~ÖZGECERLİĞİ~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. EMRAH CENGİZ		Kabul
2- DR. ÖĞR. ÜY. İRFAN AKYÜZ		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜY. MEHMET SAYGILI		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜY. GÖKHAN YOLAÇ		
2- DR. ÖĞR. ÜY. OZAN BAKIR		

ÖZ

Globalleşme, 20. ve 21. yüzyılların en önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Globalleşmenin etkisiyle günümüzde birçok önemli siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Ayrıca, dünyamız, adeta tek bir pazara dönüşmüş durumdadır. Gerek yerel gerekse uluslararası şirketler bu pazarda birbiri ile rekabet etmekte ve başarılı olmaya çalışmaktadır.

Perakendecilik sektörü, hemen tüm sektörlerde yaşanan globalleşmeden nasibini almış ve birçok perakendeci uluslararası pazarlarda yerini almıştır. Kimi perakendeciler bu alanda çok başarılı olurken, kimileri de başarısızlık yaşamıştır.

Uluslararası perakendecilikte başarılı olmanın en önemli yollarından biri güçlü bir mağaza imajının olması ve bunu tüm pazarlara başarı ile transfer edip, farklı ülke ve kültürlerle kabul ettirebilmesidir.

Bu çalışma, uluslararası perakendecilikte önemli bir geçmişi olan Metro şirketinin mağaza imajını Türkiye pazarına transferini ve Metro mağaza imajının mağaza sadakatine etkisini araştırmaktadır. Çalışmada, geniş bir literatür taraması ile sektör incelemesine yer verilmiştir. 7 mağaza imajı ögesi belirlenmiştir. Metro'nun bu 7 mağaza imajı boyutundaki uygulamaları, hem menşei ülke olan Almanya'da hem de ülkemizde farklı mağazalardan verilerle karşılaştırılmıştır.

Metro Türkiye'de mağaza formatlarından sorumlu yöneticilerden biri ile derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, Metro'nun mağaza imajı transferinde kullandığı stratejilere ulaşılmıştır. Sonrasında, Metro'nun uluslararası pazarlara transfer ettiği mağaza imajının, tüketiciler tercihinde etkisini tespit etmek amacıyla, Metro'nun İstanbul Güneşli mağazasında, tüketicilere birebir anket uygulanarak mağaza imajı öğelerinin mağaza sadakatine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, Metro'nun, Avrupa pazarlarından farklı özelliklere sahip olan Türkiye pazarında, bazı ufak uyarlamalar olsa da, çoğunlukla standart mağaza imajı transfer stratejileri uyguladığı tespit edilmiştir. Ayrıca uygulanan standart mağaza imajının tüketici tercihinde ve sadakatine etkisi araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Uluslararası Perakendecilik, Mağaza İmajı, Mağaza Sadakati, Metro Türkiye



ABSTRACT

We faced the globalization as one of the most important issues in 20th and 21st centuries. Due to the globalization, today, there have been many political, economic, social and cultural changes and developments. Additionally, our world has transformed into one unique market. Both local and international companies are competing with each other and seeking to be successful in this market.

Retailing has dealt out the globalization as almost every company, and numerous of retailers started to appear in the international markets. While some of them were truly successful, some of the retailers failed in the international arena.

One way to be successful in the international retailing is having a very strong store image and being able to transfer it to all markets and get acceptance by different countries and cultures.

This paper investigates how does Metro, having a long history in the international retailing and very strong store image in home country Germany, transfer its store image into the Turkish market and how it is perceived by the Turkish consumers. In this research, an extensive literature, sector and company review are made. Thereby 7 critical aspects in store image were identified. Metro's applications with respect to these 7 critical aspects were identified in different stores both in mother country Germany and our country and compared.

In the light of the findings, an interview with one of the executives responsible from store formats in Metro Turkey was conducted and to the strategies relevant with store image transfer were reached out. After, to understand how the Metro store image, which is transferred internationally, is perceived by the consumers, a questionnaire conducted to the consumers in the İstanbul Güneşli store that Metro opened firstly in Turkey.

Consequently, it was reached that, Metro is using mostly standardization strategy in its store image transfer beside some slightly adaptations in the Turkish

market, having coherent differences from the European markets. In addition, the effect of standard store image to the customer decision and customer loyalty was searched.

Keywords: International Retailing, Store Image, Store Loyalty, Metro Turkey.



ÖNSÖZ

“Uluslararası Perakendecilikte Mağaza İmaj Transferinin Tüketici Boyutunda İncelenmesi: Metro Türkiye Örneği” isimli bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı altında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olan, tez süresince değerli katkılarını ve fikirlerini benden esirgemeyen danışan hocam Sayın Prof. Dr. Emrah Cengiz başta olmak üzere, desteklerinden ötürü Sayın Yrd. Doç. Dr. İrfan Akyüz ile Sayın Ahmet Tuzcuoğlu ve diğer hocalarıma teşekkür etmek isterim.

Maddi ve manevi destekleri ile hep yanımda olan ve bu çalışmada olduğu gibi tüm hayatım boyunca desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme öğrettikleri ve yaşattıkları her şey için minnettarım. Bu ailenin bir parçası olmaktan ötürü mutluluk duyuyorum.

Araştırmanın gelecek araştırmalara yol göstermesini ve literatüre katkı sağlamasını dilerim.

İSTANBUL, 2019

Emine ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK.....	4
1.1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı, Önemi ve Gelişimi.....	5
1.1.2. Perakendeciliğin Sınıflandırılması.....	7
1.1.3. Perakendecilikte Pazarlama Kararları	9
1.1.3.1. Lokasyon	10
1.1.3.2. Ürün Gamı ve Satın Alma	11
1.1.3.3. Perakendeci Markalı Ürünler.....	12
1.1.3.4. Fiyat.....	12
1.1.3.5. Reklam ve Promosyon.....	13
1.1.3.6. Mağaza Atmosferi.....	13
1.1.3.7. Müşteri Hizmetleri.....	14
1.2. PERAKENDECİLİK VE ULUSLARARASILAŞMA.....	14
1.2.1. Uluslararasılaşma Kavramı.....	15
1.2.2. Uluslararası Perakendecilik.....	17
1.2.3. Uluslararası Perakendeciliğin Gelişimi.....	18
1.2.3.1. Dünyada Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Gelişimi...	19
1.2.3.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Süreci...	20

1.2.4. Perakendecileri Uluslararasılaşmaya İten Faktörler.....	22
1.2.5. Perakendecilikte Uluslararasılaşma Modelleri.....	25
1.2.5.1. Uppsala Modeli.....	26
1.2.5.2. PLIN modeli.....	27
1.2.5.3. Eklektik Paradigma.....	28
1.2.6. Perakendecilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	31
1.2.7. Perakendecilerin Uluslararası Pazarlama Stratejileri.....	35
1.2.8. Uluslararasılaşma Sürecinde Perakendecilerin Karşılaştığı Engeller	37
1.2.9. Wall-Mart Almanya Tecrübesi.....	42
BÖLÜM 2. MAĞAZA İMAJI ve MAĞAZA SADAKATI.....	47
2.1. Kimlik ve İmaj Kavramı.....	47
2.1.1. Kimlik Kavramı	48
2.1.1.1. Marka Kimliği.....	48
2.1.1.2. Mağaza Kimliği.....	50
2.1.2. İmaj Kavramı	50
2.1.2.1. Marka İmajı.....	51
2.1.2.2. Mağaza İmajı.....	51
2.2. Mağaza İmajı Kavramı.....	52
2.2.1. Mağaza İmajı Tanımı.....	52
2.2.2. Mağaza İmajı Kavramının Literatürdeki Yeri.....	53
2.3. Mağaza İmajı Öğeleri.....	55
2.4. Mağaza İmajının Uluslararası Pazarlara Transferi ve Tüketicilerin	
Mağaza İmajı Algıları	58
2.5. Müşteri Sadakati Kavramı.....	60
2.5.1. Mağaza Sadakati Kavramı.....	61
2.5.2. Marka Sadakati Kavramı.....	62
2.5.3. Hizmet Sadakati Kavramı.....	63
2.6. Müşteri Sadakatinin Önemi.....	63
2.6.1. Müşteri Kaybı Maliyeti.....	65
2.6.2. Yaşam Boyu Müşteri Değeri.....	66
2.6.3. İşletme Müşteri Karlılığına Etkisi.....	67

BÖLÜM 3. ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE MAĞAZA İMAJ TRANSFERİ VE MAĞAZA İMAJININ TÜKETİCİ BOYUTUNDA İNCELENMESİ: METRO TÜRKİYE ÖRNEĞİ 68

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı, Sınırları 68

3.1.1. Araştırmanın Önemi..... 68

3.1.2. Araştırmanın Amacı..... 69

3.1.3. Araştırmanın Sınırları..... 70

3.2. Araştırmanın Metodolojisi 70

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri 70

3.2.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi..... 72

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri..... 73

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi..... 74

3.3. Araştırmanın Süreci 74

3.3.1. Belge Tarama..... 74

3.3.1.1. Metro ve İş Modeli 75

3.3.1.2. Metro ve Uluslararasılaşma Süreci..... 78

3.3.1.3. Metro Türkiye 82

3.3.2. Gözlem 84

3.3.2.1. Metro Mağaza İmajı Transferi 84

3.3.2.2. Metro ve Lokasyon.....85

3.3.2.3. Metro ve Ürün Gamı 87

3.3.2.4. Metro ve Perakendeci Markalı Ürünler 88

3.3.2.5. Metro ve Mağaza Atmosferi..... 89

3.3.2.6. Metro ve Müşteri Hizmetleri 91

3.3.2.7. Metro ve Promosyon 93

3.3.3. Derinlemesine Mülakat 95

3.3.4. Anket..... 100

3.4. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler..... 101

3.4.1. Güvenilirlik Analizi..... 102

3.4.2. Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizi.....102

3.4.3. Mağaza İmajını Ölçmeye Yönelik Faktör Analizi 104

3.4.4. ANOVA Analizi..... 108

3.4.4.1. Yaşı Göre Anova Analizi	108
3.4.4.2. Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi.....	109
3.4.4.3. Mesleğe Göre Anova Analizi.....	110
3.4.5. Farklılık Testleri.....	111
3.4.5.1. Cinsiyete Göre Farklılık Testi.....	111
3.4.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Testi	112
3.4.6. Regresyon Analizi.....	113
3.5. Bulguların Değerlendirilmesi.....	115
SONUÇ.....	118
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	133

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Perakendeciliğin Sınıflandırılması.....	8
Tablo 1.2: Dünyanın En Büyük 25 Perakendecisi	42
Tablo 2.1: Mağaza İmajı Literatür Taraması	56
Tablo 3.1: Metro'nun Faaliyet Gösterdiği Ülkeler.....	79
Tablo 3.2: Metro'nun Pazardan Çıktığı Ülkeler.....	81
Tablo 3.3: Türkiye'nin En Büyük 25 Perakendecisi	82
Tablo 3.4: Metro ve Lokasyon Bulguları.....	86
Tablo 3.5: Metro ve Ürün Gami Bulguları.....	87
Tablo 3.6: Metro Markalı Ürünler ile İlgili Bulgular.....	88
Tablo 3.7: Metro Mağaza Atmosferi Uygulamaları	90
Tablo 3.8: Metro'nun Müşteri Hizmetleri ile İlgili Bulgular.....	92
Tablo 3.9: Metro Promosyonları ile İlgili Bulgular.....	94
Tablo 3.10: Derinlemesine Mülakat Görüşmeleri Sonuçlarına Göre Metro Mağaza İmaj Transferinin Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 3.11: Güvenilirlik Analizi ile İlgili Bulgular.....	102
Tablo 3.12: Demografik Veriler ile İlgili Bulgular.....	102
Tablo 3.13: Mağaza İmajı ile İlgili Faktör Analizi Bulguları.....	105
Tablo 3.14: Yaş'a Göre Anova ile İlgili Bulgular.....	108
Tablo 3.15: Eğitim Durumuna Göre Anova ile İlgili Bulgular.....	109
Tablo 3.16: Mesleğe Göre Anova ile İlgili Bulgular.....	110
Tablo 3.17: Cinsiyete Göre Farklılık Testi ile İlgili Bulgular.....	112
Tablo 3.18: Medeni Duruma Göre Farklılık Testi ile İlgili Bulgular.....	113
Tablo 3.19: Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Perakendeci Pazarlama Karması.....	10
Şekil 1.2: Eklektik Paradigma	28
Şekil 1.3: Uluslararası Perakendecilikte Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri	32
Şekil 1.4: Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Giriş Davranışı.....	38
Şekil 2.1: Mağaza İmajı Öğeleri.....	55
Şekil 2.2: Mağaza Kimliği- Mağaza İmajı Modeli	58
Şekil 3.1: Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.	70
Şekil 3.2: Metro Grup Marka Logoları	74
Şekil 3.3: Rioba Cafe ve Bar Görseli.....	77

GİRİŞ

Dünyada hızlı bir gelişim ve değişim süreci yaşanmaktadır. Bu sürecin genel ismi globalleşmedir. Globalleşme süreci, ülkelerin toplumsal, politik ve ekonomik alanlarının yapısının değişmesine sebep olmaktadır. Globalleşme yönelimleri, dünyayı tek pazar haline getirmiş ve pazarda faaliyet gösteren işletmeler rekabetin şiddetini artırmıştır.

Globalleşme, pazarların, ulusal devletlerin ve teknolojilerin daha önce hiç şahit olmadığı acımasız bir bütünleşme sürecidir. Bu süreç; bireylerin, şirketlerin ve devletlerin dünya üzerindeki coğrafyalara, daha uzaklara, daha hızlı, daha derin ve daha ucuz ulaşabilmesi, serbest piyasa kapitalizminin dünya üzerindeki tüm ülkelere yayılması sürecidir. Diğer yandan, bazı ekonomistler de globalleşmeyi doruk noktasına 20.yüzyılın sonlarında erişmiş ve halen devam eden tarihsel bir süreç olarak görmektedir. Bu süreç, ürün imalatının, hizmetlerin, fikirlerin, iletişimin ve çevre kirliliğinin dünya çapında artan bir entegrasyon içinde olduğu, diğer yandan nüfusların ve işçilerin yerelliğine vurgu yapan bir olgu hâlini almıştır.¹

Globalleşmeyi tetikleyen ana faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür².

- Dünya ekonomilerinin bağımsızlık kazanması,
- Avrupa Birliği (AB), NAFTA, ASEAN ve APEC gibi bölgesel serbest ticaret bölgelerinin hızla artması ve gelişmesi,
- Birçok ülkede varlık ve ekonomik büyümeleri sayesinde tüketicilerin satın alma gücünün artmış olması,
- Çin, Hindistan, Brezilya, Malezya, Rusya, Polonya, Macaristan gibi yükselen pazarların gelişimi,
- Bilgi teknolojisindeki gelişmelere (internet) paralel olarak, ileri düzeyde iletişim ve ulaştırma yöntemlerinin mevcut olması.

¹ Recep Yücel, Halil Elibol ve Osman Dağdelen, **Globalization and International Marketing Ethics Problems**, International Research Journal of Finance and Economics, Sayı.26, 2009, s.93-104.

² Pervez Ghauri ve Philip Cateora, **International Marketing**, Second Edition, McGraw-Hill Education, 2005, s.4.

Globalleşmenin beraberinde getirdiği ekonomik, teknolojik, endüstriyel, politik ve demografik etkiler nedeniyle, şirketler globalleşmeye karşı koyamaz hale gelmiş; kendilerini yerel pazarlarda bile yabancı müşteriler, rakipler, tedarikçilerle iç içe bulmuş; bu nedenle de direkt ya da endirekt olarak uluslararası satış faaliyetlerine katılmaya başlamışlardır.

Piyasaların giderek artan bir şekilde globalleşmesi, firmaların oyun alanının değişmesine, yeni pazarlara yönelmelerine, yeni rakiplerle mücadele etmelerine, yeni tedarikçiler ve kaynaklar aramalarına; kısaca uluslararasılaşma arayışına girmelerine neden olmuştur.

Uluslararasılaşma, kısaca bir şirketin kendi yerel pazarı dışındaki ülkelerde mal ve hizmetlerini uluslararası tüketicilere sunması faaliyetleri bütünü olarak nitelendirilebilir. Günümüzde, hemen her sektörden şirket uluslararasılaşma faaliyetine dahil olmuş ve olmaya devam edecektir.

Globalleşen dünya düzeninden payına düşeni alan ve uluslararasılaşma örneklerini sıkça gördüğümüz sektörlerden biri de perakendecilik olmuştur. Perakende sektörünün 1950’lerde başlayan gelişimi özellikle 1980’li yıllarda hızla artmış, günümüzde tepe noktaya ulaşmıştır. 2012 yılı verilerine göre, 14,3 trilyon dolarlık pazar değerine sahip olan global perakendecilik sektörü, 2018 yılı itibarıyla 25 trilyon dolara yükselmiştir³. Özel ürün perakendeciliği (hazır giyim, elektronik, ev geliştirme perakendeciliği vs) toplam pazarın %80’ini oluşturmakta ve Avrupa dünya perakende pazarının %34’ünü elinde tutmaktadır. Kuzey ve Güney Amerika pazarın %32’sini oluşturmaktadır.⁴

Uluslararası perakendecilikte son yıllarda öne çıkan konulardan biri de mağaza imajı kavramıdır. Mağaza imajı, bir perakende satış mağazasının tüketiciler tarafından nasıl algılandığıdır. Tüm perakendeciler için olduğu gibi, özellikle gerek yerel gerek uluslararası pazarlarda yüzlerce mağaza ile faaliyet gösteren perakendecilerin üzerinde

³ Sektörel Bakış 2019, KPMG, Perakende, s.3, 22 Nisan 2019.

⁴Datamonitor, “Global Retailing Industry Profile 2012”, 25 Nisan 2014.

en çok düşünmesi ve etkin stratejiler uygulaması gereken konuların başında güçlü bir mağaza imajına nasıl sahip olunabileceği gelmektedir.

Bu araştırma, uluslararası perakendecilerin mağaza imajına yönelik tüketici algılarını ele almaktadır. Bununla birlikte, uluslararası perakendeci için, değişik pazarlarda standart bir mağaza imajının ne derecede mümkün olduğu tartışılmakta ve ne derecede yerel pazarlara adaptasyon yapılmalıdır sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası perakendecilikte önemli bir geçmişi olan Metro şirketinin mağaza imajı transferine ilişkin bir araştırma gerçekleştirilecektir. Bu araştırmada, bir taraftan Metro'nun uluslararası pazarlardaki mağaza imajı transferi stratejileri nelerdir sorusuna yanıt aranacak; diğer taraftan da bu stratejilerin tüketiciler tarafında nasıl algılandığı test edilecektir.

BÖLÜM 1

ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK

Perakendecilik sektörü yarattığı istihdam, gelir ve katma değer nedeniyle ülke ekonomileri içinde önemli bir konuma sahiptir. Öte yandan, uluslararasılaşma şirketlerin kendi ülke sınırları ötesinde ürün ve hizmet sunması, günümüzde önemli bir olgu haline gelmiştir.

Yerel pazarlardaki kaynaklara erişim kolaylığı ve yabancı pazarlara giriş konusunda algılanan risk, çoğu şirketin uluslararasılaşma dışında kalmasına neden olmuştur. Daha sonraları, yerel pazarların doygunluğa ulaşması ve uluslararası şirketlerle rekabet etmenin bir zorunluluk haline gelmesi ile birlikte, uluslararasılaşma birçok yerel şirket için kaçınılmaz bir son olmuştur.

İlk başlarda, üretim şirketleri uluslararası pazarlara yönelmiş, kısa bir süre sonra da perakendeciler uluslararası pazar arayışına başlamıştır. Üretim şirketleri ile perakendeciler arasındaki farklardan dolayı uluslararasılaşma süreçleri, kısmen benzerlik taşısa da genelde farklı olmuştur.

Türkiye için çok yeni olmakla birlikte, dünyada oldukça yaygın olarak yana kullanılan bu iki kavram, perakendecilik ve perakendeciliğin uluslararasılaşması aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.1. Perakendecilik Kavramı

Bu araştırmanın merkezinde yer alan perakendecilik kavramı, araştırılması ve kendine has özelliklerinin anlaşılması gereken bir konudur. Perakendecilikte uluslararasılaşma sürecinin anlaşılabilmesi için ilerleyen bölümlerde sırasıyla, perakendeciliğin tanımı, önemi, gelişimi, çeşitleri ile pazarlama faaliyetlerine değinilecektir.

1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı, Önemi ve Gelişimi

- *Perakendecilik*, direkt olarak nihai tüketicilerin kişisel ihtiyaçlarına yönelik ve ticari kâr odaklı olmayan ürün ve hizmetlerin satılması kapsamındaki tüm faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır ¹. *Perakendeci* ise, satışlarının başlıca bölümünün perakendecilik faaliyetinden geldiği ticari bir girişim olarak adlandırılmaktadır².

Perakendeciliğin hem üreticiler hem de tüketiciler açısından önemi büyüktür.

➤ Üreticiler Açısından Önemi:

Perakendeciler, üreticilerin ürün veya hizmetlerini, nihai tüketiciye ulaştıran bir köprü görevi görmektedir. Perakendeciler, üreticilerin sundukları ürün ve hizmetler hakkında tüketicilerden bilgi toplamakta ve bu bilgiyi üreticilerle paylaşmaktadır³.

➤ Tüketiciler Açısından Önemi:

Perakendeciler üreticilerin ürün ve hizmetlerini tüketiciye sunarak zaman, yer, sahiplik ve şekil faydası sağlamaktadırlar⁴.

Zaman Faydası: Tüketiciler istedikleri zaman üreticilerin mal ve hizmetlerine sahip olabilmektedir. Perakendecilerin ürünleri stoklaması, stok maliyetlerine katlanması, mağaza kapanış saatlerini uzun tutarak haftanın 7 günü hizmet vermesi tüketiciye zaman avantajı sağlamaktadır.

Yer Faydası: Tüketicilere uygun yerlerde mağazalar açarak, mağaza içinde sadece belirli ürün ve hizmet satışını sunmakla kalmamakta, aynı zamanda yan ürün ve hizmetler olan çocuk oyun alanı, restoran, park gibi sosyal gereklilikleri sunmaktadır.

¹ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **Marketing Management**, 12. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, s.503.

² Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.504.

³ Emrah Cengiz ve Berna Özden, “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.2, Sayı.1, 2002, s. 63-76.

⁴ Birol Tenekecioğlu, Tuncer Tokol, Nuri Çalık, Rıdvan Karalar, Necdet Timur ve A. Sevgi Öztürk, **Pazarlama Yönetimi**, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi, 2006, s.192-197.

Sahiplik Faydası: Malın mülkiyetinin perakendecilerden devralınması tüketiciye sahiplik faydası yaratmaktadır. Ayrıca, kredi kartı ile ödeme, taksitli ödeme vb finansal araçlar sayesinde, perakendeciler ürün/hizmet bedelini bir seferde ödeyemeyecek tüketiciler için de sahiplik faydası sağlamaktadır.

Şekil Faydası: Perakendeciler satılan ürünlerde ve hizmetlerde bazı şekil değişiklikleri yaparak tüketicilerin bundan faydalanmasına yardımcı olabilirler. Örneğin nakliye, montaj, garanti gibi ek hizmetler sunarak ürünlerin tüketiciye olan faydasını artırırlar.

➤ Perakendeciliğin Gelişimi

Perakendecilik sektörünün dünyadaki son 50 yıllık gelişimine bakıldığında, perakendecinin tedarik zincirindeki yeri, önemi ve üretici karşısındaki değeri sürekli artmış durumdadır⁵. Çünkü perakendeciler, eskiden üretici ve toptancılara bağımlı olarak yerine getirdiği birçok fonksiyonu tek başlarına yerine getirebilir hâle gelmiştir.

1950’li yıllar: İkinci dünya savaşı sonrası kıtlık ve bölünmüş dağıtım sistemi nedeniyle üreticilerin baskın olduğu dönemdir.

1960’lı yıllar: Rekabet ortamının arttığı, pazarlama ve üretici markalarının daha fazla önem kazandığı dönemdir.

1970’li yıllar: Pazarlama fonksiyonunun öneminin artmasıyla birlikte, daha yoğun ve daha güçlü bir perakende sektörü yerini almıştır.

1970’li yıllar sonrasında da durum değişmemiş ve günümüze dek ticaretin önemi artmaya devam etmiştir. Perakendeciliğin öneminin bu denli artmasının sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir⁶:

- 1960’lı yıllarda perakende satış fiyat kontrollerinin kaldırılması: Böylece perakendeciler üreticilerden bağımsız olarak raf fiyatlarını belirlemeye başlamışlar ve bunu rekabet unsuru olarak kullanmışlardır.

⁵ Peter McGoldrick, “**Retail Marketing**”, Second Edition, McGraw-Hill, 2002, s.2.

⁶ Peter McGoldrick, **a.g.e.**, s.3.

- Perakendeci markalarının gelişimi: Perakendecilerin hem kendi markalı ürünlerinin, hem de adlarının bir marka olarak algılanmaya başlaması sonucu üretici markaların üzerinde baskı oluşmaya başlamıştır.
- Perakende ticaretinin yoğunlaşması: Böylece perakendeciler pazar paylarını hızla artırmaya hatta pazara hakim olmaya başlamışlardır.
- Perakendeciler ürün tedarikini sağlayan üretici firmaları bünyesine katmaya başlamış ve güçlerini artırmıştır.
- Enformasyon: Perakendeciler artık bilgili ve donanımlı üreticilere bağımlı kalmamış, kendi veri tabanlarını oluşturmaya başlamışlardır. Böylece, perakendeciler tedarik zinciri üzerindeki kontrolü artırmıştır.

Perakendeci kurumların gücünün artmış olması, sadece üreticilerin değil toptan satıcıların da piyasadaki etkisinin azalmasına neden olmuştur. Eskiden, üretici – toptancı - perakendeci yönünde bir mal akışı mevcutken, günümüzde perakendeci hem üretici hem de toptancının işlevlerini yerine getirebilmeye başlamıştır.

Büyük perakendecilerin gücünün artması, küçük perakendecileri rekabet edemez hale getirmek suretiyle de olumsuz yönde etkilemiş ve birçok küçük ölçekli perakendecinin piyasadan silinmesine neden olmuştur.

1.1.2. Perakendeciliğin Sınıflandırılması

Tablo 1’de görüldüğü gibi, perakendeci kuruluşları genel olarak 5 farklı sınıflama yöntemi kullanarak; sahipliğe, sunulan ürüne, faaliyet yöntemine, hizmet düzeyine ve yerleşim yerine göre ayırarak sınıflandırmak mümkündür.

Tablo 1.1. Perakendecilerin Sınıflandırılması

1. Sahipliğe Göre	Bağımsız Perakendeciler Birleşik Perakendecilik -Gönüllü Zincirler -Perakendeci Gruplaşmaları -Zincir Mağazalar -Şube Mağazalar -İmalatçının Kendi satış mağazaları -Kooperatifler -Franchise
2. Sunulan Ürüne Göre	Genel mağazalar • Bölümlü (departman) mağazalar • Özel mağazalar • Sınırlı türde ürün satan mağazalar • Kolaylık mağazaları • İndirimli satış yapan mağazalar • Süpermarketler • Hipermarketler • Alışveriş merkezleridir.
3. Faaliyet Yöntemine Göre	Mağazalı perakendecilik Mağazasız perakendecilik - Postayla satış - Kapıdan kapıya satış - Otomatik makinede satış - Telefon, televizyon, bilgisayar aracılığıyla satış
4. Hizmet Düzeyine Göre	Kendin seç-al perakendeciler Sınırlı hizmet sunan perakendeciler Tam hizmet sunan perakendeciler
5. Yerleşim Yerine Göre	Mahalle dükkanları Ticaret merkezindeki mağazalar İkincil ticaret merkezleri Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar Alışveriş merkezlerindeki mağazalar Semt pazarlarındaki tezgahlı satıcılar Karayolları kenarlarındaki satıcılar Köy ve kasabalardaki dükkanlar Seyyar satıcılar (araçlı-araçsız) Kamyonlu satıcılar

Kaynak: Birol Tenekecioğlu, Tuncer Tokol, Nuri Çalık, Rıdvan Karalar, Necdet Timur ve A. Sevgi Öztürk, **Pazarlama Yönetimi**, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi, 2006, s.192-197.

Tablo 1.1’de, faaliyet yöntemine göre, bilgisayar aracılığıyla satış olarak sınıflandırılmış olan ve diğer bir ifade ile elektronik ticaret olarak adlandırılan internet üzerinden satış, perakende sektörü içindeki önemini artırmıştır. Şüphesiz bunda teknolojik gelişmelerin hız kesmemesi ve internet kullanımının artmış olması etkindir. Günümüzde hemen her büyük perakendeci interneti bir satış kanalı olarak kullanmaya başlamış, böylece tüketiciler evlerinden çıkmadan da alışverişlerini yapabilir duruma gelmişlerdir. Sonuç olarak, elektronik perakendecilik olarak adlandırdığımız bu olgu, tüketicilerin alışveriş yapma şekillerini, talep ettikleri ürünleri ve dolayısıyla tüm perakendecilik sektörünü etkilemekte ve değiştirmektedir⁷.

1.1.3. Perakendecilikte Pazarlama Kararları

Son 50 yılda, perakendecilik sektöründe yaşanan yoğun rekabet, tüketici ihtiyaç ve satın alma davranışlarındaki değişimler, bilgi ve teknolojiye yenilikler, perakendecileri, rekabet avantajı elde etmek adına farklılaşmaya ve yeni yöntemler uygulamaya yöneltmektedir.

Pazarlama karması (Marketing Mix), bir işletmenin seçtiği hedef pazar veya pazarlara pazarlanmak üzere oluşturduğu, kendine özgü mal ve hizmetler bütünüdür. Diğer bir deyişle perakende pazarlama karması, işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetler demetidir. Bu bağlamda, pazarlama karmasını, ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) araçlarından oluşan bir demet olduğunu görmekteyiz.⁸

Perakendeciler, diğer firmalardan farklı olarak, pazarlama karmasındaki öğeleri daha geniş bir perspektifte ele almakta ve ilave pazarlama araçları kullanabilmektedir. Bu konuda McGoldrick’in çalışması literatürde sıklıkla kabul görmektedir. Şekil 1’de görüleceği gibi, McGoldrick, perakendecilerin pazarlama karmasını, lokasyon, ürün gamı, perakendeci markalı ürünler, fiyatlar, reklam ve

⁷ Ebru Enginkaya, “Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.6, Sayı.1, 2006, s.10-16.

⁸ Philip Kotler & K. Lane Keller, **a.g.e.**, s.19.

promosyon, mağaza atmosferi ve müşteri hizmet alanlarındaki stratejiler bütünü olarak tarif etmektedir⁹.

Şekil 1.1. Perakendeci Pazarlama Karması



Kaynak: Peter McGoldrick, **Retail Marketing**'ten 2002'den uyarlanmıştır.

Perakendecinin vermesi gereken pazarlama kararlarını aşağıdaki gibi 7 grupta ele alabiliriz.

1.1.3.1. Lokasyon

Bir deyişe göre, perakendecilerin başarısı için en önemli 3 faktör: lokasyon, lokasyon ve lokasyon olarak belirtilmektedir¹⁰. Bu nedenle, hangi alanda

⁹ Peter J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.235-537.

¹⁰ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.516.

perakendecilik yapılırsa yapılsın, işletmeler için lokasyon seçimi hayati önem taşımaktadır. Bu konu ile ilgili çok daha etkili bir söylem aşağıdaki gibidir¹¹.

“Dünyanın en iyi perakendecisi olabilirsiniz, fakat mağazanızı yanlış yere kurarsanız, asla çok iş yapmazsınız. Yanlış mülklerle faaliyet gösterirseniz, elleriniz arkanızda bağlı başlamış olursunuz”

Perakendeciler, önce ülkenin hangi bölgesinde, o bölgenin hangi şehrinde ve o şehrin hangi mevkisinde mağaza açacağına karar vermelidir. Bu kararı verirken genellikle 5 tane alternatif vardır: genel ticaret bölgeleri, bölgesel alışveriş merkezleri, toplu alışveriş merkezleri, şerit halinde dizili alışveriş bölgeleri ve büyük mağazalar içinde¹².

1.1.3.2. Ürün Gami ve Satın Alma

Perakendecinin pazara sunmuş olduğu ürün çeşitliliği hedef tüketicilerin beklentilerini karşılamalıdır. Ayrıca ürün çeşitliliğinin genişliğine ve derinliğine karar vermelidir. Bu kararı verirken perakendecinin 4 tane alternatifi vardır: Dar-Sığ, Dar-Derin, Geniş-Sığ, Geniş-Derin ürün çeşitliliğidir.¹³

Pazar araştırmaları yaparak en doğru ürün çeşitliliğini oluşturmak, pazardaki tedarikçileri ve iş ortaklarını bulmak, bu işletmelerden en uygun koşullarda ve maliyette ürünleri perakendeciye kazandırmak ve satın alabilmesi için tüketicinin emrine sunmak “satın alma fonksiyonu” nun en önemli görevleridir ve bu fonksiyon perakendeci için stratejik önem taşımaktadır. Bu nedenle her perakendeci profesyonel ve çok etkin bir satın alma ekibine sahip olmalı ve belirli kriterler ışığında bu ekibin performansını sürekli olarak değerlendirmelidir.¹⁴

¹¹ Peter J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.236.

¹² Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.516.

¹³ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.509-510.

¹⁴ Christopher Moore, Margaret Bruce ve Grete Birtwistle, **International Retail Marketing**, Routledge, ABD, 2011, s.64-65.

1.1.3.3. Perakendeci Markalı Ürünler

Perakendecilikte son dönemde önemi gittikçe artmaya başlayan farklılaşma stratejilerinden biri de perakendeci markalı ürünlerdir. Aynı kalitenin daha düşük fiyata sunulabilmesi fikrinden yola çıkılarak hayata geçirilen perakendeci markaları gün geçtikçe tüketiciler tarafından sıklıkla tercih edilen markalar konumuna gelmektedir. Dünya’da Avrupa menşeli perakendeciler ile başlayan bu akım, ülkemizde gıda perakendeciliğinde ilk defa BİM ile görülmeye başlanmış ve son 20 yılda hemen tüm perakendecileri kendi markasını üretmeye ve tüketiciye sunmaya yöneltmiştir. Hali hazırda Migros, Carrefour, Tesco Kipa ve Kiler gibi ulusal perakendeciler, hatta bazı orta ölçekli yerel perakendeciler kendi markalı ürünlerine sıkça yer vermektedir.

Perakendeci markalı ürünler 1960’lı yıllarda önemini artırmaya başlamış olup, günümüzde perakende sektörü içindeki etkisini iyice göstermiştir. Nielsen araştırma sonuçlarına göre, Birleşik Krallık perakende sektörünün %41’i özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. Bu İsviçre’de %45, İspanya’da %41, Almanya’da %34, Avrupa’nın tamamında %14, ABD’de %18, Avustralya’da %21 düzeylerindedir.¹⁵ Perakendecinin vermesi gereken bir diğer stratejik pazarlama kararı, kendi markalı ürünlerine yer verip vermeyeceği; yer verecekse de bunun hangi oranda olacağıdır.

1.1.3.4. Fiyat

Fiyatlama her şirket için olduğu gibi perakendeci için de hayati önem taşımaktadır. Sunduğu ürün ve hizmetlere doğru fiyatlandırma yapabilmesi için aşağıdaki stratejilerden hangisi ya da hangilerini hedefleyeceğine karar vermeli ve buna uygun bir şekilde fiyatlama yapmalıdır¹⁶.

- Uzun dönemde kâr maksimizasyonu sağlamak istendiğinde, başlangıçta düşük fiyat ile pazara girilir, sonra kademeli olarak fiyatlar artırılır.

¹⁵ Nielsen Global Private Label Report 2014

¹⁶ Petet J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.440-441.

- Kısa dönemde kâr maksimizasyonu sağlamak istendiğinde, başta yüksek fiyatla pazara girilir, sonra kademeli olarak fiyat düşürülür.
- Pazar payı kapmak amacıyla düşük fiyatla pazara girilir.
- Pazar payını korumak hedefleniyorsa, rakipler fiyat düşürdükçe, pazar payını korumak amacıyla perakendeci fiyatlarını düşürür. Bu fiyat savaşlarına yol açan ve tüm oyuncuların istemeyeceği bir durumdur.
- Pazar stabilizasyonu hedefleniyorsa rakiplerle anlaşarak fiyatlar sabit tutulur ya da aynı oranlarda değiştirilir. Böylece tüm rakipler kârlılığını sürdürecektir ve tüketicilerin dikkatini fiyattan uzak tutacaklardır.
- Kaliteli imajı verilmek isteniyorsa yüksek fiyat uygulamasına geçilir.
- Fiyat entegrasyonu hedefleniyorsa tüketicilerin belli ürünler için ne kadar fiyat ödemeyi kabul ettikleri araştırılıp adil fiyatlama uygulanabilir.
- Stok tüketme hedefleniyorsa, verilebilecek en düşük fiyat verilir ve daha kârlı ürünlere yer açılabilir.

1.1.3.5. Reklam ve Promosyon

Perakendeciler mağaza trafiğini artırmak, yeni müşteriler kazanmak, tüketici başına yapılan harcamaların artmasını sağlamak, satışlarını artırmak ve mağaza imajı oluşturabilmek için çeşitli iletişim araçlarını belirli bir bütçe dahilinde kullanmaktadırlar. Mağaza içi veya dışı promosyonlar, reklam, medya ile ilişkiler, satış promosyonları, propaganda, halkla ilişkiler, sponsorluk ve direkt satış en çok kullanılan perakendeci iletişim araçlarıdır.¹⁷ Perakendeciler, hangi reklam ya da iletişim aracını kullanacaklarına karar verirken, tüketici nezdinde olumlu bir imaj yaratmak ya da var olan imajı güçlendirecek seçenekleri tercih etmek zorundadırlar.

¹⁷ Lynda Rose Poloian, **Retailing Principles-Global, Multichannel, and Managerial Viewpoints**, 2. Baskı, Bloomsbury Publishings, 2013, s.468.

1.1.3.6. Mağaza Atmosferi

Perakende pazarlama planının en önemli unsurlarından biri de, ürün ve hizmet satışının gerçekleştiği ortamdır. Perakendeci, mağaza dizaynı, mağaza düzeni, mağaza atmosferi ve sergileme teknikleri konularında stratejilerini belirlemiş olmalıdır. Tüm bunlar mağaza imajına katkıda bulunmalı, tüketici beklentilerine uygun olmalı, müşterileri o mağazada bulunmaktan memnun etmeli ve satın almaya yönleltmelidir.¹⁸

1.1.3.7. Müşteri Hizmetleri

Tüketici memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasında en önemli unsurlardan biri perakendecinin mağazalarında sunduğu hizmetler toplamıdır ve bunların tüketiciler tarafından ne derece olumlu ve kaliteli algılandığıdır. Örneğin hızlı kasalar, otomatik kasalar, satış temsilcisi, ürün hakkında bilgili personel, ürün çeşitliliği, stokta ürün bulunurluğu, stokta olmayan ürünler için hızlı sipariş sistemleri, nakliye hizmetleri, kredi kartlı ödeme sistemleri, uzun çalışma saatleri, garanti ve şikayet yönetimi vs. uygulamalar tüketicilerde kaliteli hizmet aldığına dair duygular uyandırabilmektedir¹⁹. Bu nedenle, perakendecinin müşterilerine ne tür asgari ve ekstra hizmetler sunacağına karar vermelidir.

1.2. Perakendecilik ve Uluslararasılaşma

Perakendecilik hakkında genel bilgiler verildikten sonra, genel olarak uluslararasılaşma kavramı, perakendeciliğin uluslararası pazarlardaki gelişimi ve bu süreç içinde kullanılan yöntem ve stratejiler açıklanacaktır.

¹⁸ Peter J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.454-477.

¹⁹ Emel Kurşunluoğlu, Mağazalı Perakendeciler ve Müşteri Servisleri, **Journal of Yaşar University**, 4(14), 2009, s.2173-2184.

1.2.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma kavramının açıklanabilmesi için öncelikle uluslararası pazarlama kavramının tanımlanması faydalı olacaktır.

Uluslararası pazarlama, bir şirketin, kâr elde etme amacı güderek, ürün ve hizmetlerini birden fazla ülkedeki tüketicilere ve kullanıcılara ulaşmasını sağlayan ticari aktiviteler toplamı olarak tanımlanmaktadır.²⁰

Uluslararasılaşma kavramı ise, bir firmanın operasyonlarını yerel pazarlardan uluslararası pazarlara kaydırması sürecidir²¹. Bu süreç firmanın uluslararası mevcudiyetini kademeli olarak artırması ve pazarları öğrenmeye dayalı bir yapılanma süreci olarak da tanımlanabilir²². Öte yandan, uluslararasılaşma işletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan risk ve fırsatlar bütünüdür. Uluslararasılaşma süreci, işletmeler için fırsatların artırılması, çeşitlendirilmesi ve karşılığında risklerin dağıtılarak minimize edilmesini içermektedir. Uluslararasılaşma arttıkça risk ve fırsatlar da aynı oranda artar.

İşletmenin kurduğu ilişkiler sonucu ulusal sınırları aşarak gerçekleştirilen her türlü faaliyet işletmelerin uluslararası operasyonlara katılımını artırır. Ayrıca makro boyutta da işletme uluslararasılaşma basamaklarında ilerlerken uluslararası ticaret hacminde artış gerçekleşecektir. İşletme faaliyetlerinin artması ile birlikte organizasyonda genişlemeye ihtiyaç duyulacaktır. Firmanın yabancı pazarlara girişi örgüt yapısında da değişikliğe yol açacaktır.²³

²⁰ Pervez Ghauri ve Philip Cateora, **International Marketing**, 2.Baskı, Mc-Graw Hill Education, Berkshire-UK, 2005, s.8.

²¹ Javalgi Rajshekhar G, Griffith David A ve White D Steven, “An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms”, **The Journal of Services Marketing**, Vol.17 No.2/3, 2003 s.185-201.

²² Jan Johanson ve Jan-Erik Vahlne, “The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, 23-32.

²³ Mutlu, Esin Can, Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.24-25.

Uluslararasılaşma riskli bir süreçtir. Riski yüksek olduğu kadar şirketlere yarattığı kazanımlar da çok fazladır. En önemli olanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür²⁴.

- Ciro sal büyüme
- Kurumsal büyüme
- Rekabet üstünlüğü, rekabeti koruyabilmek ve/veya rekabetten kaçmak
- Vergi avantajı
- Kâr maksimizasyonu
- Ürün yaşam eğrisini uzatmak
- Ölçek ekonomisi

Uluslararasılaşma sürecinde firma yöneticilerinin vermesi gereken en önemli kararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²⁵:

- Uluslararası pazarlara açılıp açılmama kararı
- Hangi pazarlara girileceği kararı
- Pazara hangi giriş stratejisiyle girileceği kararı
- Pazarlama programı kararı
- Pazarlama organizasyonu kararı

Uluslararasılaşmaya karar veren şirketler beş alternatif ile karşı karşıya kalmaktadır²⁶.

- *Endirekt dış ticaret*: Şirketin ürünlerinin aracı bir firma tarafından uluslararası pazarlara satılması yöntemidir.
- *Seyrek olarak dış ticaret*: Talebin düşmesi sonucu, elde kalan üretim fazlası ürünlerin, üretici şirket tarafından uluslararası pazarlara satılması yöntemidir.

²⁴ Demetris Vrontis, Alkis Thrassou ve Iasonas Lamprianou, “International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies”, **International Marketing Review**, Vol. 26 No. 4/5, 2009, s.477-500.

²⁵ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.669.

²⁶ Pervez Ghauri ve Philip Cateora, **a.g.e.**, s.16-18.

- *Düzenli olarak dış ticaret:* Şirket düzenli olarak uluslararası pazarlarda satılmak üzere üretim kapasitesinin bir kısmını dış ticarete ayırmaktadır. Ayrıca yurt dışında dağıtım kanalları bulmakta ya da bizzat satış ofisleri açmaktadır.
- *Uluslararası pazarlama:* Bu aşamada, şirketler uluslararası pazarlara açılmakta, yeni pazarlar aramakta, uluslararasılaşmaya kaynak ve üretim kapasitesi ayırmaktadır. Her bir pazar için ayrı stratejiler oluşturmak durumunda kalmaktadır.
- *Global pazarlama:* Bu aşamada dünya şirketler için tek pazar haline gelmiştir. Genel ve tek tip bir pazarlama stratejisi ve imajı oluşturarak, dünya tüketicilerinin ortak ihtiyaç ve isteklerine cevap verecek ürün ve hizmetler sunmaktadırlar.

1.2.2. Uluslararası Perakendecilik

Hemen tüm sektörlerde olduğu gibi perakendecilik sektörü de globalleşmeden etkilenmiştir. Son yıllardaki büyük gelişimi nedeniyle uluslararası perakendecilik, hem akademisyenlerin / araştırmacıların, hem de bu sektörde faaliyet gösteren firmaların önem verdiği bir alan haline gelmiştir. Perakendeciye uluslararasılaşmaya yönelten etkenler, pazara giriş yöntemleri, belli başlı perakendeciler hakkında örnek olay çalışmaları, uluslararası pazarlama stratejileri, uluslararası perakendecilikte başarılı olmanın yolları, uluslararası perakendecilikte başarısızlık durumu ve pazardan çıkış stratejileri en sık karşılaşılan konulardır²⁷.

Uluslararası perakendecilik, düzenleme, ekonomik gelişmişlik, sosyal şartlar, kültürel çevre ve perakende yapısı birbirinden farklı olan pazarlarda perakende faaliyetlerinin yönetimi olarak tanımlanmaktadır²⁸. Bu nedenle, yerel perakendeciler, kendi ülkelerine coğrafi, psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikler olarak yakın olan ve benzer perakendecilik yapısına sahip pazarları araştırmalı, bulmalı ve o pazarlara ürün ve hizmetlerini transfer etmelidir.

²⁷ Steve Burt, Keri Davies, Andrew McAuley and Leigh Sparks. "Retail Internationalisation: From Formats to Implants", **European Management Journal**, Vol.23, No.2, 2005 s.195–202.

²⁸ Peter J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.545.

Perakendecilik sektörünü üretim sektöründen ayıran özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir²⁹. Bu tür farklılıklar perakendeciliğin uluslararasılaşması sürecinin zorlaşmasına neden olmaktadır.

- Perakendecilik, ürün ve tüketici arasında düzenli olarak temasın kurulmasını gerektirir.
- Teklif daha karışıktır. Çünkü hizmet, tesis ve ürün karışımından meydana gelmektedir. Bu da standart bir müşteri deneyimi yaşamasını güçleştirmektedir.
- Müşteri deneyimi perakende markası etrafında oluşan bir kavramdır. Bu nedenle de marka, hem iç hem de dış iştirakleriyle uyumlu olmalıdır.
- Uluslararasılaşma teorisine göre, teknoloji ve bilgi fiziksel ürünlerde, plan ya da formüllerde ya da insanların (personel) içinde yerleşik durumdadır. Perakendecilikte ise özellikle insan ögesi içinde, yönetim ve satış kadrosu, yerleştirilmiştir.
- Perakendeci, genelde yabancı pazarlarda yeni mağazalar açmak ve bunları yönetmek durumundadır, bu nedenle üretim şirketlerinin kullanmış olduğu geleneksel ihracat yöntemini kullanamaz.
- Yeni bir pazarda kendi dağıtım sistemini, teknolojik altyapısını ve tedarikçilerle olan ilişkilerini kurmak zorundadır.
- Operasyonel yükü daha fazladır. Çünkü uluslararası perakendeci, global düzeyde, yerel pazar düzeyinde ve her bir mağaza düzeyinde faaliyet göstermek durumundadır. Üretici şirketler bunu en fazla iki düzeyde gerçekleştirmektedir.

1.2.3. Uluslararası Perakendeciliğin Gelişimi

Uluslararası perakendeciliğin gelişimini hem global düzeyde, hem de Türkiye çapında incelemek faydalı olacaktır.

²⁹ Anna Jonsson ve Ulf Elg, "Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA's Entry to Russia, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.. 16, No..2, 2005, s. 239 – 256.

1.2.3.1. Dünya’da Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Gelişimi

Uluslararası Perakendecilik özellikle son 40 yılda gelişen ve etkisini gün geçtikçe arttıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

1980’ler öncesi Amerikan menşeli perakendecilik tamamen yerel olarak yapılmaktayken, 1980’lerden itibaren, perakendeciler yeni ve cazip pazarlara akın etmeye başladılar. Globalleşmenin getirdiği sonuçlar, perakende sektörünü de etkilemiş ve Amerikan perakendeciler (Levis, Gap, Wal-Mart...) uluslararası pazarlarda yerini almaya başlamışlardır.³⁰

Avrupa’da ekonomik birliğin kurulmuş olması, uluslararası perakendeciliğin Amerika’dan önce fark edilmesine ve daha hızlı gelişmesine neden olmuştur. Sadece 1990-1993 yılları arasında, Avrupalı perakendeciler (Tesco, Carrefour, Metro, H&M...) 600’den fazla uluslararası pazara giriş yapmışlardır.³¹

2000’li yıllarda uluslararası perakendecilik, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya menşeli firmaların etkisi altında geçmiştir. Özellikle Amerika, Fransa, İngiltere, Almanya menşeli perakendecileri gerek kendi pazarlarındaki, gerekse uluslararası pazarlardaki uzun yıllardır süren varlıkları sebebiyle Dünya’nın en büyük 250 perakendecisi arasında onlarca perakendeci ile yer almışlardır. Ayrıca bu yıllarda, gelişen internet olanakları sayesinde ebay.com, amazon.com, alibaba.com gibi uluslararası e-perakendeciler sahneye çıkmıştır ve her geçen yıl etkilerini arttırmaktadır.³²

Gerek Amerikan gerek Avrupa menşeli perakendecilerin günümüze kadar olan uluslararası faaliyetleri, başarılı bir uluslararasılaşma sürecinde aşağıdaki derslerin çıkarılmasını sağlamıştır.³³

- Uluslararasılaşma deneyim gerektirir. Önce kültürel ve coğrafi olarak yakın ülkelerden başlanmalı ve deneyim kazanıldıkça diğer pazarlara girilmelidir.

³⁰Eithel M. Simpson ve Dayle I. Thorpe, A Speciality Store’s Perspective on Retail Internationalization: A Case Study, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Volume 6, 1999, s.45-53.

³¹ Eithel M. Simpson ve Dayle I. Thorpe, **a.g.e.**, s.45.

³² Deloitte Global Powers of Retailing 2016

³³ Eithel M. Simpson ve Dayle I. Thorpe, **a.g.e.**, s.46-47.

- Uluslararası pazara giriş kararları, çok ciddi pazar araştırmaları gerektirmektedir.
- Yerel ortaklıklar, uluslararasılaşma yolunda düşünülmesi gereken bir alternatiftir.
- Yerel farklılıklara ayak uydurmak, ürün ve hizmetleri yerel pazarlara göre uyarlamak birçok perakendeci için önemlidir.
- Lojistik ve teknolojik altyapı güçlü olmalı, yeni girilen pazarda işlevlerini sürdürmelidir ki ürün ve hizmet sunumları yerel pazarların da sahip olduğu kaliteyi ve tutarlılığı yabancı pazarlarda da sunabilmelidir.
- Yerel hukuki ve emlak düzenlemelerine ayak uydurabilmelidir
- Eşsiz bir satış sunumu ya da ayırt edici ürünler ya da markalar sunabilmelidir.
- Denenmiş, kanıtlanmış ve dikkatlice geliştirilmiş bir mağazacılık konseptinin varlığı şarttır.
- Uluslararasılaşmaya adanmışlık ve yeterli finansal kaynaklara sahip olunması gereklidir.

1.2.3.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Süreci

Perakendecilik, bir ülkenin en önemli sektörlerinden biridir. Perakendecilerin olmadığı bir ortamda, ilk üreticiden nihai tüketiciye ürün ve hizmetlerin ulaşması ya imkansız hale gelecektir ya da çok kısıtlı bir düzeyde kalacaktır. Aşağıda sayılan özellikler Türkiye’de perakendecilik sektörünü son yıllarda daha da önemli hale getirmiştir³⁴:

- Ekonomide gerçekleşen büyüme
- Yükselen gelir düzeyi
- Artan genç nüfus
- Kentleşme hızı
- Artan çalışan kadın nüfusu
- Yaygınlaşan araba kullanımı
- Artan üniversite mezunu sayısı

³⁴ Mehmet Baş, **Perakendeci Markası ve Uygulamaları**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 2007, s. 2.

- Ürün çeşitliliğine artan talep
- Artan kredi kart kullanımı

Türkiye’de perakendecilik sektörü, 1980’li yılların ortasından itibaren gıda ekseninde ve genelde Avrupa menşeli perakendecilerin etkisinde kalarak büyük bir değişim ve gelişim sergilemiştir. Birçok yabancı perakendeci, frenchise anlaşması ya da ortaklık şeklinde pazara girmeye başlamış (Levis, Carrefour...), bir kısmı da kendi mağazalarını açmayı tercih etmiştir. Benetton, Sisley, Mothercare...³⁵

Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁶:

- Uzmanlaşma; belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarının artışı.
- Ekonomik büyüme ve liberal sistemin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlanması.
- Teknolojik gelişim ve yeni teknolojilere ulaşımdaki kolaylık.
- Yerli firmaların farklı ticari işleyiş yöntemleri ile tanışması.
- Türkiye’deki kişi başına kullanılabilir gelirdeki artış, farklı tüketim eğilimleri, orta ve üst sınıfın tercihlerindeki farklılık.
- Uluslararası perakendecilerin Türkiye pazarına verdikleri önemin artması.

Bununla birlikte, son 20 yılda, Türk perakendeciliğinde 2 önemli gelişim yaşanmıştır. Bunlardan birincisi, Alman Aldi ve LIDL konseptlerini taklit eden, indirim marketi adı verilen formatların, BİM ve peşinden A101 ve Şok gibi perakendecilerin pazara girmesidir. Bugün 17.000 şube üzerinde indirim mağazası olduğu bilinmektedir. Diğer ikinci bir gelişim de Yerel Zincir adı verilen, küçük coğrafi alanlarda, genellikle bir şehirde başlayıp sonrasında çevresindeki 2-3 şehirde faaliyet gösteren süper market zincirleridir.³⁷

³⁵ Burcu İlter, Bilge Akyol ve Özge Özgen, “Attitudes Towards Purchasing From Foreign Apparel Retailers: The Effects of Age and Foreign Country Visits”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı 9, Cilt 1, 2009, s.43-60.

³⁶ Emrah Cengiz ve Berna Özden, **a.g.e.**, s.3-4.

³⁷ (Çevrimiçi) www.retailturkiye.com, 16 Haziran 2016.

Günümüze kadar birçok uluslararası perakendeci hemen her alanda Türk tüketicilerine hizmet vermektedir. Örneğin gıda perakendecileri Carrefour, Real, Metro, Tesco; elektronik eşya perakendecileri Media Markt, Saturn, Electroworld; giyim perakendecileri Marks and Spencer, Mango, Zara, Adidas... ve diğer bir çok perakendecilik alanında örnekleri arttırmak mümkündür. Tüm bu örnekler sayesinde, Türkiye pazarının ne denli uluslararası perakendeciler için cazibe merkezi haline geldiği anlaşılmaktadır. Hatta son birkaç yılda, Real mağazalarının Beğendik'e satılması, Kipa mağazalarının da Migros'a satılması, Carrefour'da Sabancı ortaklığının %51 üzerine çıkarılması Türk perakendecilerinin de ne denli uzmanlaştığını görmekteyiz.³⁸

Son yılların en önemli gelişmelerden biri de hemen her büyük şehirde çok katlı alışveriş merkezlerinin kurulmuş olması ve sayılarının artarak inşa edilmeye devam etmesidir. Böylece, alışveriş merkezlerinde mağaza açmak perakendeciler tarafından en çok tercih edilen yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁹

Diğer bir taraftan, sadece Türk pazarına ithal edilen perakendeciler değil, dünyaya açılmakta olan Türk perakendeci markaları da artarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyet alanlarına bakıldığında, genelde giyim perakendecisi olmakla birlikte gıda, elektronik eşya vs perakendecilik alanları olduğu görülmektedir. Örneğin Migros'un Rusya ve balkanlarda Ram Store mağazaları, Teknosa'nın Romanya'daki mağazaları, Arçelik şirketinin Beko mağazaları... Yukarıda bahsedildiği gibi Türkiye en çok giyim alanında yurt dışına perakende mağazalarını ihraç etmektedir: Beymen, Damat, Network, Sarar gibi hazır giyim perakendecileri dünyanın birçok yerinde mağazalar açmakta, franchise vermekte ve uluslararası tüketicilere ürünlerini ulaştırmaktadır.

1.2.4. Perakendecileri Uluslararasılaşmaya İten Faktörler

Bir perakendecinin ulusal sınırların dışına çıkabilmesi, o perakendecinin yerel pazarda edindiği başarıya, deneyime ve sektöründeki gücüne bağlıdır. Uluslararası

³⁸ (Çevrimiçi) www.retailturkiye.com, 16 Haziran 2016.

³⁹ Burcu İter ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.45.

alanday boy gösteren perakendecilerin, sanayileŖme düzeye yüksek, g   l  ve etkin bir dağıtım sistemine sahip ülkelerden çıktığı görülmektedir.

SanayileŖme ile birlikte artan eğitim düzeye ve kamuya iliŖkin politikalar, nüfusun sosyo-ekonomik yapısındaki deđiŖimler, tüketim mallarına olan talebi arttırmıŖ ve büyüyen üreticinin ürünlerinin akıŖına yönelik beklentileri karŖılayabilecek Ŗekilde perakendeciyi etkilemiŖtir.

Pazarda perakendeci ile üretici arasındaki iliŖkiler, dağıtım kanalında yaŖanan geliŖmeler ve toptancıların arka plana itilmesine yol a mıŖtır. Üreticinin büyümesi ve hatta ulusal sınırların dıŖına açılması, perakendeciyi farklı kurumlarla iŖ birliğine ve dolayısıyla büyümeye y neltmiŖtir.

Günümüzde birçok global perakendecinin kökeni etkin bir dağıtım sistemine sahip, kentleŖme ve eğitim düzeye yüksek, sanayileŖmiŖ toplumlara ait olduğu görülmektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren Metro ve Carrefour gibi perakendecilerin kendi ülkelerinde de perakende zinciri oluŖturdukları görülmektedir.

UluslararasılaŖmaya neden olan faktörleri aŖađıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- Yerel pazarların firmanın ürün ve hizmetlerine doymuŖ olması ve yeni üretim teknolojilerini dar gelmiŖ olması ile büyüme potansiyelinin d Ŗ k düzeyde kalması, Ŗirketleri yeni pazarlar aramaya dolayısıyla uluslararasılaŖmaya yönlendirmektedir.
- 2- Yatırım riskini azaltma ihtiyacı. Uluslararası pazarlara yönelme kararı alan firmaları bekleyen  eŖitli riskler mevcuttur. Politik risk, firmanın o ülkedeki faaliyetlerinin akıŖını ve karını olumsuz yönde etkileyecek politik g  lerin neden olabileceği köklü nitelikteki deđiŖiklikleri ortaya çıkarabilmektedir. Yasal risk ise, ülkedeki mevcut hukuk sisteminin yatırımcının maddi ve gayri maddi hakları ile s zleŖmeden doğan haklarını koruyamamasıdır. Ekonomik risk ise firmanın pazarda yapacağı yatırımdan beklentisinin ger ekleŖmesini olumsuz yönde ekonomik  evre faktörlerinin yaratacağı riski ifade eder. Yatırımlarını  eŖitlendirme yoluyla yatırım riskini azaltma kararını almıŖ bir Avrupalı perakendeci Metro da,

yatırımların tamamını Avrupa’da yapmama kararı almış ve ülke dışı pazarlara girme hedefini koymuştur.⁴⁰

- 3- Yurt içinde genişlemenin yasal açıdan mümkün olmaması. Perakende işletme tiplerinde, tüketici alışkanlıklarına, yaşam standardına, satın alma gücüne, kültürel özelliklerine, ihtiyaç ve beklentilerine göre bir çok tipte ve ölçekte perakende işletme kendisine yer bulabilir. Dünyada küçük ölçekli perakendecileri en fazla koruyan ülke Japonya olarak karşımıza çıkmaktadır. Alışveriş ihtiyaçlarını günlük olarak en yakınlarında bulunan perakendeciden karşılama alışkanlığına sahip olan Japonya’daki perakende yapısının daha çok küçük ölçekli olduğu görülmektedir. ⁴¹
- 4- Özel bir işletme formatına sahip olunması. Perakendecilik sektöründe bir işletme formatının özgün olarak kalması oldukça zordur. Bir işletme piyasaya açıldığında rakipleri hemen taklit etmeye başlar. Yeni ve farklı bir işletme formatına sahip olan perakendeci bizzat yurt dışına yapacağı yatırımlar ile avantajları içselleştirmektedir. Böylelikle, aynı iş formatının ve stratejinin sağlayacağı kar ile farklı pazarların ihtiyaçlarını karşılayabilecektir.
- 5- İç piyasadaki rekabetin yoğunluğu. İç piyasada rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte piyasada varlıklarını koruyabilmek için rekabetin daha az olduğu, büyüme potansiyelinin yüksek olduğu yeni pazarlara açılmaktadır. Amerika’nın bir numaralı perakendecisi Wal-Mart ile indirim mağazacılığı alanında üstünlük için rekabet eden K-Mart, uluslararası alanda Wal-Mart ile doğrudan rekabet içinde olmayacağı pazarlara doğru genişleme kararı almıştır.⁴²
- 6- Ulusal ekonomide bir daralma eğiliminin ortaya çıkması. Resesyon dönemlerinde ekonomik büyüme oranlarının çok düşük olduğu ya da hiç olmadığı zamanlarda iç pazarda yaşanan bu olumsuzluğun etkileri dış

⁴⁰ Brenda Sternquist, International Retailing, Michigan State University, Fairchild Publication, New York, 1998, s.11.

⁴¹ Sternquist, a.g.e., s.11.

⁴² Sternquist, a.g.e., s.12.

pazarlarda yapılmış olan yatırımlar sayesinde azaltılabilecektir. Yatırımın çeşitlendirilmesi ile birlikte risk dağıtımı yapılarak, uluslararası pazarda elde edilebilecek karın, iç pazarda meydana gelen gerilemeyi dengeleyebileceği tahmin edilmektedir.

Yerel perakendecilerin uluslararası pazarlara yönelmesinde etkili olan faktörlere literatürde sıkça değinilmiştir. En sık kullanılan sınıflandırmalardan biri de bu etmenlerin “İtici” ve “Çekici” faktörler olarak ayrılmasıdır. Literatür taraması sonucunda sıkça karşılaşılan faktörlere aşağıda yer verilmektedir⁴³.

İtici Faktörler:

- Firmanın kapasite fazlası,
- Firmanın rekabetçi üstünlüğe sahip olduğu alanlar (ürün, know-how...)
- İç pazarın olgunluk evresine hatta doygunluk safhasına girmiş olması,
- İç pazarda büyüme imkânının kalmamış olması,
- İç pazarda, pazar kaybına başlanması
- İç pazarda rekabet koşullarının değişmesi (satın almalar, dağıtım kanallarındaki dikey birleşmeler nedeniyle)
- İç pazardaki yasal kısıtlamalar

Çekici Faktörler:

- Potansiyel müşterilerin veya keşfedilmemiş müşteri gruplarının, firmanın faaliyet gösterdiği ülke sınırlarının ötesinde yaşıyor olmaları,
- Ekonomik, demografik, finansal ve politik etkenler,
- Azaltılmış ya da ortadan kaldırılmış ticari engeller, ilave teşvikler

⁴³ Eithel M. Simpson ve Dayle I. Thorpe, **a.g.e.**, s.45, Ulun Akturan, “Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 2008, Cilt 25, Sayı 2, s.636, ve N. Alexander ve B. Quinn, “International Retail Divestment” **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30, 2, 2002, s. 112-125.

- Şirket birleşmeleri ve satın alma fırsatları,
- Gelişmiş iletişim, ulaşım, teknolojiler
- Sanayileşme ve kentleşme oranlarının artması
- Pazara ilk giren olmanın getirdiği avantajlar
- Perakendecinin büyüme arzusu
- Yatırım riskini azaltma isteği

1.2.5. Perakendecilikte Uluslararasılaşma Modelleri

Literatürde şirketlerin uluslararasılaşması ile ilgili pek çok model yer almış olmasına rağmen, bu araştırmanın konusuyla direk olarak ilgili olduğundan, sadece 3 tanesi: Uppsala modeli, PLIN modeli ve Eklektik Paradigma ele alınacaktır. Uppsala modeli, İskandinav kökenli şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklarken, PLIN modeli ise uluslararasılaşma sürecini hem perakendecilik hem de özel mağazalar açısından incelemektedir. Eklektik Paradigma ise bir şirketin ne kadar çok üstünlüğe sahipse, dış pazarlara yönelme eğiliminin o derece fazla olacağını iddia etmektedir.

1.2.5.1. Uppsala Modeli

Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne tarafından geliştirilen Uppsala modeline göre uluslararasılaşma, bir şirketin aşamalı olarak yabancı pazarlara dahil olması sürecidir. Kademeli olmasının nedeni, şirketler uluslararası pazarlar hakkında bilgi sahibi oldukça, yeni pazarlara kaynak aktarmakta ve uluslararasılaşma sürecine dahil olmaktadır.

Uppsala modeli, şirketlerin uluslararasılaşma sürecinin 2 önemli özelliği barındırdığını aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır.⁴⁴

Birinci özelliğe göre şirketler aşağıda açıklanan 4 aşamalı bir uluslararasılaşma evresinden geçmektedir. Her geride bırakılan aşama, uluslararasılaşma yolunda daha

⁴⁴ Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne, **a.g.e.**, s. 23-32.

da ilerlendiğini belirtmektedir. Bu aşamalar serisi, “kuruluş zinciri” olarak adlandırılmakta ve aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

1. Aşama: Düzenli bir ihracatın olmadığı süreç
2. Aşama: Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat
3. Aşama: Uluslararası pazarlarda satış birimlerinin oluşturulması
4. Aşama: Uluslararası üretim biriminin oluşturulması

Diğer yandan, ikinci özelliğe göre; Şirketler yeni pazarlara girerken aşamalı olarak daha çok manevi mesafe gerektiren ülkeleri tercih etmektedir. Uzun manevi mesafeli ülkelere girmeden önce ise coğrafi, kültürel, ekonomik, politik ve hukuki mesafelerin kısa olduğu ülkeleri tercih etmekte ve bu pazarlardan bilgi ve uluslararası tecrübe edinmektedirler. Böylece, daha sonra daha uzak pazarlara girebilme yetisine sahip olmaktadır.

1.2.5.2. PLIN Modeli

Araştırmanın konusuyla yakından ilgili olan, ikinci bir model de uluslararası perakendecilerin yayılmasını ele alan ve Simpson ve Thorpe tarafından geliştirilen PLIN modelidir. Türkçesi Ürün, Yaşam Tarzı, İmaj ve Niş olan model (Product, Lifestyle, Image, Niche), özetle, perakendeciler uluslararası bir pazara girmeden önce, kendisini sadece yerel pazarda değil, uluslararası pazarlarda da farklılaştıracak olan faktörleri değerlendirmek, iyice anlamak ve buna göre bir strateji belirleyerek pazara girişi gerçekleştirmek durumundadır.

PLIN modelini oluşturan 4 faktör aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.⁴⁵

Ürün (Product), perakendeciye, rakiplerin tüm genel ürün kategorilerinden ve sunumlarından ayırmayı sağlayan, bir farklılık yaratan, herhangi bir kategori, sınıflandırma ve/veya eşsiz ticari mal olarak tanımlanmaktadır. Günümüzden bir örnek verilecek olursa, Apple perakende mağazalarında satılmakta olan, Iphone, Mac, Ipod, Ishuffle gibi ürünler rekabette tasarım açısından kendini rekabetten kolayca ayıran ürünler olarak gösterilebilir.

⁴⁵ Eithel M. Simpson ve Dayle I. Thorpe, **a.g.e.**, s.47-48.

Yaşam Tarzları (Life styles), insanların genel yaşam biçimi, harcadıkları zaman ve para, ayrıca kişisel değer sistemleri ve tüketici ihtiyaç, istek ve davranışları olarak tanımlanmaktadır. Perakendeci, tüketicilerin yaşam tarzlarına uygun ürünler ve hizmetler sunmalıdır.

İmaj (Image), tüketicilerin zihninde oluşan ve perakendecinin statü ve kişiliğini temsil eden bileşik resmi gösterir nitelikler olarak tanımlanmaktadır. Kolaylıkla hatırlanabilir bir şirket adı, marka adı ya da eşsiz, kolaylıkla fark edilebilir ve şirketin adını çağrıştırır özel markalı ürünler ve kendi pazarında lider konumda olan bir organizasyon, tüketicinin nezdinde olumlu imaj sergileyebilmektedir.

Niş stratejisi (Niche), rakiplerin faaliyet gösterdiği alanlarda rekabet üstünlüğü yaratmak için gerekli olan önkoşul olarak görülen bir pazarlama stratejisidir. Niş perakendeciler, genelde pazarda rakipler tarafından doldurulmamış, henüz keşfedilmemiş alanlara yönelirler. Fakat bu alanlar yüksek başarı ya da kâr potansiyeli taşıyan alanlardır. Niş perakendeci bu alanlarda hedeflediği dar kapsamlı pazara yoğunlaşır ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar. The Body Shop, niş perakendecilere uygun bir örnek olarak gösterilebilir. Tüm kozmetikçiler kimyasal kozmetik ürünler satarken, The Body Shop, bitkisel kozmetik ürünler üretmeyi tercih etmiştir.

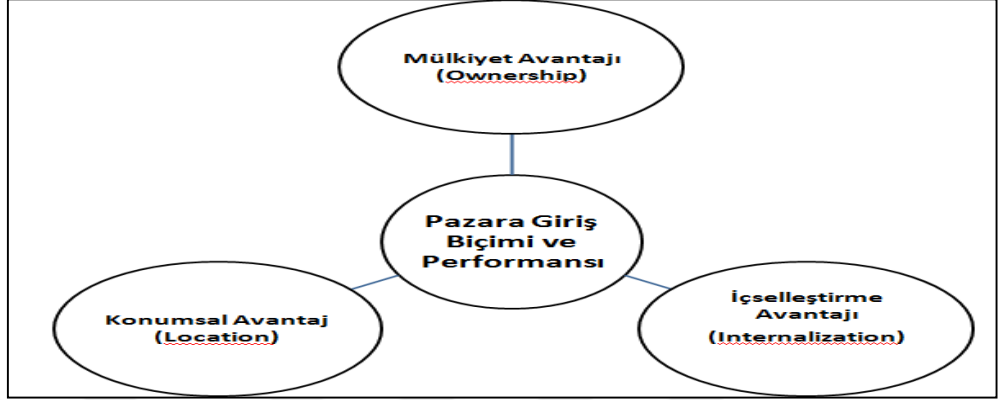
Sonuç olarak, PLIN modeline göre, uluslararası pazarlarda başarılı olmayı hedefleyen ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir perakendeci, ön koşul olan ve birbirinden bağımsız bu 4 faktörü iyice anlamış olmalı ve aynı anda her biri için doğru stratejiler geliştirmiş olmalıdır.

1.2.5.3. Eklektik Paradigma

Literatürde “Eklektik Paradigma” veya “OLI Paradigması” olarak bilinen teoriye göre uluslararası bir firmanın doğrudan yatırım yapması için üç temel avantajın bir araya gelmesi gereklidir: Şekil 2’de görüldüğü gibi bu avantajlar, Mülkiyet Avantajı (Ownership), Konumsal Avantaj (Location), İçselleştirme Avantajı (Internalization) olarak ifade edilmektedir. Eklektik paradigma, perakendecilerin nişin

dış pazarlara yöneldiğini sorgularken bu üç unsur hakkında, firma ne kadar çok üstünlüğe sahipse, o kadar çok dış pazarlara yönelme eğiliminde olacağını belirtmektedir.⁴⁶

Şekil 1.2. Eklektik Paradigma



Kaynak: Dunning 1980 ve 1988'den uyarlanmıştır.

Teoride yer alan 3 avantaj aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.⁴⁷

Mülkiyet Avantajı

Perakendeci kuruluşun sahip olduğu firmaya özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, firmanın ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanı, perakendeciye ev sahibi ülke firmaları karşısında avantaj sağlamaktadır. Bu tür mülkiyet avantajlarının elde edilmesinde perakendeci ülkenin ekonomik koşulları ve hükümet politikaları etkili olmaktadır. Örneğin, perakendecinin kendi ülkesindeki hükümetin araştırma geliştirme faaliyetlerine gösterdiği yaklaşımdır. Hükümet olumlu yaklaşımını, işletmelere sunacağı teşvik ve yardımlarla da destekleyince perakendeci için bu alanda uygun bir gelişme ortamı yaratılmış olacaktır ve bu şekilde sektörün gelişen teknolojinin ürünleriyle beslenmesi ve rekabette üstünlük elde etmesi mümkün olabilecektir.

⁴⁶ Dunning, H. John, "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", **Journal of International Business Studies**, 19 Spring, 1988, s.1-31.

⁴⁷ Dunning, H. John, **a.g.e.**, s.1-31.

Konumsal Avantaj

Doğrudan yabancı yatırımın hangi ülkede yapılacağı kararı verilirken, sürece en fazla etki eden avantajlardır. Bu süreçte hedef pazarda perakendecinin istifade edebileceği ve oradaki geleceği hakkında hükme varmasına yardımcı olacak hususlar değerlendirilir. Yatırımcı ülke ile ev sahibi ülke arasındaki uzaklık, pazar büyüklüğü, faktör maliyetleri ve verimliliği, altyapının yeterliliği, dağıtım sisteminin gelişmişlik düzeyi, ulaşım olanakları, yeryüzü şekillerinin ulaşım ve dağıtım sistemi üzerinde yarattığı değişiklikler ve bunların doğurduğu maliyetler, sosyal yapı ve kültürel benzerlikler, kentleşme oranı, gümrük tarifeleri, ev sahibi ülkenin bir bölgesel ekonomik entegrasyona üye olması, yatırım teşvikleri gibi unsurlar yatırım yerinin sağlayacağı avantajlar arasında sayılabilir. Ulaşılmak istenen pazarda yukarıda belirtilen unsurların varlığı perakendeci kurumun o ülkede yapacağı doğrudan yatırımın gerekliliğine inanmasına neden olacaktır.

İçselleştirme Avantajı

Perakendeci işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajları sayesinde, elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine, kendi kuracağı yavru şirket ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesidir. Bir başka deyişle, sahip olduğu tüm avantajlardan, dış pazarda bizzat yapacağı yatırımlarla kendisinin yararlanmak istemesidir. Ev sahibi ülke firmaları ile lisans anlaşması yapmanın farklı bir hukuki ve idari yapıya daha kolay uyum sağlama, piyasaya giriş maliyetlerini düşük tutma gibi avantajları bulunmaktadır. Öte yandan uluslararası şirketler tarafından lisans yoluyla kullandırılan teknolojinin, taraflar arasında bir uyuşmazlık ortaya çıkması halinde lisans alan firma tarafından taklit edilebilme riski, lisans anlaşmasına konu olan teknolojinin veya know-how'un nitelikli işgücü tarafından kullanılması gerekliliği gibi faktörler nedeniyle doğrudan yabancı yatırım, lisanslamaya tercih edilebilmektedir.

Eklektik paradigmaya göre, perakendeci ilk olarak, rakiplerinde bulunmayan varlıklara sahip midir (Mülkiyet Avantajları), avantaj yaratan bu varlıklara sahipse, işletmenin kontrolü altında mı yoksa üçüncü işletmelere satarak mı kullanılacağı (İçselleştirme) ve bu varlıklardan alıcı ülke pazarında mı yoksa esas ülke pazarında mı

kullanılması daha yararlı olur (Konum Avantajı), sorularına cevap arayarak üretim yerine karar verir.⁴⁸

Özetlenecek olursa, perakendecinin yabancı pazarlara girerken sahip olduğu patent, ticari marka, büyüklük ve deneyim Onun mülkiyet avantajını belirler. Diğer yandan, giriş yapılacak olan ülke pazarının çekiciliği, ülke riski, belirsizliği, pazar bilinirliği, rekabetin yoğunluğu, ticaret engellerinin seviyesi, faktör maliyetleri, transfer maliyetleri konumsal avantajını belirler. Son olarak da perakendeciye rekabetçi avantaj sağlayan ve rakiplerinden ayrılmasını sağlayan mülkiyet avantajlarını koruyabilmek için sözleşme riskine karşı yönetsel kontrol sağlaması ise, içselleştirme avantajını oluşturur.⁴⁹

1.2.6. Perakendecilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Yabancı bir pazara giriş kararı kadar hangi pazara hangi yöntemle girileceği oldukça önemli ve stratejik bir karardır. Operasyonel başarı pazar seçiminin doğru olması ile mümkündür. Bununla birlikte, pazarın büyüklüğü, ekonomik boyutları, niş fırsatlar, satın alma gücü, pazarın potansiyeli, perakendeci formatı, perakendeci ürün hattı, perakendeciliğin gelişim düzeyi dikkat edilmesi gereken çeşitli kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁰

Yabancı pazarlarda perakendecilerin karşılaşılabileceği bir takım problemler söz konusudur. Bunlar aşağıdaki gibi sayılabilir:⁵¹

- Lokasyon
- Farklı rekabet koşulları
- Farklı perakendeci çevresi

⁴⁸Dunning, J.H., "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", **Journal of International Business Studies**, Vol.11, No.1, 1980, s.9-31.

⁴⁹ Dunning, 1988, **a.g.e.**, s.1-31.

⁵⁰ Ulun Akturan, **a.g.e.**, s.637.

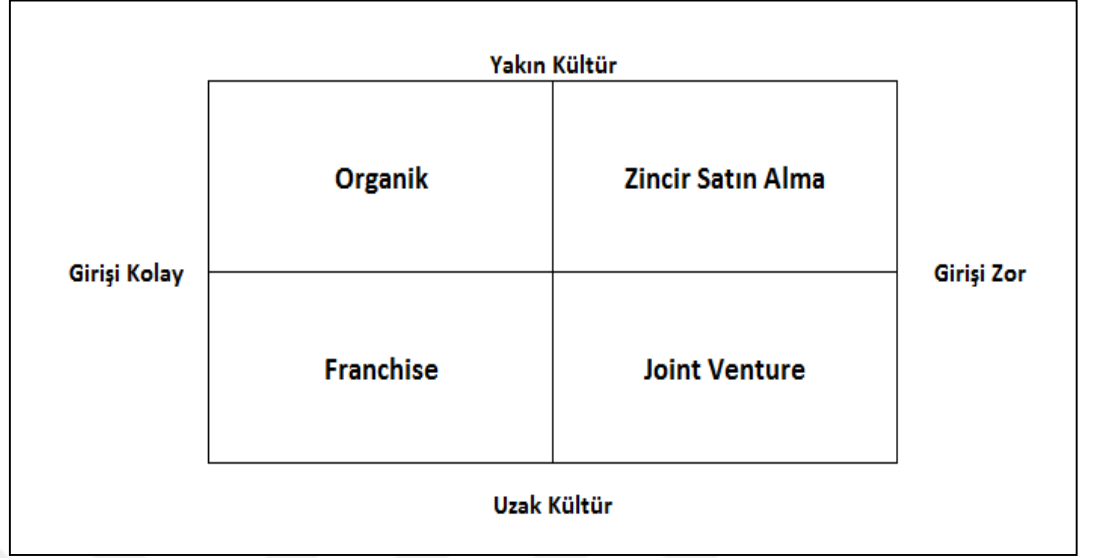
⁵¹ Ulun Akturan, **a.g.e.**,s. 637.

- Farklı tüketici beklentileri
- Dil
- Farklı sosyal koşullar
- İşe alma ve çalışanlarla ilişkiler
- Pazar bilgisi elde etme
- Yasal düzenlemeler
- Farklı ürün karmaları
- Tedarikçilerle sorunlar
- Kur değişimleri
- Nakliye

Uluslararasılaşmada pazara giriş seçeneklerinden her biri kendi içinde önemli avantajlar ve dezavantajlar taşımaktadır. Bununla birlikte, her bir seçenek farklı finansal riskler de içermektedir. Keagen ve Green, global perakendeciler için dört farklı yabancı pazarlara giriş stratejisi önermektedir. Bu stratejiler, Şekil 3'te görüldüğü gibi yakın kültürlü pazarlar ile uzak kültürlü pazarlara göre ve girişi kolay ve girişi zor pazarlara göre farklılaşan bir matrikste ifade edilmiştir. Matriksin üst tarafında, iç Pazar ve girilmesi planlanan yabancı pazarlar, alışveriş şekilleri ve perakendecilik yapıları birbirine benzerdir. Matriksin altında kalan pazarlarda ise iç pazar ve yabancı pazar birbirinden ayrılmaktadır. Diğer yandan, matriksin sağ tarafındaki pazarlar, rekabet, lokasyon kısıtları, yüksek maliyetler, vb nedenlerden dolayı nispeten girişi zor pazarları, matriksin sol tarafı ise girişi kolay pazarları temsil etmektedir.⁵²

⁵² Warren J. Keagen ve Mark C. Green, **Global Marketing**, 4. Baskı, Prentice Hall, A.B.D, 2005, s.420.

Şekil 1.3. Uluslararası Perakendecilikte Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri



Kaynak: Warren J. Keegan & Mark C. Green, Global Marketing, s.420-421.

Keagen ve Green'in Şekil 3'te önerdiği matrixi aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:⁵³

Sektöre girişi kolay ve yakın kültürlü bir pazara girişte, perakendecilere organik büyüme, yani kendi finansal kaynaklarıyla kendi mağazalarını açması önerilir. Migros'un ilk defa 1996 yılında Azerbeycan'da RamStore markası ile pazara girişi örnek gösterilebilir.

Diğer yandan yakın kültürlü ve pazara girişi nispeten zor ülkelere girişte ise hazırda olan bir perakende zincirini satın alması önerilir. Böylece yabancı pazarda, yerel markalı ürün tedarikçilerine, toptancılarına ve müşterilere hızlı erişime sahip olunur. Buna İngiliz Marks&Spencer'in Amerika pazarına girerken Brooks Brothers'i 1988 yılında satın alması örnek gösterilebilir.

Girişi kolay ve kültürel olarak uzak olan pazarlara girilirken, perakendecilere franchising (İmtiyazlı Anlaşma) yöntemi tavsiye edilmektedir. Bu stratejiye uygun bir örnek, İsveç'li IKEA'nın Türkiye pazarına girerken tüm ürün ve mağazacılık haklarını

⁵³ Warren J. Keagen ve Mark C. Green, **a.g.e.**, s. 420-421

Maya Holding'e vermesi olabilir. Ya da Amerikan Starbucks kahve zincirinin, Türkiye'deki tüm operasyonlarını Shaya Holding'e vermiş olması, yabancı sermayeli perakendecilerin girişı kolay Türkiye pazarında yer almaları isabetli bir örnek olabilir. Perakendeci için işler yolunda giderse, frenchise anlaşmalarının süresi dolduktan sonra söz konusu ülkede kendi kaynaklarıyla yoluna devam edebilir.

Son olarak, girişı zor ve uzak kültürlü pazarlara girerken perakendecilere Joint Venture (Ortak Girişim) perakendecinin yabancı pazarda yerel ya da yerel olmayan bir firma ile mülkiyet ve kontrol paylaşımı ile sözkonusu pazara girme stratejisidir. Batı ülkelerindeki perakendecilerin, Çin, Japonya vb. Uzakdoğu pazarlarına girerken sıkça kullandığı bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıdaki modelde kullanılan pazara giriş modelleri açıklanacak olursa;

Franchising, özetle perakendecinin mal varlıklarını diğer firmalara satması ya da kiralaması yöntemidir. Perakendeciler know-howlarını patentlerle koruyamadığından, rakiplerin kolayca kopya etmelerine karşı rekabetsel avantajlarını sürdürebilmek için, yeniliklerini uluslararasılaştırma ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak çoğu firma için bu çok maliyetli olduğundan, firmalar perakendeci yeniliklerini franchising yoluyla hızlı yayılmasını zorlamaktadır. Bu gelişme stratejisi, yeni pazara giren perakendecilerin yerel sermaye ve yerel bilgi olanaklarıyla güçlü firma imajı oluşturmalarını, yerel desteğe ulaşma ve yerel özellikleri inceleme ve düşük maliyetlerle strateji oluşturma imkanı vermektedir. Fakat bu yöntem, perakendeci için de yabancı pazardaki operasyonlarında düşük kontrole mal olacaktır.⁵⁴

Zincir satın alma veya birleşme yöntemi, yabancı pazara giren perakendecinin, yerel bir ya da birden fazla perakende zincirini satın alması ya da ortaklık kurmasıdır. Bu firma için maliyetli fakat yönetim kontrolü açısından uygun bir yöntem olabilmektedir.

Joint Venture'lar (Ortak Girişimler) son 30 yılda önemi artan, yeni pazardaki faaliyetleri öğrenmek açısından özellikle kültürel farklılığın çok olduğu bölgelerde

⁵⁴ İpek Savaşçı, "Uluslar arası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, c.12, s.2, 2007, s.325.

perakendeciye politik ve ekonomik riski azaltma fırsatı sağlayan pazara giriş yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, en çok yerel partner firmanın önemli yeteneklerini kullanma fırsatı sunduğunda, yerel firmanın dağıtım sistemine erişim imkanı verdiğinde, organik büyümenin mümkün olmadığı durumlarda, yerel pazarı koruyucu yasal düzenlemeler olduğunda veya uluslararası pazarlara giren firmaların finansal ve insan kaynakları bakımından yetersiz kaldığında kullanılan bir yöntemdir.⁵⁵

Organik büyüme ise oldukça küçük coğrafi uzaklıklarda kontrolün uygulanamadığı yerlerde ulusal bağlar içinden yayılma yöntemiyle yabancı pazarlara giriş stratejisidir. Fransız perakendecilerin Belçika’da mağaza açması buna uygun bir örnektir.⁵⁶

Bu alandaki literatür incelendiğinde, Franchising ve Joint Venture, perakendecilikte en sık kullanılan pazara giriş yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁷

1.2.7. Perakendecilerin Uluslararası Pazarlama Stratejileri

Perakendecilerin uluslararasılaşma sürecinde kullandıkları pazarlama stratejileri, “Global Strateji” ve “Çok Uluslu Strateji” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Global stratejiyi kullanan perakendeciler standart bir perakende formatı kullanarak uluslararası pazarlarda yayılma yoluna giderler. Bu nedenle söz konusu perakendecinin menşei ülkedeki mağazası ile yabancı ülkelerdeki mağazaları birbirine çok benzemektedir. Başlangıçta merkezden olmayan bir yönetim anlayışı sergilemelerine rağmen, ilerleyen safhalarda merkezi bir yönetim yapısı oluşturmaya gayret gösterirler. Sıklıkla kendi markalı ürünlerini üretir ve satarlar (Zara, Levis, Gap, Adidas, vb.). Üreticilerin markalarını da satan perakendeciler fazlasıyla mevcuttur (Metro, Carrefour, Migros, Boyner, YKM...)⁵⁸.

⁵⁵ Pervez Ghauri ve Philip Cateora, **a.g.e.**, s.280-281

⁵⁶ İpek Savaşçı, **a.g.e.**, s. 325.

⁵⁷ Ulun Akturan, **a.g.e.**, s. 639. ve Pervez Ghauri ve Philip Cateora, **a.g.e.**, s.281

⁵⁸ Brenda Sternquist, "International Expansion of US Retailer", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol.25, No.8, 1997, s.266.

Çok uluslu stratejiyi kullanan perakendeciler, pazarlama stratejilerini girdikleri ülkeye göre adapte etmektedirler. Merkeziyetçi bir yönetim anlayışı pek yoktur. Bu tür perakendecilerin uluslararası pazarlarda yayılması global perakendecilere göre daha yavaştır. Yayılırken önce bir bölgeye konsantre olurlar, daha sonra başka pazarlara girmeyi tercih ederler. Ürün ve hizmet sunumlarını bulundukları ülkenin tüketici ve kültür farklılıklarına göre uyarlamaktadırlar. Bu da bir hayli zorlu bir öğrenme süreci gerektirmekle birlikte, sürecin sonunda perakendeciye çok geniş bir bilgi alt yapısı sağlamaktadır.⁵⁹

Uluslararası pazarlara açılmaya karar vermiş olan bir şirketin vermesi gereken temel kararlardan biri de standart ve / veya tek bir pazarlama planı ile mi faaliyet göstereceği yoksa her ülkenin kendine has özelliklerini dikkate alıp pazarlama planını adapte mi edeceğidir. Bu konuya literatürde sıkça yer verilmiş fakat genel geçer bir sonuç ortaya konmamıştır. Yani %100 standardizasyon ve ya %100 adaptasyon mantıklı bir tercih olarak kabul edilmemiştir. Her ikisinin de savunucuları aşağıdaki argümanları dile getirmiştir:

Standardizasyonun savunucularından, Theodore Levitt, modern iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi sonucu, tüketici beğeni ve tercihlerinin homojenleşmeye başladığını, bunun da standart tüketici ürünlerinin yer aldığı globalleşen pazarlar yaratmakta olduğunu belirtmiştir. Böylece uluslararası şirketlerin faaliyet gösterdiği her ülkede standart bir pazarlama stratejisinin olması, onlara ölçek ekonomisi sayesinde maliyet avantajı sağlayacaktır. Levit, global şirketlerin, dünyayı tek bir pazar olarak gördüğü, her yerde de aynı ürünleri aynı şekilde satmayı tavsiye ettiğini, bu nedenle de standartlaşmış ürünlerin daha güvenli, işlevsel, gelişmiş ve düşük fiyatlı olacağını, bunun da tüketiciye daha fazla yarar sağlayacağını belirtmektedir.⁶⁰

Global düzeyde tutarlı bir marka kişiliği ve marka imajını sürdürebilmesi, uluslararası yer değiştiren müşterilerde oluşabilecek kafa karışıklığını minimize edebilmesi, uluslararası şirketlerin tek bir taktiksel yaklaşımı oluşturması, üretimde

⁵⁹ Brenda Sternquist, **a.g.e.**, s.266.

⁶⁰ Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, Vol.61, No.3, 1983, s.92-103.

ölçek ekonomisi sağlanması, tecrübe ve öğrenme sürecini olumlu yönde etkilemesi nedenleriyle standardizasyon önem taşımaktadır.⁶¹

Öte yandan, adaptasyonun savunucuları, her ülkenin kendine has özellikleri olduğunu, hatta bir ülkedeki değişik bölgeler arasında bile farklılıklar olabildiğini, bu nedenle şirketlerin bu farklılıklara göre pazarlama planlarını uyarlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, Levitt'in globalleşme kavramının çok abartılı olduğunu ve sadece bir ideoloji olarak kalacağını, bu nedenle de standart bir pazarlama stratejisi ile her pazardaki farklı istek ve gereksinimleri karşılamada başarılı olunamayacağını iddia etmişlerdir.⁶²

Her iki görüşte de kendi içinde tutarlı, mantıklı ve her iki durumda da şirketin avantaj sağlayacağı noktalara vurgu yapılmıştır. Günümüzdeki gerçek ise, şirketler bu iki stratejiyi de birleştirerek kullanmaktadırlar. Faaliyet gösterilen ülkeye, sunulan ürün ve hizmete ve tüketici gereksinimlerine göre standardizasyon ve adaptasyon arasında bir denge kurularak pazarlama stratejileri oluşturulmaktadır. Ürünler aynı kalırken, reklamın hedef ülke tüketicisine göre uyarlanması buna örnek olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak, son yılların moda söylemlerinden biri olan “Global düşün, Lokal Davran” mottosu bir önceki paragrafta anlatılmaya çalışılan durumu özetler niteliktedir. Nitekim çok sayıda şirket bu mottoya benzer ifadeleri, vizyonlarında belirtmiş durumdadırlar. Söz konusu motto, günümüzde “Glokalizasyon” gibi yepyeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın önde gelen sözcülerinden biri de dünyaca ünlü Coca-Cola şirketi ve onun Türk CEO’su Muhtar Kent’tir.⁶³

⁶¹ Demetris Vrontis ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.478.

⁶² Demetris Vrontis ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.478-479.

⁶³(Çevirimiçi) <http://www.coca-colacompany.com/investors/annual-other-reports>, 20 Mayıs 2014.

1.2.8. Uluslararasılaşma Sürecinde Perakendecilerin Karşılaştığı Engeller

Perakendecilerin uluslararasılaşma süreci üretim şirketlerine göre daha karışık ve zorludur. Perakendeci aşağıdaki konularda tüm ayrıntıları düşünmek ve stratejilerini belirlemek durumundadır: yeni pazarları ve müşterileri anlamak, yeni mağazalar için yer aramak ve mağazaları inşa etmek, lojistiksel problemleri çözmek, yeni personel işe almak vs⁶⁴. Tüm bu zorlu sürece ilaveten, uluslararası şirketlerin karşılaşılabileceği problemlerle de boğuşmak zorundadır.

Perakendecinin yabancı bir pazarda karşılaşılabileceği muhtemel engelleri aşağıdaki gibi “İçsel” ve “Dışsal” problemler olarak sıralamak mümkündür⁶⁵

İçsel Engeller:

- Firmanın kaynakları (finansal, personel vs)
- Firma yönetiminin “uluslararası büyüme” konusundaki tutumları
- Yönetimin risk algılaması
- Yönetimin kullanabileceği tam ve güvenilir bilginin olmayışı

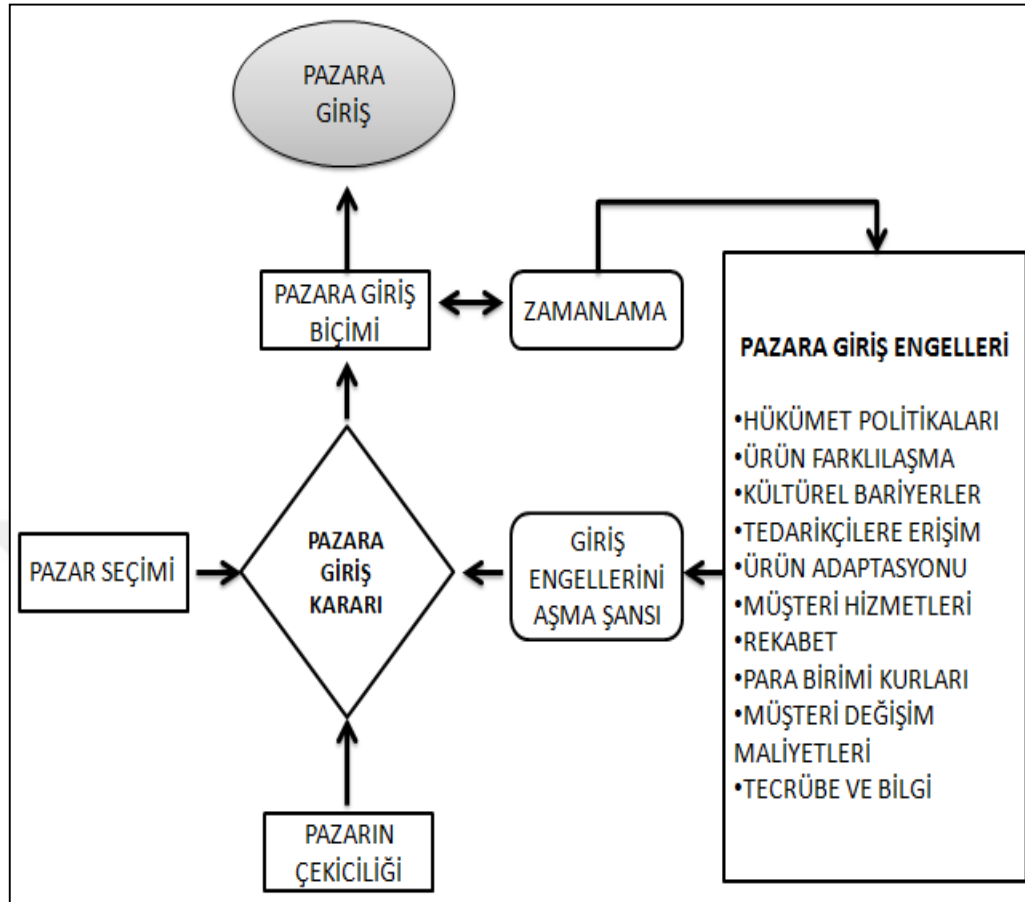
Dışsal Engeller:

- Yabancı hükümetlerin hukuki düzenlemeleri
- Ekonomik ve politik istikrarsızlık
- Kültürel farklılıklar
- Farklı tüketici beğenileri
- Kur dalgalanmaları
- Dağıtım kanallarındaki olumsuz koşullar
- İnsan kaynakları yönetimi
- Farklı diller
- Farklı rekabet koşulları

⁶⁴ Anna Jonsson ve Ulf Elg, **a.g.e.**, s. 239 – 256.

⁶⁵Karise Hutchinson, Barry Quinn, Nicholas Alexander ve Anne Marie Doherty, “Retailer Internationalization: Overcoming Barriers to Expansion”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol. 19, No. 3, July 2009, s.253.

Şekil 1.4: Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Giriş Davranışı



Kaynak: Fahri Karakaya&Stahl 1991 'den uyarlanmıştır⁶⁶

Şekil 1.4.’ten görüleceği üzere, Karakaya&Stahl’a göre, perakendecinin yabancı bir pazara giriş kararı üç faktöre bağlıdır. Bunlar, pazar seçimi, pazarın çekiciliği ve girilmesi planlanan pazarda yer alan muhtemel giriş engellerini aşma şansıdır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmayı isteyen perakendeci dersine iyi çalışmış ve hangi pazara / ülkeye gireceğini detaylı bir şekilde analiz ederek kararını vermiş olmalıdır. Gireceği pazar alternatiflerine göre ticari açıdan daha çekici unsurlar taşımalıdır. Bunlarla birlikte, perakendeci, Şekil 4’te adı geçen pazara giriş engellerini sahip olduğu kaynaklarla bertaraf edeceği inancına sahip olmalıdır. Ayrıca, pazara giriş kararı kadar, pazara girişin zamanlaması ve pazara giriş biçimi (yöntemi) de perakendeci açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle perakendeci, yabancı

⁶⁶ Fahri Karakaya and Michael J. Stahl, **Entry Barriers and Market Entry Decisions: A Guide for Marketing Executives**, Praeger, A.B.D, 1991.

pazara girerken söz konusu engellerin en düşük olduğu anda ve uzun vadeli pazar stratejisine en uygun giriş yöntemiyle pazara girmelidir.

Yukarıda sıralanan engelleri aşmakta zorlanan perakendecilerin başarısız olma ihtimalleri yüksektir. Bir sonraki konuda, perakendecilerin uluslararası pazarlarda başarısız olma nedenleri ve başarısızlık durumunda ne tür aksiyonlar alabildikleri açıklanacaktır.

Uluslararasılaşma sürecindeki “başarısızlık”, yabancı bir pazarda faaliyet gösteren bir şirketin beklenmedik bir şekilde düşük performans göstermesi sonucu bir ya da birkaç ticari biriminde operasyonel kayıplara uğraması durumudur. Başarısızlığa yol açan nedenleri Endüstriyel (Dışsal) ve Organizasyonel (İçsel) olmak üzere iki kısımda değerlendirmektedir.⁶⁷

Dışsal Koşullar (Endüstriyel):

- Spesifik bir pazardaki olumsuz koşullar
- Uzun dönemli talep düşüşü
- Yeni rakiplerin girmesi sonucu artan rekabet ortamı
- Pazardaki doğal düşüşler
- Pazarda beklenmeyen ve güçlü şoklar
- Yeni ürün icatları nedeniyle mevcut ürünlerin modasının geçmesi
- Kamu politikaları ve diğer müdahaleler

İçsel Koşullar (Organizasyonel):

- Önceki iş yapış tarzına bağımlı kalma
- Pazarı anlayamama ve pazara uyumsuzluk
- Yeni tehlikeleri reddetme anlayışı
- Yönetim beceriksizliği ve yetersizliği
- Karar verme felci
- Değişime karşı yapısal engeller

⁶⁷ Steve Burt, John Dowson ve Leigh Sparks, Failure in International Retailing: Research Propositions, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.13, No.4, 2003, 355-373.

Benito, şirketlerin uluslararası pazarlardaki başarısız olma nedenlerini aşağıdaki gibi dört temel nedende açıklamaktadır⁶⁸.

Şirketlerin pazardaki başarısızlığı, yöneticilerin o pazarda algılamış oldukları riskin derecesine, perakendecinin kendi ülkesi ile hedef ülke arasındaki kültürel uzaklık ve rekabetteki farklı uygulamalara bağlıdır.

Rekabetteki başarısızlığı, faaliyet gösterilen perakende sektörü çeşidine, formatı ve organizasyonel modeline, pazara giriş modeline ve şirketin gelişmişlik düzeyine (yaş, büyüklüğü vs) bağlıdır.

Organizasyonel başarısızlık, girilmiş pazarda kalınan süreye, uluslararası faaliyetlerdeki tecrübesine ve hedef ülkede uygulamış olduğu adaptasyonun derecesine bağlıdır.

Ticari başarısızlık, şirket yönetiminin hem kendi ülkesinde hem de hedef pazarda göstermiş olduğu beceri ve kalite ile şirket kültürünün uluslararasılaşma düzeyine bağlıdır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir şirket, başarısız olması durumunda, çözüm olarak aşağıdaki aksiyonları göz önünde bulundurmaktadır⁶⁹.

- Kayıtsızlık: Uzun dönemde durumun düzeleceğini tahmin edip, herhangi bir aksiyon almaz ve operasyonel kayıpların sürmesine göz yumar.
- Operasyonel Yeniden Yapılanma; Mağaza dışındaki birimlerinin performansını gözden geçirip, düşük olanlarda yeniden yapılandırma yoluna gider.
- Yatırımlarını artırma; ölçek ekonomisi oluşturmak ya da markanın gücünü arttırmak için ilave kaynak aktarabilir.
- Yatırımlarını azaltma: Kanal bazında ve şirket bazında aktarılmakta olan kaynakların azaltılması durumudur. Kanal bazında, bazı mağazaların

⁶⁸ G.R.G Benito, Divestment and International Business Strategy, **Journal of Economic Geography**, Vol. 5, 2005 s.235-251.

⁶⁹ Steve Burt, John Dowson ve Leigh Sparks, **a.g.e.**, s. 358-361.

kapatılması, daha az kanaldan tüketiciye ulaşılması düşünülebilir. Şirket bazında ise organizasyonda değişiklikler, joint venture ya da frenchising yöntemine geçebilir ya da mağazalarının bir kısmını satabilir.

- Varlıklarını satarak, uluslararası mağaza değişimi ya da iflasını bildirerek tamamıyla o ülkeden çıkış yapabilir.

Perakendecinin uluslararası bir pazarda başarısız olması hem ülkemizde hem de dünyada sıkça karşılaşılan bir durumdur. Türkiye’de, yakın zamanda, Fransız Carrefour’un çoğunluk hisselerini ortağı Sabancı Holding’e devretmesi ve en son İngiliz Tesco’nun Kipa marketlerini Migros’a satması çarpıcı örneklerdir. Dünya’da ise, 28 ülkede faaliyet gösteren ve dünyanın en büyük perakendecisi olan, Wal-Mart’ın başarısızlıkla sonuçlan Almanya deneyimi mevcuttur.

Bundan sonraki bölümde perakendecilere ders olması açısından Wal-Mart’ın Almanya pazarındaki tecrübesini incelemekte fayda vardır.

1.2.9. Wal-Mart Almanya Tecrübesi

1962 yılında, Amerika’nın Arkansas şehrinde Sam Walton tarafından kurulan, Wal-Mart, günümüzde 476 milyar dolar gelirleri ile dünyanın en büyük perakendecisi. Bununla birlikte dünyanın en büyük cirolu şirketidir. Forbes Global 2000 şirketler 2014 verilerine göre en yakın 4 rakibinin toplamından daha yüksek bir ciroya sahiptir ve 28 ülkede, 11.000 mağazası ve 2.200.000 çalışanı ile dünyanın en büyük özel sektör işvereni konumundadır. İlaveten, aynı listeye göre, dünyanın en büyük 25 perakendeci sıralamasına Tablo 1.2.’de yer verilmiştir.⁷⁰

⁷⁰ Forbes Global 2000 Listesi, (Çevrimiçi) www.forbes.com, 21 Mayıs 2015

Tablo 1.2. Dünyanın En Büyük 25 Perakendecisi

Sıralama	Perakendeci	Ülke	2013 Yılı Gelirleri	Mağaza Formatı	Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı
1	Wal-Mart Stores Inc.	ABD	\$476,294	Hipermarket/Süpermarket	28
2	Costco Wholesale Corporation	ABD	\$105,156	Cash & Carry	9
3	Carrefour S.A.	Fransa	\$98,688	Hipermarket/Süpermarket	33
4	Lidl & Kaufland	Almanya	\$98,662	Discounter + Hipermarket	26
5	Tesco PLC	İngiltere	\$98,631	Hipermarket/Süpermarket	13
6	The Kroger Co.	ABD	\$98,375	Süpermarket	1
7	Metro Ag ³	Almanya	\$86,393	Cash & Carry	32
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Almanya	\$81,090	Discounter	17
9	The Home Depot Inc.	ABD	\$78,812	Ev Araç ve Gereçleri	4
10	Target Corporation	ABD	\$72,596	Departman Mağazacılığı	2
11	Walgreen Co.	ABD	\$72,217	Eczane	28
12	CVS Caremark Corporation	ABD	\$65,618	Eczane	3
13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Fransa	\$63,468	Hipermarket/Süpermarket	29
14	Groupe Auchan SA	Fransa	\$62,444	Hipermarket/Süpermarket	13
15	Amazon.com Inc.	ABD	\$60,903	Elektronik Ticaret	14
16	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Almanya	\$59,704	Süpermarket	1
17	Aeon Co. Inc.	Japonya	\$57,986	Hipermarket/Süpermarket	10
18	Woolworths Limited	Avustralya	\$54,457	Süpermarket	2
19	Seven & i Holdings Co. Inc.	Japonya	\$54,258	Kolaylık Mağazaları	18
20	Lowe's Companies Inc.	ABD	\$53,417	Ev Araç ve Gereçleri	4
21	Rewe Combine	Almanya	\$51,109	Süpermarket	11
22	Wesfarmers Limited	Avustralya	\$50,711	Süpermarket	29
23	Centres Distributeurs E. Leclerc	Fransa	\$47,671	Hipermarket/Süpermarket	7
24	Koninklijke Ahold N.V.	Hollanda	\$43,321	Süpermarket	7
25	Best Buy Co. Inc.	ABD	\$42,410	Elektronik Eşya	5

Kaynak: National Retail Federation, 2013 Verileri, (Çevrimiçi) www.nrf.com, 25 Eylül 2015.

Her gün düşük fiyat garantisi, geniş ürün gamı, müşteri hizmet kalitesi, coğrafi yaygınlık, e-ticaret, lojistik ve envanter yönetiminde sofistike teknolojik uygulamaları, güçlü şirket kültürü ve çalışan bağlılığı Wal-Mart'ın güncel başarısındaki en önemli etkenler olarak karşımıza çıkıyor.⁷¹

⁷¹ (Çevrimiçi) <http://stock.walmart.com/investors/our-strategy/default.aspx> , 27 Eylül 2015.

Perakendecilik tarihi, birçok firmanın başarısızlıkla sonuçlanan yabancı pazarlara giriş deneyimini gözler önüne sermektedir. Bunlardan biri de Wal-Mart'ın Almanya'ya açılma denemesidir ve bu operasyonları nihayetinde başarısızlıkla sonuçlanmış ve Wal-Mart bu pazardan çıkmak zorunda kalmıştır.

Wal-Mart, hemen her perakendeci gibi, öncelikle yakın pazarlara açılmayı tercih etmiş, 1991 yılında Meksika pazarına girerek uluslararasılaşma sürecine girmiştir. 1994 yılında Kanada pazarına yerel bir zinciri satın alarak adım atmıştır. 1995 yılında da Güney Amerika kıtasında, Brezilya ve Arjantin ile uluslararasılaşmaya devam etmiştir. 1996 yılında Amerika'dan uzaklaşarak girdiği ilk uzak pazar Çin'dir.

72

1997 yılına gelindiğinde, Wal-Mart, yerel perakendecilerden Wertkauf'un 21 mağazasını satın alarak Almanya pazarına giriş yapmıştır. 1998 yılında, Interspar'ın 74 mağazasını da satın alarak mağaza ağını genişletmiştir. Fakat sadece 4 yıl sonra şirketin zarar ettiği ve bu zararı kara çeviremediği görülecektir. Önce, mağaza kapanışları ve sonrasında işçi çıkarmaları beraberinde gelecektir. En nihayetinde, 2006 yılında, pazardan çıkış kaçınılmaz bir son olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷³

Wal-Mart'ın Almanya pazarında başarısız olmasına ve faaliyetlerini durdurmasına etki eden faktörleri, 4 ana başlıkta özetlenebilir.

✓ Pazara Girişte Kullanılan Hatalı Yöntem

Wal-Mart'ın Almanya pazarına girerken devralmış olduğu Wertkauf ve Interspar markaları, Alman pazarında ikinci sınıf perakendeciler olarak kabul görmekteydi. Mağazaların lokasyonu, küçüklüğü ve Alman yasalarına göre mağaza büyüklüklerini arttıramaması, coğrafi olarak yaygın olmaması Wal-Mart'ın beklediği

⁷² Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein & Joachim Zentes, **Strategic International Management Text and Cases**, Springer Gabler, 3. Baskı, Almanya, 2015, s.68

⁷³ Andreas Knorr & Andreas Arndt, **Why Did Wal-Mart Fail in Germany?** Institute for World Economics and International Management, Bremen University. c. 24, 2003.

mağaza ve marka konumlandırmasını gerçekleştirememesine neden olacaktı. Bunun yerine başka pazara giriş modeli uygulanmış olması farklı sonuçlar getirebilirdi.⁷⁴

✓ **Çalışanlarına Kibirli ve Kültür Çatışmalı bir Yönetim Yaklaşımı**

İlk 4 yıldaki 3 genel müdürün hiçbiri Alman değildi ve İngilizce şirket dili olarak kullanılıyordu. Sonrasında Alman genel müdür gelmesine rağmen, şirket dili İngilizce olarak kaldı. Satın alınan zincir mağazaların üst yönetimi Wal-Mart’a transfer olurken maaşları düşürüldü. Bununla birlikte Alman yöneticilerin, Amerikan yöneticilerden düşük maaş alması şirket üst yöneticileri arasında memnuniyetsizlik yaratacaktı. Ayrıca, Wal-Mart kültürü, Wertkauf ve Interspar şirket kültürleri ile entegre edilemedi. Son olarak da Wal-Mart, Amerika pazarında olduğu gibi tedarikçilerinin süreç ve ürünlerini kontrol etmek istemekteydi ve bu durum Alman tedarikçiler tarafından hoş karşılanmadı.⁷⁵

✓ **“Her gün en ucuz fiyat” ve “Mükemmel Hizmet” Vaatlerinde Başarısızlık**

Wal-Mart, girdiği tüm pazarlarda “Her gün en düşük fiyat” stratejisini başarıyla uygulayabilmiştir. Fakat bu stratejisi Almanya’da Aldi ve Lidl gibi indirim marketleri karşısında başarılı olamamıştır. Bunun en temel nedeni sahip olduğu düşük pazar payı, pazarlık gücünü yetersiz kılmasıdır.⁷⁶

Wal-Mart’ın Amerika’da uyguladığı ve rekabet üstünlüğü olarak gördüğü 7 gün 24 saat açık mağazacılık stratejisi Alman yasalarına aykırıydı. Almanya’da haftada 80 saat ve 6 gün açık mağazacılık yapılabiliyordu. Amerika’daki mağazalarında, mağazaya giren müşterileri karşılayan personel, 10 adım mesafede alışverişe yardımcı olacak personel ve kasa çıkışlarında paketlemeci personel konsepti Alman tüketiciler tarafından kabul görmedi. Alman tüketicisi, alışverişinde yalnız kalmayı tercih etmekteydi. Ayrıca bağımsız araştırmalar, Alman tüketicinin Wal-Mart mağazalarını vasatın altında bulduğunu gösteriyordu.⁷⁷

⁷⁴ Samantha Yoder, John K. Visich ve Elzotbek Rustambekov, Lessons Learned from International Expansion Failures and Successes, **Business Horizons**, 59, 2016, s.233-243

⁷⁵ David Needle, Wal-Mart in Germany, **Business in Context**, 5th Edition, Cengage/South-Western, 2010, s.159-162.

⁷⁶ Andreas Knorr & Andreas Arndt, a.g.e ve Samantha Yoder, John K. Visich ve Elzotbek Rustambekov a.g.e.

⁷⁷ David Needle, a.g.e. ve Samantha Yoder, John K. Visich ve Elzotbek Rustambekov a.g.e.

✓ Alman Yasalarına Aykırı Faaliyetler

Wal-Mart'ın bazı ürünleri maliyetlerinin altında satmaya çalışması, finansal bilgilerini yetkili kurumlar ile paylaşmaması, işçi sendikaları ve işveren birlikleri ile iyi ilişkiler kuramaması nedeniyle hem kötü bir imaja sahip olmasına hem de cezalar ödemesine neden oldu.⁷⁸

Sonuç olarak, Wal-Mart, 2006 yılında Almanya'daki 85 mağazasını Metro Grup'a satarak pazardan çekilmiştir. Bu çekiliş akademik dünyada, *“Wal-Mart'ın kanıtlanmış Amerikan başarı formülünü, uyarlama yapmaksızın Alman pazarında kullanmak isteme ısrarı fiyaskodan başka bir şey olmadı.”* olarak yerini almıştır.⁷⁹

Bu vaka, şu ana kadar açıklanmaya çalışılan literatürün uygulamalı bir özetini sunmaktadır. Ayrıca, bu vaka, hem akademisyenler hem de şirket yöneticileri için geçmişten ders alıp, gelecekte benzer durumlarla karşılaşmamak adına çarpıcı bir örnek olarak perakendecilik tarihinde yer almıştır.

Bu bölümden itibaren, araştırmanın ikinci temel konusu olan mağaza imajı ve mağaza sadakati kavramlarına değinilecektir.

⁷⁸ Andreas Knorr & Andreas Arndt, a.g.e

⁷⁹ S. K. Mahajan, Standardization V/S Adaptation in International Markets, **Global Journal for Research Analysis**, Volume-5, Issue-3, 2016, s.14.

BÖLÜM 2

MAĞAZA İMAJİ ve MAĞAZA SADAKATİ

Bölüm 1’de değinildiği gibi uluslararası perakendecilik, hem akademi dünyasının hem de perakende yöneticilerinin sıkça dikkatini çekmiş, bu nedenle de pek çok açıdan incelenmiş bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. En sık rastlanılanlardan ikisi; uluslararası perakendecinin mağaza imajı yönetimi ve uluslararası tüketicilerin söz konusu mağazanın imajına yönelik algıları ve mağaza sadakati konularındaki çalışmalardır.

Günümüzde globalleşen zorlu rekabet ortamında faaliyet göstermekte olan perakendecilerin, gerek yerel gerekse uluslararası pazarlarda en çok konsantre olmaları gereken konulardan biri de, rekabette fark yaratacak ve tüketicilerin zihninde olumlu ve güçlü bir mağaza imajı oluşturacak bir strateji belirlemektir.

Tüketici algıları, birçok alanda pazarlama ve araştırma dünyası tarafından incelenme konusu yapılmıştır. Tüketicilerin belirli bir ürün, hizmet, aktivite, marka, şirket vb. ticari kavramalara yönelik algıları en çok araştırılan konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmada da, tüketicilerin söz konusu perakendecinin mağaza imajına yönelik tutum ve algılamalarının belirlenmesi, araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde kimlik ve imaj kavramları marka ve mağaza özelinde açıklanacak, mağaza imajının literatürdeki yeri pek çok açıdan açıklanmaya çalışılacak, mağaza imaj ölçüm tekniklerine değinilecek olup, son olarak da mağaza imajının uluslararası pazarlara transferi ve mağaza sadakati ele alınacaktır.

2.1. Kimlik ve İmaj Kavramı

Kimlik, bir şirketin nasıl tanınmak istediği ya da kendisini veya ürün ve hizmetlerini nasıl konumlandırmak istediğidir. İmaj ise, tüketicilerin bir şirketi veya şirketin ürün ve hizmetlerini nasıl algıladığıdır.¹

Kapferer, “kimlik” ve “imaj” kavramlarını birbirinden ayırmaktadır: imaj mesajı alan, kimlik ise mesajı gönderen tarafta yer almaktadır². İmaj tüketicilerin zihninde; bireylerin düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşmaktadır³. Bu açıklamada yer alan mesajı alan taraf tüketiciler; mesajı gönderen taraf ise şirketlerdir.

Her iki kavramı da marka düzeyinde inceleyen Aaker, bir ayrım yapılacak olursa, marka imajının pasif ve geçmişi yansıtan bir olgu olduğundan, marka kimliğinin ise, stratejik, aktif ve geleceği çağrıştıran bir kavram olduğundan söz etmektedir⁴.

2.1.1. Kimlik Kavramı

Araştırmanın konusu ve örnek olayı nedeniyle “kimlik” kavramı marka kimliği ve mağaza kimliği özelinde ele alınacaktır. Etkili bir kimlik 3 tane özelliği içinde bulundurmalıdır: şirketin ürünlerinin karakterini ve sunulan değeri oluşturur, söz konusu karakteri ayırt edici bir biçimde ortaya koyar ve ürünlere mantıksal bir imajın ötesinde duygusal güç katar.⁵

¹ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.321.

² Jean-Noel Kapferer, **“The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term”**, London: Kogan Page, 2004, s.98.

³ Işıl Karpat Aktuğlu, **“Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler”**, İstanbul, İletişim Yayıncılık, 2004, s.33.

⁴ David A. Aaker, **“Güçlü Markalar Yaratmak”**, İstanbul; Media Cat Kitapları, 2009, s.68.

⁵ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.321.

2.1.1.1. Marka Kimliği

Marka kimliği kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından, öncesinde “marka” tanımının yapılması faydalı olacaktır.

Marka, bir satıcının ya da satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların bileşimi olarak tanımlanmaktadır⁶.

Kapferer’e göre global bir markanın iki fonksiyonu vardır: ürünleri birbirinden ayırmak ve ürünlerin orijinleri hakkında bilgi vermek⁷. Markalı ürünlerin kullanılması şirketler açısından, farklılaşma, ayırt edilme, tüketicilerle bağ kurma, yasal korunma gibi faydalar sunar. Tüketiciler açısından ise, markalı ürünler onlara ürünleri ayırt etme, tercih etme, garanti ve prestij sağlama avantajlarına sahiptir.

Marka kimliğinin çok sayıda tanımı olmakla birlikte, literatürde en çok alıntı yapılmış olanlardan biri David Aaker’in aşağıdaki tanımıdır:

*“Marka kimliği, söz konusu markanın stratejistleri tarafından yaratılmaya ya da sürdürülmeye çalışılan, eşsiz çağrışımlar toplamı olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu çağrışımlar, söz konusu markanın neleri temsil ettiğini ve tüketicilere sunulan vaadleri ifade etmektedir.”*⁸

Tüketicileri, rakiplerini ve kendisini analiz eden bir şirket, marka oluştururken öncelikle marka kimliğini net bir şekilde oluşturmalıdır. Marka kimliği bir şirketin tüketicilere sunduğu tüm ürün ve hizmetler toplamıdır ve tüketicilerin nezdinde nasıl algılanmak istendiğidir. Güçlü bir marka kişiliği oluşturulması; rekabette farklılaşma, tüketicileri satın almaya yöneltme, tutarlılık sağlamada ve pazarda konumlandırma sürecinde şirkete avantajlar sağlayacaktır.⁹ Örneğin Arçelik, yenilikçi ve teknolojik bir

⁶ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.274.

⁷ Jean-Noel Kapferer, **a.g.e.**, s.406.

⁸ David A. Aaker, **a.g.e.**, s. 68.

⁹ Sertaç Çifçi ve Ruziye Cop, “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı:512, 2007, s.72.

marka kimliğı oluşturmaya çalışmakta ve iletişim ve pazarlama stratejilerini bu kimlik çerçevesinde yapmaktadır.

Bazı uluslararası şirketler, markalarının, ulusal orijininden izler taşımasına gayret gösterirler. Marks and Spencer markası İngiliz, Audi markası Alman, Citroen markası Fransız orijinlerini ön plana çıkarmaktadırlar. Diğeri ise bulundukları pazara göre uyarlanmış bir marka kimliğı ile karşımıza ıkmaktadırlar¹⁰

2.1.1.2. Mağaza Kimliğı

Marka kimliğı tanımlarından yola çıkarak bir tanım yapılacak olursa, perakendecinin ürünü olan mağazasının nasıl tanımlanmak istendiğı ya da konumlandırıldığıdır. Mağazalar da ürünler gibi bir karaktere sahip olabilir, tüketicilere bir değeri teklifinde bulunabilir, diğeri mağazalardan ayırt edici özelliklere sahip olabilir ve tüketicisi ile arasında mantığın ötesinde duygusal bir ilişki kurulabilir. rneğiri Starbucks, tüketicilere kahvenin ötesinde bir deneyim teklifinde bulunmaktadır. Bu deneyimi de rakipleri Kahve Dünyası ve Gloria Jeans'ten ayırt edici bir şekilde yerine getirmektedir. Self Servis hizmet vermekte, sipariş alımında müşterilerine adını sormakta, siparişleri hazırlandığında onlara adlarıyla hitap etmekte ve böylece bir yakınlık oluşturmaktadır. Sonuç olarak, insanlar Starbucks'ta bulunmaktan, arkadaşlarıyla orada vakit geçirmekten duygusal bir haz almaktadır. Öte yandan, duygu bazen de statü göstergesi olarak karşımıza çıkabilmektedir.

2.1.2. İmaj Kavramı

Araştırmanın konusu gereğı “imaj” kavramı da marka imajı ve mağaza imajı boyutlarında incelenecektir. Yukarda açıklandığı gibi, imaj, en genel anlamda tüketiciler tarafından bir ürünün ya da nesnenin nasıl algılandığıdır.

¹⁰ Peter McGoldrick, “Spatial and Temporal Shifts in the Development of International Retail Images”, **Journal of Business Research**, Vol.42, No:2, 1998, s.189–196.

2.1.2.1. Marka İmajı

Markalar bağlı oldukları şirketleri ve ürünleri temsil etmelerinden dolayı belirli bir imajı yansıtır. Marka imajı, en genel ifadeyle, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak tanımlanabilir¹¹.

Kotler, marka imajını, *tüketicilerin herhangi bir marka hakkında geliştirdikleri inanç ve kanaatler bütünü* olarak tanımlamaktadır. Marka ile ilgili kanaatler, markanın sahip olduğu özelliklerle etkileşerek oluşmaktadır. Ayrıca tüketicilerin kanaatleri, marka ile yaşanan olumlu ya da olumsuz tecrübelerle göre de farklılık gösterebilmektedir.¹²

Güçlü bir marka imajının yaratılması için markanın; tüketicinin zihninde olumlu nitelikler, yararlar, kişilik ve şirket değerleri yaratabilmesi gerekmektedir. Tüketicinin zihninde yaratılmak istenen marka imajı, sadece malın maddi kalitesini göstermekle kalmayıp, onun belli bir sosyal statüye sahip tüketici zümresinin ihtiyacını tatmine yönelik olmalıdır.¹³

2.1.2.2. Mağaza İmajı

Mağaza imajı, en genel ifadeyle, bir mağaza hakkında tüketicilerde oluşan izlenimler bütünüdür¹⁴. Nasıl ki olumlu ve güçlü bir marka imajı bir şirketin en değerli varlıklarından biriye, olumlu bir mağaza imajı da perakendeciler için aynı derecede önem taşımaktadır. Mağaza imajı, perakendecinin en çok üzerinde durması gereken kavramlardan birisidir. İlerleyen bölümlerde bu konuya detaylı olarak yer verilmektedir.

¹¹ Işıl Karpat Aktuğlu, **a.g.e.**, s.34.

¹² Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.286.

¹³ Yalçın Kırdar, “Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, 2004, s.233-250.

¹⁴ A. Coskun Samli, J. Patrick Kelly ve H. Keith Hunt, “Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer-Perceived Store Images: A Diagnostic Tool for Corrective Action”, **Journal of Business Research**, Vol. 43, 1998, s.27–38.

2.2. Mağaza İmajı Kavramı

Yukarıda bahsedildiği gibi, tüketiciler tarafından olumlu bir mağaza imajı, perakendecilere rekabet avantajı sağlayan, mağazaya karşı tüketici bağlılığının oluşmasını sağlayan ve onların satın alma kararını etkileyen bir kavram olması nedeniyle büyük önem arz etmektedir. Sadece perakendecilerin değil, son yıllarda akademisyenlerin de üzerinde önemle durduğu kavramlardan biri olmuştur.

2.2.1. Mağaza İmajı Tanımı

Mağaza imajı kavramı hakkında sayısız tanımlama yapılmıştır. Bunlardan en öne çıkanları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

İlk mağaza imaj tanımlamasını Martineau'nun yaptığı kabul edilir ve 1958 yılındaki tanımına göre, mağaza imajı, kısmen fonksiyonel özellikleri kısmen de psikolojik özellikleri sayesinde tüketicilerin zihninde oluşan mağaza nosyonudur. Perakende mağazaların fonksiyonel ve psikolojik niteliklerden oluşan bir kişiliği vardır. Bu nedenle perakendecilerin hedef tüketicilerin kişisel imajlarına uygun bir mağaza imajı iletmek, sonuç olarak da mağazaya olan bağlılığı artırmak en temel amaçtır. Tanımlarda bahsedilen fonksiyonel öğeler, ürün gamı, mağaza atmosferi, müşteri hizmetleri gibi konuları kapsarken; psikolojik öğeler ise mağazaya karşı oluşabilecek pozitif ya da negatif hisleri kastetmektedir.¹⁵

Kunkel and Berry ise mağaza imajını tüketicilerin söz konusu mağazada alışveriş yaparken yaşamış oldukları tecrübeler sonucunda ve mağazanın değişik öğelerine yüklemiş oldukları değerler neticesinde oluşan toplam bir yargı olarak tanımlamaktadır¹⁶.

Oxenfeldt'e göre, mağaza imajı kendisini oluşturan öğelerin toplamından daha fazlası olduğunu ve hem gerçek hem duygusal öğelerinin bir birleşimi olarak

¹⁵ Pierre Martineau, "The Personality of the Retail Store", **Harvard Business Review**, Vol. 36, No.1, 1958, s.47-56.

¹⁶ John H. Kunkel ve Leonard L. Berry, "A Behavioural Conception of Retail Image", **Journal of Marketing**, Vol:32, 1986, s. 21-27.

görülmektedir. ¹⁷ Tüketiciler mağazanın özelliklerine duygusal bir şekilde yaklaşmakta ve mağazayı sıcak, güvenilir, arkadaş canlısı olarak nitelendirebilmektedir.

Lindquist ise mağaza imajını somut ve soyut faktörlerden oluşmakta olan mağazaya karşı oluşan tüketici kanaatleri toplamı olarak tanımlamaktadır. Mağaza atmosferi, ürünler gibi öğeler somut faktörleri oluştururken; mağaza ünü, karakteri soyut faktörlere örnek gösterilmektedir. ¹⁸

2.2.2. Mağaza İmajı Kavramının Literatürdeki Yeri

Daha önce de belirtildiği gibi, mağaza imajı araştırmacılar tarafından birçok değişik açıdan incelenmiş bir kavramdır. Literatürde en çok karşılaşılan mağaza imajı çalışmalarını aşağıdaki başlıklarda sınıflandırmak mümkündür.

Mağaza atmosferinin tüketicilerin o mağazada satılmakta olan ürünler ve servis kalitesine yönelik algılamaları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu 3 mağazacılık öğesinin de toplamda mağaza imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. ¹⁹ Tüketicilere eşsiz bir mağaza atmosferinin ya da ortamının sunulması perakendeciler için önem arz etmektedir.

Mağaza imajı ile mağazanın kurulduğu coğrafi alanın imajı arasında pozitif bir bağlantı vardır. Örneğin, Etiler ilçesini çok seven biri için Etiler Akmerkez’de ya da Nispetiye Caddesi üzerinde kurulacak bir perakendecinin mağaza imajı olumlu olacaktır. ²⁰ Yalnız coğrafi alan değil, o mağazanın sunduğu kolaylıklar da mağaza

¹⁷ Alfred R. Oxenfeldt, “Developing a Favourable Price-Quality Image”, **Journal of Retailing**, Vol.50, No:4, 1974, s.8-14.

¹⁸ Jay D. Lindquist, “Meaning of Image: a Survey of Empirical and Hypothetical Evidence”, **Journal of Retailing**, Vol.50, No:4, 1974, s.31.

¹⁹ Julie Baker., Dhruv Grewal ve A. Parasuraman, A. “The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image”, **Journal of Academic Marketing Science**, Vol.22, No.4, 1994, s.328–339.

²⁰ A. Coskun Samli ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 27–28.

imajının pozitif olarak algılanmasına neden olacaktır. Örneğin, Migros gibi büyük hipermarketlerin alışveriş merkezlerinde kurularak tüketicilerin tek duraklık alışveriş deneyimi yaşatabilmesi gibi (otopark, diğer mağazalardan alışveriş, yemek alanları, çocuk oyun alanları vs.).

Bir başka araştırmaya göre, perakendecinin markası, onun mağazasına yönelik tüketicilerde oluşan imajı etkilemektedir. Örneğin, Boyner markasına karşı duyulan olumlu duygular, Boyner mağazalarına yönelik olumlu mağaza imajı algısının oluşmasını sağlamaktadır. Diğer yandan, olumlu bir mağaza imajının, sahibi olduğu perakendecinin markasına da olumlu katkı sağlayacağı muhtemeldir.²¹

Yine bir araştırmaya göre, perakendeci ve tüketicilerin algılamış oldukları mağaza imajlarının farklı olduğu, bu farklılığın, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin doğru teşhis edilememesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Perakendecinin mağaza imaj algısı tüketicininkinden daha olumlu olduğu durumlarda, bazı alanlarda boşuna fazla yatırım yapıldığı; tam tersi bir durumda (tüketici mağaza algısı, perakendecininkinden yüksek ise) tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tam ve doğru olarak anlaşılamadığı ve ürün ile mağaza imajını oluşturan öğelere yapılan yatırımın yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Başarılı perakendeciler tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde analiz eden, anlayan ve gerekli aksiyonları aldığından dolayı bu farklılığı (perakendeci-tüketici mağaza imaj algıları arasındaki) minimumda tutmayı başarabilenlerdir.²²

Mağaza imajı, mağaza tercihinin önemli bir bileşenidir. Bu konu ile ilgili yapılmış araştırmalarda mağaza imajı ile tüketicilerin satın alma niyeti arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mağaza imajı satın alma niyeti üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir.²³

²¹ Colleen Collins-Dodd ve Tara Lindley, "Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 10, 2003, s. 345–352.

²² A. Coşkun Samli ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.27.

²³ Doreen Chze Lin Thang ve Benjamin Lin Boon Tan "Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol.10, No.4, 2003, s.193–200.

Mağaza imajı tüketicilerin mağaza seçim kararının yanı sıra, belirli bir mağazadan alışveriş yapma sıklığını ve alışveriş tutarlarını da etkilemektedir. Geçmiş araştırmalar göstermiştir ki, belirli bir mağazadan sürekli alışveriş yapanlarla yapmayanların mağaza imajını algılamaları da farklıdır. Bunun yanı sıra belirli bir mağaza ya da alışveriş merkezindeki alışveriş gezintisi ve burada yapılan harcamalar ile mağaza imajının ilişkili olduğu tespit edilmiştir.²⁴

Migros, Carrefour, Bim vs gibi gıda perakendecileri, birçok ürün grubunda kendi markalı ürünlerini satmaktadır. Fakat tüketiciler perakendecilerin özel markalı ürünlerini riskli olarak algılamaktadır ve satın alırken tereddütte bulunmaktadır. Araştırmaya göre olumlu bir mağaza imajı o mağazada satılan perakendeci markalı ürünlerin de olumlu algılanmasına katkıda bulunmakta ve satın alma riskini azaltmaktadır.²⁵

Tüketicilerin kişisel imajı ile tercih ettikleri mağazaların imajı arasında pozitif bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir. Tüketiciler kendi imajı ile benzer imaja sahip olan mağazaları tercih etmekte ve o mağazalardan alışveriş yapmaktadır.²⁶

2.3. Mağaza İmajı Öğeleri

Kapsamlı bir literatür taramasından sonra, Tablo 3'te, geçmiş akademik araştırmalarda en sık kullanılan mağaza imaj öğelerine yer verilmektedir. Bunlardan bazıları belirli sektörler özelinde önem taşırken, öğelerin birçoğu tüm perakende mağazalarında karşımıza çıkabilmektedir. Her birinin bağlı önemi alt perakende sektörüne, perakendeciye ve faaliyet gösterilen pazarın (yerel ya da uluslararası)

²⁴ Tülay Yeniçeri, "Tüketicilerin Mağaza İmajı Algılamaları ve Sosyodemografik Özelliklerinin Alışveriş Tutarları İtibariyle Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, 2005, s.39-53.

²⁵ , Veronica Liljander, Pia Polsa ve Allardvan Riel, "Modelling Consumer Responses to an Apparel Store Brand: Store image as a Risk Reducer", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol: 16, 2009, s.281-290.

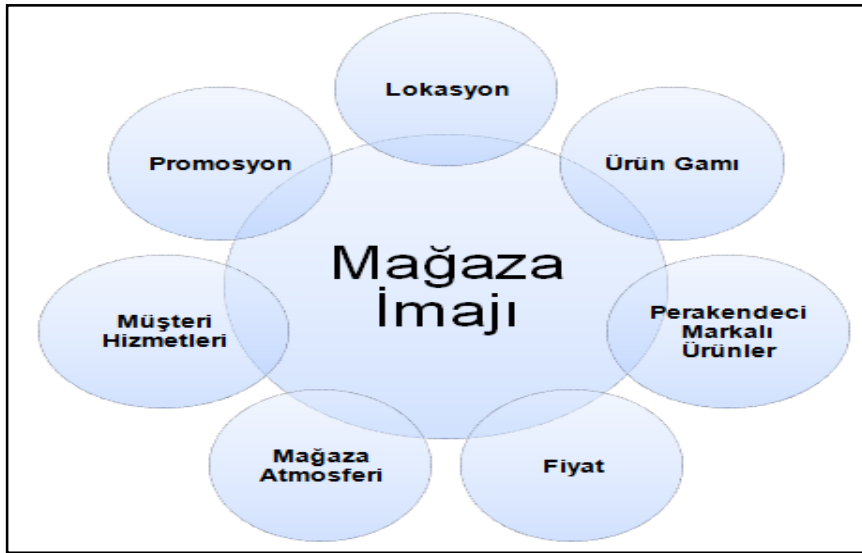
²⁶ Bruce L. Stern, Ronald F. Bush ve Joseph F. Hair, Jr."The Self-Image/Store Image Matching Process: An Empirical Test", **The Journal of Business**, Vol. 50, No.1, 1977, s.63-69.

özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle genel geçer bir liste oluşturmak mümkün olmamaktadır.

Önceki bölümde yer alan perakendecinin pazarlama karması ile örtüşen, Tablo 3’te yapılan literatür taramasında sıkça yer alan, perakendecinin pazarlama karmasında açıklanan ve araştırmanın örnek olayı ile örtüşen mağaza imajı öğelerinden 7 tanesi kullanılacaktır. Bu öğeler aşağıdaki gibidir ve araştırmanın çerçevesini oluşturmaktadır.

1. Lokasyon
2. Ürün Gami
3. Perakendeci Markalı Ürünler
4. Fiyatlar
5. Mağaza Atmosferi
6. Müşteri Hizmetleri
7. Promosyon

Şekil 2.1. Mağaza İmajı Öğeleri



Kaynak: Steve Burt and Jose Carralero-Encinas, “The Role Of Store Image in Retail Internationalisation”, **International Marketing Review**, Vol. 17 No. 4/5, 2000, s. 435’ten uyarlanmıştır.

Tablo 2.1. Mağaza İmajı Literatür Taraması

Perakende Mağaza İmajı Öğeleri	Matriveau (1958)	Lindquist (1974)	McGoldrick ve Ho (2002)	Thang ve Tan (2003)	Oppewal ve Timmermans (1997)	Burt ve Carralero-Encinas (2000)	Porter ve Claycomb (1997)	Birtwistle ve Shearer (2001)	McGoldrick (1998)	Samli ve Diğerleri (1998)
Ticari Mal/ Ürün Kalitesi		X	X	X	X			X	X	X
Servis Düzeyi		X	X	X	X	X			X	X
Müşteriler		X								
Fiziksel Olanaklar		X	X				X			
Satış Elemanları	X						X	X	X	X
Kolaylık		X							X	X
Promosyonlar	X	X	X		X					
Mağaza Atmosferi		X	X	X	X		X		X	
Kurumsal Faktörler		X								
Satış Sonrası Hizmet		X						X	X	
Erişebilirlik				X						
Bilinirlik			X	X		X		X	X	
Fiyat			X		X	X		X	X	X
Personelin Ürün Bilgisi					X		X			
Konum			X		X	X			X	
Ürün Gamı			X		X	X	X	X	X	X
Modern Ürün Çeşitliliği			X		X		X	X	X	
Teşhir			X		X				X	
Dekorasyon					X					
Mağaza Düzeni	X		X					X	X	X
Semboller ve Renkler	X									
Fiziksel Özellikler						X	X			X
Özellikler						X				
Güvenilirlik			X							
Beğenilirlik			X				X		X	
Sosyal Sorumluluk										X

Kaynak: Martineau (1958), Lindquist (1975), McGoldrick & Ho (2002), Thang & Tan (2003), Oppewal & Timmermans (1997), Burt & Carralero-Encinas (2000), Porter & Claycomb (1997), Birtwistle & Shearer (2001), McGoldrick (1998), Samli & Diğerleri (1998)'den uyarlanmıştır.

2.4. Mağaza İmajının Uluslararası Pazarlara Transferi ve Tüketicilerin Mağaza İmaj Algıları

Perakendeciliğin uluslararasılaşması hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Geçmiş çalışmaların çoğu, tüketicilerin tek bir mağazaya yönelik, herhangi bir perakendecinin birden fazla mağazasına yönelik ya da değişik perakendecilerin mağazalarına yönelik algılarını yerel pazar düzeyinde açıklamaktadır. Diğer yandan, mağaza imajının uluslararası pazarlara transferi hakkında araştırmalar nadirdir.

Uluslararası perakendecilerin yabancı pazarlardaki başarısı, yerel pazarda oluşturmuş olduğu olumlu ve güçlü mağaza imajını uluslararası pazarlara da transfer edebilmesine bağlıdır. Bu nedenle öncelikle verilmesi gereken karar, mağaza imajını direkt olarak etkileyen mağaza formatını hiç değiştirmeden mi, tamamen değiştirerek mi yoksa sınırlı değişiklikler yaparak mı yabancı pazara transfer edeceğidir. Bu konuda verilecek yanlış bir kararın sonuçları çok ağır olabilmektedir. Kaynakların boşa kullanımı, fırsatların kaçırılmasına ve başarısızlığa neden olabilmektedir. K-Mart'ın, Çek Cumhuriyeti'nde, Slovakya'da ve Singapur'da başarısız olmasının en temel nedeni Kuzey Amerika indirim departmanı mağazası formatının, o ülkelerdeki koşullara uymamasıydı.²⁷

Uluslararası mağaza imaj transferi hakkında yapılan araştırmalardan en önemlilerinden biri Burt & Carralero-Encinas'ın çalışmasıdır²⁸. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, spesifik bir perakendecinin yerel pazardaki mağaza imajı algısı uluslararası pazardakinden daha olumludur. Ayrıca standart bir mağaza imajı transferinin kısa vadede mümkün olamayacağı ifade edilmektedir. Bunun nedeni, soyut, daha çok uluslararası tecrübe ve zaman gerektiren mağaza imajı öğelerinin yerleşmesinin zor olması ve yabancı pazarlarda anlaşılıp olumlu bir şekilde algılanmasının uzun zaman alacak olmasıdır. Bununla birlikte, somut ve fonksiyonel

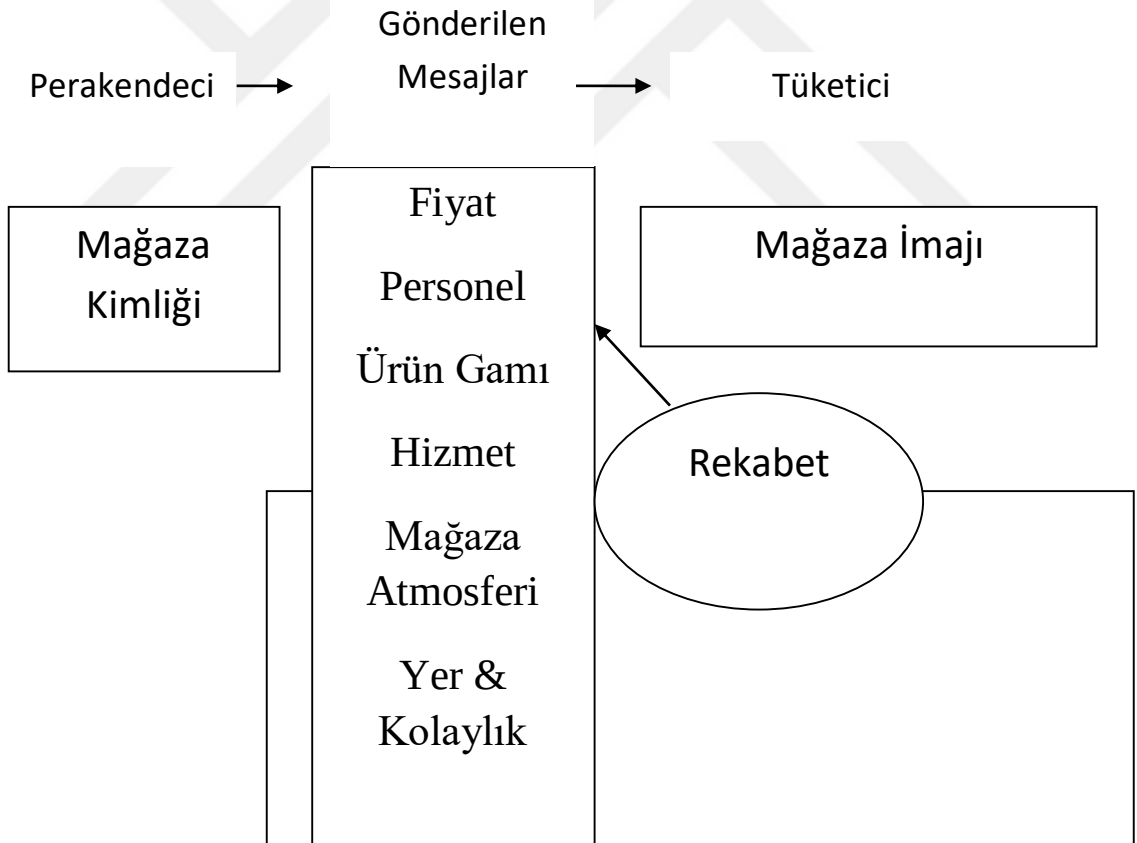
²⁷ Arie Goldman, "The transfer of retail formats into developing economies: The example of China", **Journal of Retailing**, Vol.77, 2001, s. 221-242.

²⁸ Steve Burt and Jose Carralero-Encinas, "The Role Of Store Image in Retail Internationalisation", **International Marketing Review**, Vol. 17 No. 4/5, 2000, s. 433-453.

mağaza imajı öğelerinin yabancı pazarlarda daha kısa sürede tutarlı bir mağaza imajının oluşmasında etken olduğu görülmüştür.

Kapferer'in Marka Kimliği-Marka İmajı modeli kullanılarak oluşturulan Şekil 5'deki gibi yeniden oluşturulmuştur. Bu modele göre aynı olması hedeflenen mağaza kimliği ve mağaza imajı arasında bir farklılığın olduğu kabul edilir. Diğer bir ifade ile yöneticiler oluşturmuş oldukları ideal mağaza kimliğinin tüketiciler tarafından aynı şekilde algılanmasını arzu etmektedirler. Bunun için fiyat, personel, ürün gamı, hizmet, mağaza atmosferi, yer gibi alanlardaki uygulamaları ile tüketiciye yönelik mesajlar gönderirler. Tüketiciler aynı zamanda rakipler tarafından gönderilen ya da alakasız kaynaklar tarafından gönderilen mesajlara da maruz kaldıkları için arzu edilen mağaza imajı tüketicilerin zihninde oluşmamaktadır.²⁹

Şekil 2.2. Mağaza Kimliği-Mağaza İmajı Modeli



Kaynak: Jean-Noel Kapferer, “The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term”, London: Kogan Page, 2004, s.98’den uyarlanmıştır.

²⁹ Jean-Noel Kapferer, s.98

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere, uluslararası mağaza imajı transferinde yerel ve yabancı pazarlarda görülen algılama farklılıklarının soyut ve psikolojik mağaza imajı boyutlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca tutarlı bir mağaza imajının yabancı bir pazarda yerleşmesinin zaman alacağı bu nedenle de kolay olmadığı açıktır.

Çoğu sektörde olduğu gibi, perakendecilikte de, tüketicilerin söz konusu perakende markasına ya da mağazalarına yönelik algıladıkları imaj önem verilmesi ve takip edilmesi gereken bir göstergedir. Olumlu ve güçlü bir imaj arzu edilen ve devamlı sürdürülmek istenen bir olgudur. Bu nedenle belli aralıklarla ölçümlenmeli ve imajın zayıfladığı dönemlerde düzeltici önlemler alınmalıdır.

2.5. Müşteri Sadakati Kavramı

Müşteri sadakati kavramı, müşterilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri satın almak için devamlı aynı mağaza veya markayı tercih etmelerini ve rakipler tarafından gerçekleştirilen müşterilerin tercihlerini etkilemeye yönelik pazarlama çalışmalarından en az derecede etkilenilmesini ifade etmektedir.³⁰ Öte yandan, müşteri sadakati işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kar elde etmelerini sağlayan bir nitelik taşımaktadır.³¹

Müşterinin herhangi bir ürün ve hizmeti tekrar satın alması için sahip olması gereken iki güdü bulunmaktadır. İlki, müşterinin belirli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikincisi ise, bir müşterinin belirli bir ürüne veya hizmete yönelik duygusal sadakati ya da yakınlığı olarak tanımlanmaktadır. Birinci güdünün tahmini indirim veya teklif geçersiz olduğunda sona ermektedir. Öte yandan, rakiplerin daha cazip bir indirim veya teklif sunması da bu güdünün sona ermesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, sadakatle ilgili olan ikinci güdü, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün ve hizmetlerle uzun dönemli ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Gerçek müşteri

³⁰ Jamie L. Baker-Prewitt ve Eugene Sivadas, "An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Cilt. 28, Sayı. 2, 2000, s. 74.

³¹ Frederick F. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", *Marketing Management*, Cilt. 2, Sayı. 4, 1999, s.11.

sadakati, bireylerin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının ürün veya hizmet ile kurduğu kişisel ilişkiler ile karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilişkilidir.³²

Müşteri sadakati, mağaza sadakati, marka sadakati ve hizmet sadakati olmak üzere üç gruba ayrılabilir.

2.5.1. Mağaza Sadakati Kavramı

Mağaza sadakati hakkında birçok tanımlama yapılmış olup, temel olarak mağaza sadakati, müşterinin belirli bir mağaza veya mağaza zincirinin sürekli müşteri olma eğilimi ve rastlantısal olmayan davranışla çeşitli mağazalar içinde bir tanesinin seçilmesi ve bu mağazadan psikolojik bir bağlılıkla sürekli olarak satın almada bulunulması olarak tanımlanabilir.³³

Son yıllarda perakende pazarlarında rekabetin artması ile birlikte perakendecilerin tüketicileri çekmeye, sadık tüketiciler haline getirmek için türlü stratejiler geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Mağaza Sadakati, tüketici tatmininin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁴

Tatmin olan bir tüketici, yeniden satın alma davranışı sergilemeye ve sadık bir tüketici niyeti göstermeye eğilimli olmaktadır. Tüketici tatmini, tüketiciyi elde tutma ve uzun vadeli olarak tüketici ile ilişkilerini devam ettirme ile sonuçlanmaktadır.³⁵

Mağaza sadakatının sağlanması, perakendecilerin pazarda yaşamını sürdürebilmesi ve ileriye dönük büyüme planlarını güçlendirebilmesi ile yakından ilişkilidir. Perakendeciler için istikrarlı bir kar seviyesinin sürdürülmesi, tüketicilerin tatmini ile söz konusu olmakla birlikte, bunun için mevcut tüketicileri elde tutma

³² Ayhan Yılmaz ve diğerleri, Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 103.

³³ Simon Knox ve Tim J. Denison, "Store Loyalty: Its Impact on Retail Revenue, An Empirical Study of Purchasing Behavior in the U.K.", Journal of Retailing and Consumer Services, Cilt: 7, 2000, s.45.

³⁴ Martenson, Rita "Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty: A Study of The Store As A Brand, Store Brands and Manufacturer Brands", International Journal of Retail & Distribution Management, Cilt.35, No: 7, 2007, s.544.

³⁵ Chen, Shu-Ching ve Pascale G. Quester, Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice", Journal of Services Marketing, Cilt. 20, No:3, 2006, s.188-198.

stratejileri daha önemli olmaktadır³⁶. Kavramsal olarak tüketicilerin mağaza sadakati, gelirle ve firmanın karlılığı ile sonuçlanmaktadır. Daha sadık tüketiciler, verilen mağaza içinde satın alma davranışına daha fazla eğilimli olmakta ve satın alma davranışına gitmektedir.³⁷

Tüketicilerin satın alma davranışı kararlarını, tüketicilerin mağazaya tekrar gelmelerini ve mağazaya sadakatlerini mağazanın imajı etkilemektedir. Tüketicilerin mağazadan hoşlanıp, onun kendi ürünlerinden hoşlanmaması durumu olabilmekte veya tersi bir durumda gerçekleşebilmektedir. Bu kapsamda mağaza imajı, tüketicilerin mağazanın ürünlerini benimsemesinde ve onları kabul etmesinde önemli olmaktadır.³⁸

2.5.2. Marka Sadakati Kavramı

Marka sadakati, müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın alırken sürekli belirli bir markayı tercih etmeleri olarak tanımlanmaktadır.³⁹ Öte yandan marka sadakati firmanın pazar payını belirleyen en önemli unsurlardan biridir ve işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Marka sadakati, tüketicilerin markaya olan güvenini de yansıtmaktadır. Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici kitlesi yaratmasıdır. Stratejik açıdan, kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirmiş bir markanın pazara yeni ürün girişini de engellemesi kolaylaşmaktadır.⁴⁰

Marka sadakatinin oluşabilmesi için, ürün ve hizmet sunan işletmeler ile müşteriler arasında karşılıklı alışverişin bulunması gerekmektedir. Marka sadakati oluşum sürecinde, satıcılar ile müşteri arasında sürekli bir iletişim bulunmaktadır. Marka sadakati oluşan müşterileri ürün ve hizmetleri yeniden satın almakta ve

³⁶ Selvi, Murat Selim, Özkoç, Hatice ve Emeç, Hamdi, “Mağaza İmajı, Mağaza Memnuniyeti ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Tüketiciler Tarafından Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.22, Sayı:1, 2007, s. 105-121.

³⁷ Enis, Ben, Gordan M., Paul W, “Store Loyalty as a Basis for Market Segmentation, Journal of Retailing, Cilt. 46, No.3, 2001, s.42-56.

³⁸ McMaster, Derek, “Own Brands and the Cookware Market”, European Journal of Marketing, Cilt:21, No:1, 2001, s.86.

³⁹ Ki-Joon Back ve Sara C. Parks, “A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective, and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction, Journal of Hospitality & Tourism Research, Cilt. 27, Sayı. 4, 2003, s. 420.

⁴⁰ Ferruh Uztuğ, Markan Kadar Konuş, Kapital Medya Hizmetleri Basın Yayın, İstanbul, 2003, s. 33.

tekrarlanan satın almaların devam etmesi halinde müşteriler sadık birer müşteriye dönüşmektedir. Tekrarlanan satışlar markaların daha fazla ürün ve hizmet üretmesini ve dolayısıyla satışlardan kar elde etmelerini sağlamaktadır.⁴¹

2.5.3. Hizmet Sadakati Kavramı

Müşteriler, hizmet sadakatinin karşılaşılan riskleri azalttığı ve belirsizliği ortadan kaldırdığını düşündükleri için memnun oldukları hizmete, sadık kalmaları kolaylaşmaktadır. Hizmet sadakati, müşterilerin belirli bir hizmet sağlayıcısı ile elde ettikleri deneyimlere ve gelecekte beklenilere dayalı olarak, hizmet sağlayıcısına duyulan sadakat olarak tanımlanmaktadır.⁴² Öte yandan hizmet sadakati, maliyetlerin düşmesine ve satışların artmasına yardımcı olmaktadır.⁴³

Müşteriler ile uzun süreli ilişki kurmayı hedefleyen ve mükemmel müşteri hizmeti sunmayı ilke edinen hizmet sağlayanlar, elde edilen müşteri sadakati ile rekabet avantajı yakalamaktadır.⁴⁴

2.6. Müşteri Sadakatinin Önemi

Sadık müşteriler, bir firmanın yaşam kaynağıdır ve karlarını maksimize etmek için firmaların, sadakat yoluyla tüketicilerini muhafaza etmesi önemli olmaktadır. Bu nedenle, firmaların sadık tüketiciler oluşturarak onları muhafaza etmeye çalışmaları gerekmektedir.⁴⁵

⁴¹ Henry Assael, Marketing: Principles And Strategy, The Dryden Press, 1990, s. 119.

⁴² Moonkyu Lee ve Francis M. Ulgado, “Developing International Customer Loyalty to an Internet Shopping Mall”, Annual Meeting of Academy of International Business, Phoenix, Arizona, 2000.

⁴³ J. Clement Sudhakar ve diğerleri, “Service Loyalty Measurement Scale: A Reliability Assessment”, American Journal of Applied Sciences, Cilt. 3, Sayı.4, 2006, s. 184.

⁴⁴ Christopher R. Moberg ve Rajshekhar Raj G. Javalgi, “Service Loyalty: Implications for Service Providers”, Journal of Service Marketing, Cilt.11, Sayı.3, 1997, s.165.

⁴⁵ Chen ve Quester, 2006, s.188.

Müşteri sadakati, müşterilerin bir mağazaya, bir markaya ya da bir tedarikçiye güçlü olumlu tutum ve davranış sergilemesidir.⁴⁶

Sadık müşterilere sahip olmanın perakendecilere sağladığı bazı önemli avantajlar bulunmaktadır.

- Sadık müşteriler mağazayı daha sık ziyaret etmektedir.
- Sadık müşterilere satış yapılması daha kolaydır.
- Sadık müşterilerin yaptığı tekrarlı satın almalar karın ve cironun artmasını sağlamaktadır.
- Sadık müşteriler, pazarın istikrar kazanmasına yardımcı olmaktadır.
- Sadık müşteriler fiyat değişikliklerine karşı çok daha fazla duyarlı olmamakla birlikte, fiyat değişikliklerine sadık müşterilerin daha az direnç gösterdikleri saptanmıştır.⁴⁷

Sadık müşterilerin sayısını artırmak isteyen bir işletme, kalite kavramını organizasyonun en tepesinden başlayarak bütün kademelerine yaymalı ve sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi benimseyen bir kalite anlayışı geliştirmelidir.⁴⁸ Rekabetin etkisinin gün geçtikçe daha da önem kazandığı müşterilerin hangi ürün, marka veya mağazalara sadakat gösterdiği, bu sadakatin işletmeler tarafından nasıl geliştirilebileceğinin anlaşılması karmaşık bir hal almıştır. Bu açıdan, müşteri sadakatini etkileyen tüm değişkenlerin detaylı bir şekilde gözden geçirilmesi, mağazalara müşteri sadakati oluşturabilmek amacıyla daha etkin ve verimli stratejiler oluşturma imkanı sunarak rekabetçi bir avantaj yaratmaktadır.⁴⁹

⁴⁶ J. Sheth ve B. Mittal, "Customer Behavior: A Managerial Perspective", Thomson / South Western Publishing, 2004, s.213.

⁴⁷ Glenn C. Walters ve Blaise J. Bergiel, Consumer Behavior: A Decision Making Approach, South-Western Publishing Co., 1989, s.502-504.

⁴⁸ Erdoğan Taşkıran, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, 2000, s.5.

⁴⁹ Patricia Huddleston, Judith Whipple ve Amy VanAuken, "Food Store Loyalty: Application of a Consumer Loyalty Framework", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Cilt. 12, Sayı.3, 2004, s.215.

2.6.1. Müşteri Kaybının Maliyeti

Müşteri sadakatının mağazalar açısından taşıdığı önem, müşteri kaybının maliyeti incelendiğinde açıkça görülebilmektedir.

Birçok mağaza, müşterisini kaybetmenin yalnızca o dönemde getireceği maliyet ve zararlar üzerine odaklanarak müşterilerin yaşam boyu değerini ihmal etmektedir. Sadık müşteriler, diğer müşterilere göre daha fazla ürün ve hizmet satın aldıklarından, bu müşterilerin karlılık yüzdeleri geçmiş senelere göre artış göstermektedir. Mağazalar müşteri kaybetmenin kendilerine getireceği maliyeti bildiklerinde, müşterilerini elde tutmak ve müşteri sadakati yaratmak amacıyla yapacakları yatırımlara daha doğru bir şekilde karar verebilecektir.⁵⁰

İşletmelerin müşterilerini elde tutabilmek için izlemeleri gereken adımlara aşağıda yer verilmiştir.⁵¹

- Öncelikle işletmeler, müşteri tutma oranlarını ölçmeli ve tanımlamalıdır.
- İkinci olarak, müşterilerin kendi ürün veya hizmetlerini satın almalarını zayıflatan nedenleri tanımlamalı ve nasıl yönetebileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir.
- Üçüncü aşamada, kaybedilen müşterilerden dolayı ne kadar zarara uğradığının tahmin edilmesi gerekir.
- Son aşamada ise, kaybedilen müşterilerin oranını düşürmek için katlanılması gereken maliyetler hesaplanmalıdır. Hesaplanan maliyet tutarı, müşteriler kazanıldığı zaman elde edilecek olan kardan az ise, işletmelerin bu maliyetlere katlanmaları kendilerine uzun dönemde fayda sağlayacaktır.

İşletmeler, müşteri kaybettiklerinde, müşteriye kaybetme nedenlerini araştırmalı ve telafi etmek için çaba harcamalıdır. Kaybedilen müşteri ile diyalog kurulması ve müşterinin neden kaybedildiğinin öğrenilmesi işletmelere hatalarını düzeltme fırsatı sunmaktadır. Öte yandan, kaybedilen müşterilerin kendileri ile

⁵⁰ Frederick F. Reichheld ve W. Earl Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Cilt. 68, Sayı.5, 1990, s.106.

⁵¹ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1994, s.47.

diyaloga geçilmesinden etkilenecek, mağazaya ikinci bir şans verme olanağı da bulunmaktadır.⁵²

2.6.2. Yaşam Boyu Müşteri Değeri

Mağazalar, her bir müşterinin bireysel olarak işletme karına ne kadar katkıda bulunabileceğini kesin olarak hesaplayamasa da firmanın pazarlama planları ve müşteri karakteristikleri göz önünde bulundurularak tahmini bir yaşam boyu müşteri değeri hesaplamak mümkün görülmektedir.⁵³

Yaşam boyu müşteri değeri bir müşterinin yaşamı boyunca yapacağı tahmini harcamalardan, o müşterinin satın aldığı mal ve hizmetlerin maliyetleri toplamının çıkarılması ile hesaplanmaktadır. Müşteri mağazaya ne kadar sadık kalırsa, işletmeye getireceği yaşam boyu müşteri değeri o kadar fazla artacaktır.⁵⁴

İşletmelerin kendi çalışanlarının sadakatini artırması aynı zamanda müşteriye elde tutmanın önemli aşamalarından birisi olarak gösterilmektedir. Sadık çalışanların uzun süre aynı işi yapmaları o işte uzmanlaşmayı beraberinde getirmektedir.⁵⁵ Uzmanlaşan çalışanların sunduğu kaliteli hizmet, özellikle perakendecilik sektörü gibi çalışanların müşterilerle direkt ilişkiler kurduğu hizmet sektörlerinde, müşteri sadakati yaratılmasında ve böylelikle yaşam boyu müşteri değeri elde edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışanların işletmeye duyduğu sadakat ile işletme karlılığı arasında yüksek bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.⁵⁶

⁵² Reichheld ve Sasser, s.108.

⁵³ Paul D. Berger ve diğerleri, "Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management", Journal of Service Research, Cilt. 5, Sayı 1, 2000, s. 40.

⁵⁴ Ian H. Gordon, Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever, John WileySons Canada Ltd., Ontario, 1998, s.92.

⁵⁵ Frederick F. Reichheld, "Loyalty Based Management", Harvard Business Review, Cilt. 71, Sayı 2, 1993, s. 68.

⁵⁶ David E. Bowen ve Edward E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", Sloan Management Review, Cilt. 33, Sayı. 3, 1992, ss. 31-39.

2.6.3. İşletmenin Müşteri Karlılığına Etkisi

Müşteri sadakatinin işletme karlılığı üzerindeki olumlu etkisi, birim maliyetlerin düşmesi veya rekabet avantajı gibi faktörlerin karlılığa etkisinden çok daha fazladır. İşletmelerin kaybettikleri müşterilerin oranında % 5’lik bir azalma elde ettiklerinde karlarını % 100 oranında artırabilmeleri mümkündür. Yapılan araştırmalar, mevcut müşteriler ile ilişkilerin devam ettirilmesinin, yeni müşteri elde etmekten çok daha az maliyetli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, işletmelerin pazarlama programlarını ve bütçelerini sürekli müşterilerini elde tutmak için planlamaları, yeni müşteriler çekmek için planlamalarına oranla daha fazla artış sağlamaktadır.⁵⁷

Bu bölümden itibaren, araştırmanın örneği olan Metro şirketinin, uluslararası perakendecilikte mağaza imajını Türkiye pazarına nasıl transfer ettiğine ve Metro mağaza imajının Türk tüketicilerin mağaza sadakatine etkisi inceleme konusu edilecektir.

⁵⁷ Yavuz Odabaşı, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.45.

BÖLÜM 3

ULUSLARARASI PERAKENDECLİKTE MAĞAZA İMAJ TRANSFERİ VE MAĞAZA İMAJININ MAĞAZA SADAKATİNE ETKİSİ: METRO ÖRNEĞİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın önemi, amacı, yöntemi, süreci ve kısıtları ele alınacaktır. Metro'nun perakendeci karması ve uluslararası mağaza imaj transferinde faaliyetlerini sürdürdüğü Almanya'daki Freiman, Passing ve Nürnberg mağazalarında ve İstanbul'daki Büyükçekmece, Güneşli ve Kozyatağı mağazalarında yapılan gözlemlere ve kalitatif araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca, Metro'nun transfer edilen mağaza imajının mağaza sadakatine etkisini incelemek için yüz yüze görüşme yöntemiyle Metro mağazasını ziyaret eden müşterilere anket uygulanmış olup, kantitatif araştırma sonuçları ile yapılan değerlendirmelere araştırmanın bulguları kısmında yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Sınırları

3.1.1. Araştırmanın Önemi

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği, geçerliliğinin sağlanması ve genellenebilirliği açısından, uygun ve konuyu temsil edebilir, örnek bir uluslararası perakendecinin seçilebilmesi önemlidir. Araştırmaya örnek olarak seçilecek perakendecinin seçim sürecinde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır.⁵⁸

- Perakendecinin bulunduğu sektörde önemli bir konuma sahip olması,
- Perakendecinin uzun bir uluslararasılaşma deneyiminin olması,
- Perakendecinin uluslararası pazarlarda önemli bir mevcudiyetinin olması
- Zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle, perakendeciye kolayca ulaşılabilir olması.⁵⁹

⁵⁸ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, **a.g.e.**, s.516.

⁵⁹ Peter J. McGoldrick, **a.g.e.**, s.236.

Yukarıdaki kriterler değerlendirildiğinde; dünya perakende pazarında ilk 5'te yer alan, yarım asrı aşkın uluslararasılaşma deneyimi olan, günümüz itibari ile 25 ülkede 746 mağazası, güçlü bir marka ve pazarlama stratejisi olan Metro Cash & Carry (Metro), araştırmanın örneği olarak seçilmiştir.

Uluslararası perakendecilik ve mağaza imajı üzerine yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; mağaza imajı konusunun hem firma hem de tüketici boyutunda çok kısıtlı sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür.⁶⁰ Bu araştırmalarda belli başlı birkaç firmanın araştırmaya konu olduğu, farklı firma ve sektörlerle pek yer verilmediği saptanmıştır. Metro'nun hemen hiçbir araştırmada yer almaması, Türkiye pazarında mağaza imajı transferi ve mağaza imajının tüketici sadakatine etkisi konusunda hemen hiçbir araştırmanın olmayışı, bu araştırmayı önemli kılabilmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın birinci amacı olan uluslararası bir perakendeci olan Metro'nun mağaza imajını Türkiye pazarına transfer sürecinin incelenmesidir.

Araştırmanın ikinci amacı mağaza imajının transfer edildiği ülke tüketicisinin sadakatine etkisini ortaya çıkarmaktır. Diğer bir ifade ile Metro müşterilerinin mağaza imajı ile mağaza sadakatine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneği olan Metro mağaza imajının mağaza sadakatine etkisinin incelenmesi amaçlanmış olup, tüketicilerin Metro mağaza imajı hakkındaki düşünceleri ve mağazaya olan sadakatlerini belirlemeye ilişkin yüz yüze anket tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 analiz programıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen araştırmanın kantitatif sonuçlarına araştırmanın bulguları kısmında yer verilecektir.

Araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibidir:

- Karar vericiler mağaza imajı transferinde hangi öğeleri kullanmaktadır?

⁶⁰ Steve Burt and Jose Carralero-Encinas, "The Role Of Store Image in Retail Internationalisation", **International Marketing Review**, Vol. 17 No. 4/5, 2000, s. 433-453.

- Mağaza imajını oluşturan öğeleri yabancı pazarlara transfer ederken ne düzeyde standart ya da uyarlanmış bir strateji uygulanmaktadır?
- Yabancı pazardaki tüketiciler, ana pazarda başarılı olmuş mağaza imajı öğelerine ne derecede önem vermektedir?
- Mağaza imajı öğelerinin mağaza sadakatine etkisinin test etme sürecinde, cevaplayıcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğinin belirlemektir.
- Araştırmanın alt amacına uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur.

3.1.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma uluslararası perakendecilik sektörü ile sınırlı olup, alt sektör olarak ise hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği ile sınırlıdır. Araştırmanın bulguları Metro Mağazaları ile ilgili elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmanın zaman ve mali kısıtları nedeniyle gözlem için Almanya'daki Freiman, Passing ve Nürnberg mağazaları ile İstanbul'daki Büyükçekmece, Güneşli ve Kozyatağı mağazaları olmak üzere 6 mağaza örneklem mağazalar olarak alınmıştır. Araştırmanın sonuçları, İstanbul Güneşli mağazasında elde edilen 100 kişi ile gerçekleştirilen anket veri sonuçları ile sınırlıdır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bir problem ile ilgili değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma modeli tanımlayıcı araştırma olarak adlandırılmaktadır.⁶¹

Bağımlı değişken, araştırmacının kontrol altında tutmadığı, bağımsız değişkene bağlı olarak ortaya çıkan ve sonuç durumunda olan değişkendir. Bağımsız değişken ise araştırmanın kontrol ettiği, ilgisini yoğunlaştırdığı nicel ya da nitel olan değişkendir.⁶² Yapılan anket çalışması ile mağaza imajı öğeleri ile mağaza sadakati

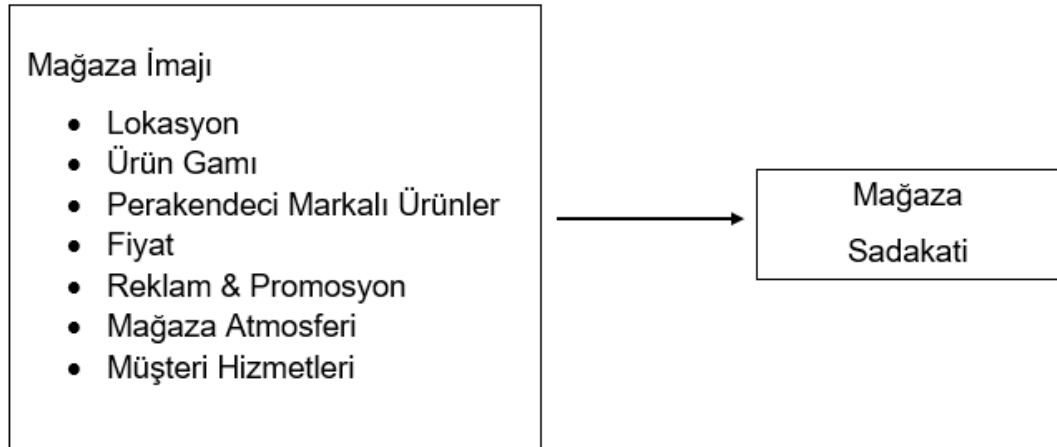
⁶¹ Kemal Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s. 65.

⁶² Remzi Y. Kınal, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2010, s.68.

arasındaki ilişki belirlenmeye yönelik olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmiştir. Bu araştırmada bağımlı değişken Mağaza Sadakati olurken; bağımsız değişkenler de mağaza imajı öğeleri diye anılan; lokasyon, ürün gamı, perakendeci markalı ürünler, fiyat, mağaza atmosferi, müşteri hizmetleri ve promosyon olarak literatür taramasından elde edilen ve bugüne kadarki araştırmalarda en çok yer verilen yedi mağaza imajı öğesi yer almaktadır.

Ayrıca, mağaza imajı öğelerinin mağaza sadakatine etkisini ölçmeye yönelik ölçeğe ilişkin değişkenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumları ve çalışma durumlarına göre farklılık içerip içermediği incelenmektedir.

Şekil 3.1. Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Modeli



Şekil 3.1.'de görüleceği üzere, Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati arasındaki ilişkinin belirlenmesi modeli oluşturulmuş olup, müşteriler üzerinde oluşan olumlu mağaza imajının mağaza sadakatine dönüştüğü ve müşterilerin sonraki alışverişleri için de ilgili mağazayı tercih ettikleri ileri sürülmektedir.⁶³

⁶³ Selvi, Murat Selim, Özkoç, Hatice ve Emeç, Hamdi, “Mağaza İmajı, Mağaza Memnuniyeti ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Tüketiciler Tarafından Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.22, Sayı:1, 2007.

3.2.2. Ana Kütle ve  rneklem Seçimi

Araştırmada kullanılan anket formuna Ek 2’de yer verilmiştir. Söz konusu anket ile tüketicilerin Metro mağaza imajını oluşturan öğeler hakkında ne düşündüğünü tespit etmek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini Metro’dan alışveriş yapan tüm tüketiciler oluşturmaktadır. Bu sayının milyonlarca olduğu tahmin edilmektedir. Fakat bu büyüklükteki bir evreni temsil edebilmek için seçilecek örneklem sayısı, belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosuna göre 384 olarak belirlenmiřtir⁶⁴. Fakat başka bir araştırmaya göre, akademisyenler seçilecek örneğin 30’dan büyük, 500’den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterli kabul edilmektedir⁶⁵.

Olasılığa Dayalı Olmayan  rnekleme yöntemlerinden, “Kolayda  rnekleme” yönteminin kullanılması uygun g r lm ştir. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemde esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. Denek bulma işlemi arzu edilen büyüklüğe ulaşıncaya kadar devam eder.⁶⁶ Bu araştırmada, İstanbul Güneşli’de yer alan Metro mağazası, araştırmanın ana kütlesi olup, örneklem erevesi oluşturulurken İstanbul ilinde faaliyet gösteren Metro mağazaları belirlenmiştir. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle 100 kişilik bir örneklem ele alınacaktır.

01.03.2019 ve 02.03.2019 tarihlerinde, mağaza girişinde 100 kişi ile yüz yüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların tamamı anketi uygulayan tarafından işaretlendiği için hatalı ya da eksik doldurma olmamış, birebir cevaplanmıştır. Böylece, 100 adet anket formunun tamamı analize dahil edilmiştir. Araştırma ile toplanan veriler SPSS 20 bilgisayar programı kullanılarak elde edilmiştir.

⁶⁴ Coşkun ve Diğerleri, A.g.e. S.137

⁶⁵ Coşkun ve Diğerleri, A.g.e. s.137

⁶⁶ Coşkun ve Diğerleri, A.g.e. s.142

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ikincil amacı olan Metro mağaza imajının mağaza sadakatine etkisine yanıt bulmak için değerlendirmeler yapılmış ve mağaza sadakatine etki eden değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bunun için de hipotez oluşturulması gerekmektedir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri dikkate alındığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır.

H1: Mağazanın Konumu ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H2: Mağazanın Ürün Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H3: Mağazanın Perakendeci Markalı Ürünleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H4: Mağaza Fiyat Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H5: Mağaza Fiziksel Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H6: Mağaza Personel Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H7: Mağaza Promosyon Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, hem nitel (kalitatif) hem de nicel (kantitatif) özellik taşımaktadır. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür.⁶⁷ En genel ifade ile nitel araştırmalarda, “Ne”, “Niçin”, “Nasıl” ve “Ne Şekilde” sorularına cevaplar aranmaktadır. Nicel araştırma ise “bir teoriyi test etmek üzere, sayısal ölçümler ile istatistiki teknikler kullanarak analize edilebilecek bir problem durumunu araştırmayı” ifade etmektedir.⁶⁸

⁶⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s.39.

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden “Yapısal Gözlem” ve “Derinlemesine Mülakat Yöntemi” kullanılmış olup; nicel araştırma yöntemi olarak ise anket yöntemi seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Süreci

Teze konu olan araştırmada, araştırmanın ana ve alt amaçlarına ulaşabilmek için aşağıdaki sistematik veri toplama yöntemleri takip edilmiştir. Bu basamaklar sırasıyla;

1. Belge taraması
2. Gözlem
3. Derinlemesine mülakat
4. Anket

3.3.1. Belge Tarama

Tezin ana konusu, uluslararası perakendecilik sektöründe Metro’nun Türkiye pazarına mağaza imaj transferinin incelenmesidir. Belge tarama, var olan kayıt ve belgeleri inceleyen bir veri toplama sürecidir. Başka bir deyişle, bir araştırmada hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi içeren materyallerin analizini kapsar.⁶⁹ Araştırmanın bir kısım verilerine Metro’nun kurumsal web sayfalarından, basın bildirilerinden, Metro ile ilgili rapor, makale, haber ve diğeri internet kaynaklarından ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde, Metro ve iş modeli hakkında bilgilere yer verilecek, Metro’nun uluslararasılaşma deneyimine yer verilecektir.

⁶⁸ Remzi Y. Kınal, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2010, s.50

⁶⁹ Niyazi Karasar, **a.g.e.**, s.183.

3.3.1.1. Metro ve İş Modeli

Metro, Metro Group'a bağlı olan ve grubun toptan satış pazarında faaliyet gösteren şirkettir. Metro Group şemsiye markası altında, aşağıda logoları yer alan group şirketler yer almaktadır. Metro ve Makro, yukarıda bahsedildiği gibi, grubun Cash&Carry (Nakit öde ve götür) formatında toptan satış pazarında faaliyet gösteren şirketleridir. Media Markt, Saturn ve Redcoon.com tüketici elektroniği perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren şirketleridir. Real ise grubun gıda perakendeciliği alanında faaliyet gösteren markasıdır.⁷⁰

Şekil 3.2. Metro Grup Marka Logoları



İlaveten, Metro Group'un, emlak geliştirme, bilgi işlem sistemleri, lojistik ve reklam alanlarında grubun şirketlerine destek veren grup şirketleri mevcuttur. Grubun 2018 yılı cirosu 363 milyar Euro olup, 2.200 üzerinde mağazası ve 270.000 çalışanı mevcuttur.

Metro, günümüz tabiri ile Metro Group'un amiral gemisidir. 30 milyar Euro'yu aşan cirosu, 25 ülkede, 746 mağazası, 117.000 üzerinde çalışanı, 50.000 adedin üzerinde ürün gamı ile dünyanın en büyük ikinci toptancı marketidir.

Metro'nun iş modeli ve perakendeci karmasını aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

- 1964 yılında kurulan Metro'nun iş modeli, ilk kurulduğu gün devrimsel bir önem taşıyordu. Profesyonel müşterilerin aradıkları ürünleri tek bir çatı altında bulabilme, alınan ürünleri nakit olarak ödeyebilme ve alıp götürebilme

⁷⁰(Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry/about/business-model>, 11 Ekim 2015.

kolaylığı sağlaması o dönemler için devrim niteliğindeydi. Bu nedenle bu tür satış konseptine kısaca “Cash and Carry”, “Nakit Öde ve Götür” denmiştir.

- Metro, her gün 21 milyonun üzerinde müşterisine hizmet vermektedir. Müşterilerini profesyonel olarak tanımlamaktadır. Çünkü, müşterilerin büyük bir kısmı, hotel, restoran, kafe, catering firmaları, bakkal, hizmet sağlayıcıları, özel şirketler ve kamu kurumlarıdır. Metro’nun müşterisi olabilmek için vergi mükellefi olunması gerekir. Son zamanlarda vergi mükellefi olmayan tüketicilere de satış yapılmaya başlanmış olsa da, satış gelirlerinin neredeyse tamamı profesyonel müşterilerden sağlanmaktadır. Metro için müşteri, tüm ürün ve hizmetlerin odak noktasındadır. Kendisini sadece bir tedarikçi olarak konumlandırmayıp, müşterisinin işini anlamaya çalışıp, rekabetçiliği artırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle Metro, tüm müşterileri ile uzun dönemli bir iş birliği ve başarı sağlamayı amaçlamaktadır.
- Ürün gamında 30.000 adet gıda dışı, 20.000 adet de gıda ürününe sahip olan Metro, özellikle de taze gıda alanında dünya çapında ün salmıştır. Çeşitlilik, kalite ve fiyat-değer ilişkisi yönünden de son derece başarılı görülmektedir.
- Metro’nun başarısı, sadece kalite-fiyat avantajından kaynaklanmamaktadır. Gastronominin son yıllardaki gelişimiyle birlikte sürekli yeni çözümler üreten Metro, tedarikçilerinin ve müşterilerinin farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermekte, profesyonel iş ortakları için akılcı fikirler ve çözümler geliştirmektedir.
- Metro, 50.000 adetten fazla ürünün büyük bir kısmını müşteri grupları için özelleştirilmiş olarak en rekabetçi fiyatlara müşterilerine sunmaktadır.
- Metro’nun esnek satış konsepti ve mağaza formatı, faaliyet gösterdiği ülkelere göre adapte edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Metro mağazaları 2.500 metre kareden 22.000 metre kareye kadar yer kaplayabilmekle birlikte, mağazalarının büyük bir kısmı 6.500-8.500 metre kare alana sahip bulunmaktadır. Ayrıca, bir şehirdeki mağaza konsepti bir başka şehirde kolaylıkla uygulanabilmektedir.

- 2009 yılından bu yana Metro, perakendeci markalı ürünler stratejisini uygulamakta ve 6 temel markası ile ürünlere yer vermektedir. Mevcut durumda, Aro, H-Line, Horeca, Select, Fine Life, Rioba ve Sigma markaları ile Metro, müşterilerine ekonomik çözümler sunabilmektedir. Metro, bu ürünlerin payını, toplam satışları içerisinde her sene artırmayı hedeflemektedir.
- Metro yoğun bir şekilde reklam ve promosyon faaliyetleri uygulamaktadır. Gerek mağaza içi, gerek mağaza dışı olmak üzere ulusal TV, radyo ve televizyonlar aracılığıyla bir çok mecrada reklam ve promosyon faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Metro, Rioba markası ile cafe ve barlara özel olarak sunulan ürün gamını çıkartmıştır. Bu ürün gamında; espresso makinesinden, tüm cafe ekipmanlarına; premium kahvelerden bisküvilere değin geniş bir ürün yelpazesi yer almaktadır. Hatta, Metro bu alanda müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmek ve onlara destek olabilmek için, müşterileri ile ortak olarak 25 tane Rioba Cafe açmıştır. Aşağıdaki görselde görüleceği üzere, bu cafelerde, Rioba markalı tüm ürünler kullanılmakta ve satılmaktadır.

Şekil 3.3. Rioba Cafe & Bar



Özetle, Metro, perakendeci karması dahilinde müşterilerine aşağıdaki 10 vaadi sunmaktadır:⁷¹

⁷¹(Çevrimiçi) http://www.metro-tr.com/public/anasayfa/MusteriCozumleri/on_neden, 11 Ekim 2015.

1. Üretici ile müşteriler arasında bir aracı bulunmaz.
2. Ürün alımını bizzat gerçekleştirerek dağıtım maliyetini sıfıra indirebilirler.
3. Tek noktada ticari ve kişisel tüm alışverişlerini tamamlayarak, zaman ve paradan tasarruf ederler.
4. Her zaman en taze, günlük ve raf ömrü en uzun ürünlere erişebilirler.
5. Metro kart sahibi olmanın ayrıcalığını yaşayabilirler.
6. Bütün maliyetlerini asgari seviyede tutabilirler.
7. Fiyat ve kaliteyi rahatça karşılaştırabilir ve kendilerine en uygun ürünleri tercih edebilirler.
8. Fiyat-kalite performans garantisiyle, farklı kalite ve farklı fiyat gruplarında ürünlere ulaşabilirler.
9. İhtiyaçlarını anında karşılar, dağıtıcıları beklemez, ürünsüz kalmazlar.
10. Sadece dağıtıcıların belli markalarına bağlı kalmaz, piyasadaki pek çok markayı bir arada bulabilirler.

3.3.1.2. Metro'nun Uluslararasılaşma Süreci

Metro, ilk olarak, 1964 yılında Almanya'nın batı kesiminde yer alan Mülheim şehrinde, 14.000 metre karelik mağazasıyla faaliyete geçmiştir. Sonrasında, 1964-1968 yılları arasında, Berlin, Köln, Hamburg, Düsseldorf ve Münih'te mağazalar açarak hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir.

Metro, Almanya dışındaki ilk mağazasını, Hollanda'nın Amsterdam şehrinde, Steenkolen Handelsvereniging (SHV) firması ile kurmuş olduğu ortak girişim ve Makro markası ile açmış ve Makro mağazası ile uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. 1970 yılında yine Makro markası ile Belçika pazarına giriş yapmıştır. Bu tarihten sonra Metro, kendi başına girdiği ülkelerde Metro Cash&Carry markasını; SHV ortak girişimi ile girdiği ülkelerde ise Makro Cash&Carry markasını kullanmıştır.

Metro'nun şirket merkezi olan Mülheim kentine nerdeyse sınır sayılabilecek bir coğrafi uzaklıkta olan Hollanda ve Belçika pazarlarına girerek, uluslararasılaşmaya bu iki ülkeden başlaması, bilgi sahibi olması ve sonrasında kademeli olarak en yakın ülkelerdeki pazarlara kaynak aktararak girmesi, literatür kısmında ele alınan Upsala modelini desteklemektedir.

İlerleyen yıllarda Metro'nun günümüze kadar girdiği ülke, giriş yılı, sahip olduğu güncel mağaza sayısına ve hangi marka ile mağaza açtığına Tablo 3.1'de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Metro'nun Faaliyet Gösterdiği Ülkeler

Giriş Yılı	Ülke	Mağaza Sayısı	Marka
1964	Almanya	107	METRO
1968	Hollanda	17	makro
1970	Belçika	15	makro
1971	Avusturya	12	METRO
1971	Fransa	93	METRO
1972	İspanya	37	makro
1972	İtalya	48	METRO
1990	Portekiz	10	makro
1990	Türkiye	29	METRO
1994	Macaristan	13	METRO
1994	Polonya	41	makro
1996	Çin	81	METRO
1996	Romanya	31	METRO
1997	Çek Cumhuriyeti	13	makro
1999	Bulgaristan	13	METRO
2000	Slovakya	6	METRO
2001	Hırvatistan	8	METRO
2001	Rusya	82	METRO
2002	Japonya	8	METRO
2003	Hindistan	17	METRO
2003	Ukrayna	33	METRO
2004	Moldova	3	METRO
2005	Sırbistan	10	METRO
2007	Pakistan	9	METRO
2009	Kazakistan	8	METRO

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry>, 11 Ekim 2015.

Metro'nun uluslararasılaşma sürecine bakıldığında PLIN modelinden de izler taşıdığı görülmektedir. Özellikle de Metro'nun 1970'li yıllardaki genişlemesine bakıldığında, Metro, iç pazarda sahip olduğu farklılaştırıcı özellikleri yabancı ülkelerde sürdürebileceğini görmüş ve harekete geçmiştir. Daha önce hiç olmayan bir konseptle toptan marketçilik yapması, Metro'yu ürün anlamında rakiplerinden

farklılaştırmıştır. Profesyonel müşterileri hedeflemesi, onlara tek noktada, tüm ihtiyaçlarını karşılayan, zaman ve para kazandıran konsepti, yaşam tarzı alanında Metro'yu rakiplerinden farklılaştırmıştır. Ürün ve yaşam tarzı alanlarındaki başarısı çok hızlı bir şekilde artan bir marka olarak Metro, müşterilerinin zihninde olumlu bir imaja sahip olmuş ve her girdiği pazarda ses getirmiştir. Niş strateji olarak da, rakiplerin o ana kadar fark etmediği ve dolduramadığı Cash&Carry formatında faaliyet göstermiş olması, Metro'ya rekabetsel üstünlük kazandırmıştır.

Metro'nun uluslararasılaşma sürecini tam olarak kavramak için sürecin Eklektik Paradigma, açısından da değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Hatırlanacağı üzere, eklektik paradigmaya göre, bir perakendecinin yabancı bir pazarda yatırım yapabilmesi için mülkiyet, konumsal ve içselleştirme avantajlarına sahip olması gerekmektedir. Dünyada ilk kez uygulanan toptan marketçilik ve Cash & Carry ile tek noktadan tüm ihtiyaçların giderildiği alışveriş konsepti Metro'ya önemli bir mülkiyet avantajı getirmektedir. Metro'nun Avrupa'nın merkezinde yer alan Almanya'da kurulması rakiplerinden bir adım önde başlamasını sağlamıştır. Uluslararasılaşma noktasında, Metro'nun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve entegrasyonel (Avrupa Ekonomi Topluluğu, AB vs.) konularda çevre ülkelerle benzerlik göstermesi Metro'ya lokasyonel avantaj getirmiştir. Son olarak, başta SHV ile ortak girişim yöntemiyle ve Makro markasıyla yabancı pazarlara giriş yapmış olan Metro, ilerleyen zamanlarda içselleştirme avantajını kullanarak tek başına ve kendi kaynaklarıyla, diğer ülkelerde ve özellikle de Asya ve Uzak Doğu pazarlarında yatırımlar yapmıştır.

Metro'nun uluslararasılaşma sürecine bakıldığında, literatür taramasında yer verilen 3 modelden de izler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırma hem bu modelleri tekrar doğrulanmasını sağlamakta, hem de uluslararasılaşma faaliyetlerine yeni başlayacak perakendeciler için örnekler teşkil etmektedir.

Araştırmanın başladığı dönemde, 28 ülkede faaliyet göstermekte olan Metro, bugün itibari ile 25 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu durum, yabancı pazarlara giriş yapmanın her zaman başarı getirmeyebileceğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Metro, son olarak Yunanistan, Danimarka ve Vietnam'daki mağazalarını devrederek bu ülkelerden çekilme kararı almıştır. Bununla birlikte, grup şirketi olduğu Metro Group, son yıllarda odaklanma kararı almış ve adını Portfolyo Optimizasyon Stratejisi olarak belirlediği stratejiler çerçevesinde bünyesinde bulundurduğu Galeria Kaufhof'un tamamını, Satürn, Real, Metro ve Makro mağazalarının bir kısmını yerel rakiplerine satarak, belirli pazarlardan çıkış yapmayı tercih etmiştir. Metro Group'un son 5 yıldaki uluslararası pazarlardan çıkışlarına aşağıda değinilmiş olup, Cash&Carry formatındaki çıkışlarına Tablo 3.2.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Metro'nun Pazardan Çıktığı Ülkeler

Ülke	Giriş Yılı	Çıkış Yılı
İngiltere	1971	2015
Yunanistan	1972	2014
Danimarka	1971	2014
Fas	1991	2010
Viyetnam	2002	2015

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases> , 11 Ekim 2015.

2012 yılında İngiltere'de 172 mağaza ile faaliyet gösteren rakibi Booker'ın %9,99 hissesini ve 139,7 milyon Paund karşılığında ortak girişim kurarak 30 tane Makro mağazasını Booker'a devretti.⁷²

Metro Group; Polonya, Romanya, Rusya ve Ukrayna'daki Real mağazalarını Fransız perakendeci Auchan'a satarak, Real markası ile sadece ana pazarı olan Almanya'da odaklanmaya karar vermiştir⁷³. Bu strateji doğrultusunda, hatırlanacağı üzere, Metro Group, Türkiye'deki 12 Real mağazasını Beğendik markete satmış ve Türkiye pazarından da çekilmiştir⁷⁴.

⁷² <http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2012/05/30/metro-group-sells-makro-uk-to-booker-group-plc> (Erişim Tarihi: 11.10.2015)

⁷³ <http://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2012/11/30/metro-group-sells-real-eastern-europe-for-an-enterprise-value-of-11-billion-to-auchan> (Erişim Tarihi: 11.10.2015)

⁷⁴ <http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/06/30/metro-group-verkauft-real-tuerkei-an-haci-duran-begendik> (Erişim Tarihi: 11.10.2015)

Fas'taki 8 mağazasını Label Vie'ye satarak, 2010 yılında pazardan çıkmıştır.⁷⁵ 2014 yılında Yunanistan'daki 9 mağazasını Sklavenitis'e devrederek pazardan ayrılmıştır.⁷⁶

2014 yılı sonu itibariyle, Danimarka'daki 2 mağazasını, Euro Cater'e devrederek pazardan ayrılmıştır.⁷⁷

Son olarak, Metro Group Vietnam'daki 18 adet Metro Cash&Carry mağazasını, Tayland'lı Berli Jucker Public Company Limited'e devretmiştir.

Özetlenecek olursa, son 10 yıldaki pazardan çıkışları, aslında Metro'nun uluslararasılaşma tarihindeki tüm pazardan çıkış operasyonlarıdır.

3.3.1.3. Metro Türkiye

Metro, 1990 yılında Türkiye pazarına, Güneşli'de yer alan mağazası ile giriş yapmıştır. Türkiye'de Cash & Carry formatında hizmet veren ilk perakendecidir. Şirketin Türkiye genel merkezi, Güneşli mağazasının üst katında yer almaktadır.

Capital dergisinin her yıl yaptığı araştırmaya göre, 2014 yılında Metro, yıllık ciro sıralamasında Türkiye'nin en büyük 5. perakendecisidir. Türkiye pazarında faaliyet gösteren, yerli ya da yabancı perakendecilerin ilk 25'inin cirosal büyüklüğü ve sıralaması Tablo 3.3.'de verilmektedir.

⁷⁵ (Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2010/11/22/metro-cash-and-carry-divests-business-in-morocco> , 11 Ekim 2015.

⁷⁶(Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/11/25/metro-group-divests-wholesale-activities-in-greece> , 11 Ekim 2015.

⁷⁷(Çevrimiçi) <http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/10/10/metro-cash-and-carry-sells-parts-of-the-danish-business-to-euro-cater> , 11 Ekim 2015.

Tablo 3.3. Türkiye'nin En Büyük 25 Perakendecisi

Sıra	Perakendeci	2015 Yılı Satışlar
1	Bim	14.463,1
2	Migros	8.122,7
3	LC Waikiki	5.554,7
4	Şok	3.585,6
5	Metro	3.297,2
6	Carrefoursa	3.126,3
7	Bizim Toptan	2.279,4
8	Tesco Kipa	2.247,4
9	Boyner	1.673,7
10	Atü Turizm İşletmeciliği	1.442,2
11	Makromarket	1.154,9
12	Koçtaş	1.146,3
13	Ziylan Mağazacılık	1.122,6
14	Kiler	996,8
15	Beymen	777,9
16	Özdilek	774,2
17	Real	723,5
18	Adese	609,2
19	Doğan Müzik Kitap	552,9
20	Yunus Marketleri	512,7
21	Beğendik	497,8
22	Özen Alışveriş	495,4
23	Ay Marka Mağazacılık	480,6
24	Tekzen	431,1
25	Çetinkaya	423,8

Kaynak: Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi⁷⁸

⁷⁸(Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr/content/siralamalar/500_CP_08.pdf, 11 Ekim 2015.

3.3.2. Gözlem

Gözlem, belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir. Gözlemde elde edilen veriler en kısa zamanda kaydedilmelidir. Bu nedenle gözlem sırasında kayıt cihazları (fotoğraf makinesi) kullanılabilir.⁷⁹ Bu araştırmada, Metro'nun mağaza imajı öğelerini yerinde tespit etmek adına, Metro'nun Münih, Nürnberg ve İstanbul mağazaları ziyaret edilerek gözlem yapılmıştır. Mağazalar seçilirken, zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle sınırlı şehirde ve sayıda mağazada gözlem yapılabilmektedir. Gözlemlerin sonuçlarına, aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

3.3.2.1. Metro Mağaza İmajı ve Transferi

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, uluslararası perakendecilikte uzun yıllardır faaliyet gösteren Metro firmasının mağaza imajını yerel pazarı olan ülkeden (Almanya'dan) yabancı pazarlara (Türkiye) nasıl transfer ettiğini incelemek için Metro'nun mağaza imaj öğelerini yabancı pazarlara ne şekilde transfer ettiği hususunda Şekil 2.1'de yer alan öğeler araştırmanın çerçevesi olarak belirlenmiştir. Bahse konu öğeler: lokasyon, ürün gamı, perakendeci markalı ürünler, fiyat, mağaza atmosferi, hizmet ve promosyon olarak değerlendirilmiştir.

Bu öğelerin hemen tamamı perakendecinin pazarlama kararlarındaki stratejileri ile paralellik göstermiş ve incelenmişti. Bu bölümde ise perakendecinin performansı açısından değil, perakendecinin mağaza imajı açısından değerlendirilecektir.

Değerlendirme yapılırken, iki ülkedeki uygulamaları aynı anda görebilmek için matriks tablo kullanılacaktır. Mağaza imajı öğeleri satırlarda, Almanya ve Türkiye'de uygulanıp uygulanmadığı X ile not edilecek ve söz konusu öğe ile ilgili global mi yoksa çok uluslu bir strateji transferi mi uygulandığı belirtilmeye çalışılmaktadır. Son sütunda ise, ilgili imaj öğesi ile ilgili bulgulara değinilmektedir.

⁷⁹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s.156.

3.3.2.2. Metro ve Lokasyon

Mağaza imajı literatüründe, lokasyon konusu genelde şu kavramlarla ele alınmaktadır: kolaylık, ulaşılabilirlik, yaya yolu ile ulaşım, toplu taşıma ile ulaşım, özel araçla ulaşım, yakınlık, seyahat süresi, lojistik kolaylıklar, otopark alanları, büyüklük, görünürlük, diğer mağazalara yakınlık ve bölgenin çekiciliği.⁸⁰

Günümüzde, yerel perakendecilerin ve indirim marketlerinin büyümesinin temelinde de tüketiciye sağladıkları lokasyon avantajlarının olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca, son yıllarda hipermarketlerin yerine daha küçük metre kareli mağazaların sayısının artmasının ve tüketiciyi mağazaya çekmesinin en temel nedeni, tüketicilerin bu tür mağazalarda lokasyon avantajını bulmasıdır.⁸¹ Almanya'daki gözlemlerden de benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır: Yerel gıda perakendecilerinin sayısı, dağılımı ve tüketici çekişi hipermarketlerin üzerindedir. Fakat Almanya'da, Türkiye'deki gibi bir geleneksel kanal ya da bakkalın olmaması, tüketicileri indirim marketleri ve süper marketlere yöneltmiştir. Ayrıca, büyüme konusunda Almanya'da Türkiye'deki kadar dinamik bir gıda perakendeciliği yoktur. Bunun nedeni, Dünya ve Avrupa perakendeciliğinin Türkiye'den onlarca yıl öncesinde gelişimini tamamlamış ve doygunluk dönemine ulaşmış olmasıdır. Örneğin, organize perakendenin Türkiye'deki oranı %40-45 seviyelerinde iken, Avrupa'da %80-90 düzeylerindedir.⁸²

Metro'nun lokasyon konusunda mağaza imajına etki eden faktörler hususundaki Almanya ve Türkiye'deki uygulamalarına Tablo 3.4.'de yer verilmektedir.

⁸⁰ Veysel Yılmaz, Cengiz Aktas ve H.Eray Celik, "Development of a Scale for Measuring Consumer Behavior in Store Choice", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2007, s.171-177.

⁸¹(Çevrimiçi) www.ipsos.com.tr ve www.arastirmakutuphanesi.com, 08 Kasım 2015.

⁸² Türk Perakende Sektörü ve Beklentilerimiz, ATIG Yatırım Menkul Değerler, (Çevrimiçi) http://www.atig.com.tr/arastirma/raporlar/tr/perakende_sektor_raporu.pdf , 08 Kasım 2015.

Tablo 3.4. Metro ve Lokasyon Bulguları

Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Kolaylık	X	X	X		İstanbul'daki son 20 yıldaki nüfus artışı ve şehirleşme nedeniyle ilk mağazalar yerleşim alanları dışında açılmış olsa da son mağazalar yerleşim alanları içinde açılmak zorunda kalmıştır. Diğer şehirlerimizde yerleşim merkezleri dışında, organize sanayi bölgelerine yakın yerlerde kurulmuştur. Ayrıca, Almanya gibi Avrupa ülkelerinde bu büyüklükteki mağazalar şehir içinde açılması ya yasaktır ya da teşvik edilmemektedir. Bu nedenle Alışveriş merkezleri ve bu tür mağazalar yerleşim alanları dışında kurulmaktadır.
Ulaşılabilirlik	X	X	X		Müşterileri için ulaşılabilirlik son derece önemlidir
Yaya yolu ile ulaşım		X		X	Toptan alışverişe pek uygun değildir. Yok denecek kadar az orandadır. Türkiye'de yerleşim alanları içinde kaldığı için bir kısım müşteri yaya olarak mağazalara ulaşabilmektedir.
Toplu taşıma ile ulaşım		X		X	Otobüs, Metro, Tranvay ile ulaşım mevcuttur. Toptan alışverişe uygun olmadığı için öncelik değildir.
Özel araçla ulaşım	X	X	X		Ana yollara yakın lokasyonlarda kurulduğu için özel araçla ulaşım son derece kolaydır ve hedef müşteri kitlesinden mağazalara
Yakınlık	X	X	X		Şehrin coğrafi büyüklüğüne göre 2-5 arası mağaza açılmaktadır. Herhangi bir noktadan bir Metro mağazasına yakınlık sağlanmaktadır.
Seyahat Süresi	X	X	X		Şehrin her noktasından bir Metro Mağazasına maksimum 30 dakikada mağazaya ulaşılabilir.
Lojistik Kolaylık	X	X	X		Tedarikçi, mağaza ve müşteri araçlarının mağazaya ulaşabilmesi için gerekli lojistik alt yapı, yol ayrımı, işaretlendirme ve park alanları sağlanmıştır.
Otopark alanları	X	X	X		Büyük miktarda araca hizmet verebilecek düzeyde otopark alanları mevcuttur.
Büyüklik	X	X	X		Bulunan şehir, popülasyon, pazar ve hedef müşteri kitlesine göre 2.500 m ² 'den 22.000 m ² 'ye kadar mağazalar inşa edilebilmektedir.
Görünürlük	X	X	X		Mağazalar devasa alan kaplamakta olduğu için çok uzaktan görülebilmektedir.
İnternette Satış	X			X	Lokasyon'dan bağımsız satış giderek artmaktadır. Almanya'da internet satışı varken, Türkiye'de henüz internette satışa geçilmemiştir
Bölgenin çekiciliği	X	X	X		Bölgenin çekiciliği yüksek alan yatırımı gerektirdiği için genellikle çekici olmayan fakat organize sanayi ve ticaret faaliyetin olduğu bölgeler içinde ya da yakınlarında kurulmaktadır.

3.3.2.3. Metro ve Ürün Gamı

Mağazacılıkta bol çeşit, kalite, bulunurluk ve marka çeşitliliği⁸³, ürünlerin sergilenişi, ürünlerin kolay bulunabilirliği (reyon ve raf dizilimi)⁸⁴ ve tazelik⁸⁵ mağaza imajına olumlu yönde etki eden öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Metro'nun Almanya ve Türkiye'deki ürün gamı ile ilgili bulgularına Tablo 3.5.'da yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Ürün Gamı Bulguları

Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Çeşitlilik	X	X	X	X	Ürün gamında, yaklaşık 20.000 çeşit gıda, 30.000 çeşit gıda dışı ürüne sahiptir. Her ülkedeki Metro, bu sayıları baz alarak, bulunduğu pazardaki tedarikçilerden ürün portföyü oluşturur. Bu nedenle bir ülkedeki marka ve ürünler, diğer ülkelerden farklılık gösterebilmektedir.
Kalite	X	X	X		ISO 22000, IFS standartlar, çeşitli analiz ve denetimler ve soğuk zincir uygulamaları ile ürünlerin kalitesi sürekli olarak takip edilmektedir. Ayrıca ürün gamında kalite algısı ürün ve markalara yer verilmektedir.
Bulunurluk	X	X	X		Ürün gamındaki ürünleri yok satmamak için sofistike tedarik zinciri uygulamaları kullanılmaktadır. Stok ve satış rakamlarını anlık olarak takip etmektedirler. En büyük vaatleri, her ürüne 365 gün tüketicilerce bulunabilmektedir.
Marka	X	X	X		Marka seçiminde tüketiciler tarafından en çok tercih edilen, pazar payı en yüksek 2-3 markanın, bunlarla karlı bir şekilde rekabet edecek diğer bir marka ve kendi markalı ürünlerini satışa sunmaktadır.
Ürünlerin sergilenişi ve kolay bulunurluğu	X	X	X		Ürünlerin tüketicilerce kolayca bulunabilmesi için mağaza içinde kategori yönetimi ve standart bir yerleşim düzeni kullanılmaktadır. Sağdan sola, sırasıyla giriş, gıda dışı, tekstil, elektronik ürünler, sonra et ve balık, süt ürünleri, donuk ürünler, unlu mamüller, gıda ürünleri ve kasalar yer almaktadır.
Tazelik	X	X	X		Et, balık, meyve, sebze, süt ürünlerinde tazelik son derece önemlidir. Böylece tüketiciler günlük taze ürün alışverişlerini rahatlıkla yapabilmektedir.

⁸³ Tülay Yeniçeri, **a.g.e.**, s.51.

⁸⁴ Atilla Yücel & Nurcan Yücel, "Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Denizli İlinde Yapılan Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 19, 2012, s.1-30.

⁸⁵ Yılmaz ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.173.

3.3.2.4. Metro ve Perakendeci Markalı Ürünler

Perakendeci markalı ürünlerin aslında ürün gamında yer alan ürünlerden farkı bulunmamaktadır. Ancak, literatürde ayrı olarak incelendiği, son yıllarda popüler bir kavram olduğu ve Metro dahil hemen tüm perakendeciler açısından stratejik önem arz ettiği için ürün gamı kavramından ayrı olarak ele alınmıştır.

Perakendeci markalı ürünlerin çeşitliliği, kalitesi, kalite - değer ilişkisi, ambalajları ve tüketicilerin bu ürünlerle ilgili genel tutumu mağaza imajına etki etmektedir.⁸⁶

Metro'nun Almanya ve Türkiye'deki perakendeci markalı ürünlerle ilgili uygulamaları aşağıdaki Tablo 3.6.'da kıyaslanmaktadır.

Tablo 3.6. Metro Markalı Ürünler ile İlgili Bulgular

Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Çeşitlilik	X	X	X	X	Aro, H-Line, Horeca Select, Fine Life, Rioba and Sigma markaları ile değişik kategorilerde ürün gamına sahiptir. Almanya'da bu markalara ilave olarak Terrington House ve Fine Food Fiastro markaları da yer almaktadır.
Kalite	X	X	X		Ürünler belli standartlarda ve yüksek kalitede yerel üreticiler tarafından Metro için üretilmektedir.
Kalite değer ilişkisi	X	X	X		Yüksek kaliteli ürünler, ekonomik fiyatlara sunulmaktadır.
Ambalaj	X	X	X		Ürünler yerel üreticiler tarafından üretilse de standart ambalajlar kullanılmaktadır.
Genel Tutum	X	X	X		Tüketiciler gün geçtikçe perakendeci markalı ürünleri daha çok tercih edebilmektedir. Metro da kendi markalı ürünlerinin sayısını, çeşitliliğini ve cirosal ağırlığını hedeflemektedir.

⁸⁶ Colleen Collins-Dodd ve Tara Lindley, **a.g.e.**, s.349.

3.3.2.5. Metro ve Mağaza Atmosferi

Mağaza atmosferi, en basit ifade ile satış alanında tüketicilerin bir ürünü ya da hizmeti satın alma olasılığını artıran çeşitli duygusal etkiler yaratma çabası olarak tanımlanmaktadır⁸⁷. Mağaza atmosferi beş duyumuzun dördü ile algılanan bir kavramdır: görünür (renkler, parlaklık, boyutlar, şekiller...), işitilir (sesler, tonlar...), koklanır (kokular, tazelik...) ve dokunulabilir (sıcaklık, düzlük, yumuşaklık...) ⁸⁸.

Bir başka araştırma, mağaza atmosferi öğelerini 5 grupta değerlendirmektedir: Mağaza Dışı Değişkenler, Genel Mağaza İçi Değişkenler, Mağaza İçi Yerleşim ve Dizayn Değişkenleri, Satış Noktası ve Dekoratif Öğeler ve İnsan faktörü mağaza imajına etki etmektedir.⁸⁹

Başka bir araştırma ise, prestijli bir mağaza imajı ve indirim mağazacılığı mağaza imajı arasındaki farkları ortaya koymaktadır: Ambiyans faktörleri (müzik, aydınlatma, koku), Dizayn faktörleri (Zemin kaplama, tavan ve duvar düzenlemeleri, reyon ve teşhir demirbaşları, renkler, temizlik, raflar, işaretler, alan düzenlemeleri...) ve Sosyal faktörler (satış elemanları, görevliler...) mağazada satılan ürünlerin kalitesi ve sunulan hizmetin kalitesi hakkında ipuçları vermekte ve bunlar mağaza imajını oluşturmaktadır.⁹⁰ Metro, iş modeli gereği daha çok indirim mağazacılığı imajına sahip bir yapıda faaliyet göstermektedir.

Metro'nun Almanya ve Türkiye'deki mağaza atmosferi ile ilgili uygulamalarına ilişkin kıyaslamaya aşağıdaki Tablo 3.7.'de yer verilmiştir.

⁸⁷P. Kotler, Atmospherics as a Marketing Tool, **Journal of Retailing**, Cilt. 18, 1973, s.50.

⁸⁸ P. Kotler, **a.g.e.**, s.51.

⁸⁹ L.W. Turley ve R. E. Milliman, "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: a Review of the Experimental Evidence", **Journal of Business Research**, Cilt. 49, 2000, s. 193-211.

⁹⁰ Baker ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.331.

Tablo 3.7. Metro'nun Mağaza Atmosferi Uygulamaları

Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Görsel/Binalar	X	X	X		Tüm mağazalar benzer mimari görünümüne sahiptir. Dış cephede genellikle marka ile özdeşleşen lacivert-sarı renkleri kullanılmaktadır. Tüm mağazalar aynı logoyu ve isim tabelasına sahiptir. 2.500m ² ile 22.000m ² arasında değişen büyüklüklerde mağazalara sahiptir.
Görsel/Mağaza Dekorasyonu	X	X	X		Zemin, Tavan ve Duvar düzenlemeleri, Mağaza düzeni, aydınlatması mimari yapı, renkler, demirbaş ve teşhirler, temizlik, giyinme odaları, reyonlar, düzen, işaretlemeler Metro'nun global formatına uygun olarak yapılmaktadır.
Görsel/Mağazaların Düzenlenmesi	X	X	X		Mağazalarda saat yönünün tersine bir müşteri trafiği planlanmıştır. Giriş sağ tarafta, kasalar ve çıkış genellikle sol taraftadır. Mağazanın sağ tarafında ve varsa üst katları genelde gıda dışı ürünlere yer verilmiştir. Sol tarafında gıda ürünlerine, et-balık, süt ve şarküteri, meyve sebze, unlu mamüller, donuk gıdalar, kuru gıdalar, alkollü ve alkolsüz içeceklerle yer verilmiştir. Her ürün grubu tabelalar ile işaretlenmiştir.
İşitsel Faktörler	X	X	X		Mağazalarda düzenli bir müzik yayını yoktur. Anons sistemi mevcuttur. Personel iletişimi ve mağaza içi promosyon duyuruları yapılmaktadır.
Kokusal faktörler	X	X	X		Mağazalarda ürünler genellikle ambalajlı satıldığı için ve mağazada üretim yapılmadığı için belirgin bir koku yoktur. En çok fark edilen kokular, balık ve meyve sebze kokusudur.
İklimlendirme	X	X	X		Mağazalarda havalandırma ve ısı ayarlaması yapılmıştır. Yazın serin, kışın ılık bir satış ortamı mevcuttur.
İnsan faktörü ve sosyal öğeler	X	X	X		Mağaza personeli, mağaza müdürleri hariç tek tip iş kıyafetine sahiptir. Sarı üst kıyafetler ve lacivert pantolonlar giyilmektedir. Her reyondan sorumlu ve işini iyi bilen, eğitimli ve tecrübeli personel bulunmaktadır. Ayrıca satışa destek, danışma, kasiyer, temizlik, satış sonrası, güvenlik personeli bulunmaktadır. İlâveten tanzim ve teşhire destek olmak için satışa sunulan ulusal markaların temsilcisi olarak elemanlar bulunmaktadır.

3.3.2.6. Metro ve Müşteri Hizmetleri

Önceki bölümlerde, perakendecinin tüketicilere sunduğu hizmet kalitesinin mağaza imajına olumlu yönde etki ettiğine değinilmişti. Perakendeci, servis kalitesi modeline göre algılanan servis kalitesi, tüketicilerin o mağazanın fiziksel özellikler (görünüm ve kolaylık), perakendecinin güvenilirliği (verdiği sözleri tutması ve doğru işler yapması), kişisel etkileşimi (personelin güven vermesi, nazik ve yardımcı olması), problem çözme süreçleri (şikayet, iade ve değişim prosedürleri) ve genel politikaları (ürün kalitesi, park alanları, çalışma saatleri, kredi kartı kullanımı vs.) hakkındaki algıları ile doğru orantılıdır.⁹¹

Metro'nun müşteri hizmetleri kalitesi ile ilgili uygulamalarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

⁹¹ Pratipha Dabholkar, Dayle Thorpe and Joseph Rentz (1996). "A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation," **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24, s.13.

Tablo 3.8. Metro Müşteri Hizmetleri ile İlgili Bulguları

	Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Fiziksel Özellikler	Mağaza yapısı	X	X	X		Metro mağazaları, büyük, geniş, ferah bir yapıya sahiptir. Alışverişi kolaylaştırıcı bir yapıda dizayn edilmiş, her departman diğerlerinden ayrılmış ve işaretlerle belirlenmiştir.
	Diğer Fiziksel Özellikler	X	X	X		Otoparklar, oto servisler, giyim odaları, WC gibi Metro müşterilerine kolaylık sağlayan hizmetler mevcuttur.
Güvenlilik	Marka	X	X	X		Uluslararası Metro markasına güven
	Ürün	X	X	X		Gıda güvenliği, tazelik, soğuk zincir uygulamaları
	Kalite	X	X	X		Yüksek kalite standartları ve kaliteli hizmet anlayışı
	İş modeli	X	X	X		Müşterilerin tek noktada tüm ihtiyaçlarını karşılayan iş modeli
Kişisel Etkileşim	Mağaza Personeli	X	X	X		Metro mağaza personelinin müşterilere karşı tutumları olumlu ve arkadaşçadır. Çalıştıkları departman ve ürün grubu ile ilgili bilgi düzeyleri yüksektir. Mağazada yeterli düzeyde personel çalışmaktadır. Kıyafetleri markanın kurumsal renklerinde ve tek tiptir.
Politikalar	Uzun çalışma saatleri	X	X	X	X	Almanya da genelde 08-20 saatleri arasında ve Pazartesi-Cumartesi günleri çalışma varken, Türkiye'de 7 gün saat 07-22 arasında çalışma saatleri mevcuttur.
	Üyelik Kartları	X	X	X	X	Metro Kart, dünyadaki tüm Metro'larda geçerli olan ve vergi levhası sahip kişi ya da işletmelerin sahip olabileceği bir karttır. Almanya'da kartsız giriş yasaktır. Türkiye'de ise günlük giriş kartları ile üye olmayan tüketicilere de Metro'dan alışveriş imkanı verilmiştir.
	Ödeme çözümleri	X	X	X		Standart banka kredi kartları ve nakit ödeme yöntemleri dışında; Metro Club Kart, Metro Kredili Kart, Doğrudan Tahsilat Sistemi, Metro Destek Kredisi adı altında, değişik vadelerde ve limitlerde müşteriye özel ödeme sistemleri mevcuttur.
	Gastronomi Danışmanları	X	X	X	x	Son yıllarda etkinliğini arttıran Metro'da gastronomi danışmanlığı, Türkiye'de Güneşli mağazası ile devreye girmiştir.
	Online Eğitimler	X			X	Almanya'daki Metro müşterilerine, et, balık, meyve sebze, peynir, hijyen gibi konularda online eğitimler verilmektedir.
	Metro Akademi	X			X	Almanya'da Berlin ve Köln kentlerinde yer alan Metro Akademi merkezlerinde, uzmanlar tarafından belirli konularda ücretli eğitim, çalıştay, seminerler verilmektedir.
	Konsept Hizmetler	X			X	Almanya Metro, al-götür ürün satışı yapan seyyarlar, dondurmacılar, fırınlar, kafe restoranlar için bazı sistemlerin satışına aracılık etmektedir. Gerekli teçhisat ve gerekli bilgisayar uygulamalarını Metro aracılığı ile tek bir noktadan satın alınabilmektedir. Örneğin restoranlar için sipariş takip ve ödeme sistemleri.
	Restoran	X	X	X		Çoğu Metro mağazasında restoranlar yer almaktadır. Restoran olmayan mağazalar alan kısıtı olan küçük metrekareli mağazalardır.
	Nakliye ve Sevkiyat	X	X	X	X	Almanya'da 520 Euro ve üzeri alışverişlere ücretli nakliye hizmeti sunulmaktadır. Türkiye'de gıda ürünleri nakliyesi ücretli, gıda dışı ürünleri 500TL üzeri haftada 2 gün ücretsizdir. Ayrıca Türkiye'de Metro Sevkiyat adı verilen, belli kriterler doğrultusunda HoReCa müşterilerine özel 3000 ürün günlük olarak sevk edilebilmektedir.
	Logo Baskı	X			X	Logo baskı servisi Almanya'daki mağazalarda yer almaktadır. Müşteri logoları satın alınan tekstil ürünlere belli bir bedel karşılığında işlenmektedir. Ayrıca servis paketlerine (bardak, ambalaj, kağıt, torba vs) ve ürüne de lazer logo baskı yapılabilmektedir.
	HoReCa Festivali		X		X	Türkiye'de 15 şehirde, 3 haftalık süre ile üretici, gastronomi profesyonellerini ve Metro müşterilerini buluşturan etkinlikler düzenlenmekte. Bu etkinliklerde Metro ürünleri, kullanım alanları ve yenilikler paylaşılıyor.
	Oto Servis		X		X	Türkiye Metro mağazalarında, müşterilerin basit ihtiyaçları (yağ değişimi, lastik tamiri, akü değişimi vs.) otomobil servisleri yer almaktadır.
	Metro Outlet		X		X	Türkiye Metro mağazalarında seri sonu ürünlerin indirimi olarak satışa sunulduğu alanlar ayrılmıştır.
	Diğer Hizmetler	X	X	X	X	Metro müşterilerine web tabanlı hesaplar, e-bülten gönderimleri, ücretsiz danışmanlıklar, yemek tarifleri, kültür yayınları, self-servis uygulamalar, telefonla sipariş gibi hizmetler sunulmaktadır.
Problem Çözme	Satış Sonrası	X	X	X		Tüm ürünler hem üretici hem de Metro garantisine sahiptir
	Çağrı Hattı	X	X	X		Telefon, email, mağazalardan her türlü problem ile ilgilenip çözüm üretilir.
	İade kolaylığı	X	X	X		14 gün içinde koşulsuz iade garantisi

3.3.2.7. Metro ve Promosyon

Promosyon kavramını ikiye ayırarak açıklamak faydalı olacaktır: Mağaza içi fiyat indirimleri ve uygulamalar ile genel reklam ve duyuru uygulamaları. Fiyat indirimleri, mağaza içi reklamlar, teşhirler, indirim kuponları birinci kısımda yer alan ve mağaza imajına etki eden faktörlerdir⁹². Özel dönem etkinlikleri, reklamların kalitesi, kullanılan mecralar ve reklamın güvenilirliği ise ikinci kısımda yer alan mağaza imajı öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır⁹³. Kullanılan promosyon taktikleri, ülkeye ve tüketici profiline göre değişebilmektedir. Yani bir ülkede çok başarılı olan bir uygulama, diğer bir ülkede aynı etkiyi gösteremeyebilir.

Metro'nun Almanya ve Türkiye'deki promosyon ile ilgili uygulamaları aşağıdaki Tablo 3.9.'da kıyaslanmaktadır.

⁹² Lindquist, **a.g.e.**, s.31.

⁹³ Kunkel ve Berry, **a.g.e.**, s.21-27.

Tablo 3.9. Metro Promosyonları ile İlgili Bulgular

Literatür	ALM	TÜR	Global Strateji	Çok Uluslu Strateji	Bulgular
Fiyat İndirimleri	X	X	X		Hem Almanya'da hem Türkiye'de aylık, haftalık indirim bültenleri kullanılmaktadır. Bu bültenlerde her kategoriden belirli ürünlerde belirli yüzdelerde fiyat indirimi yapılmaktadır.
Mağaza içi reklamlar	X	x	x		Mağaza içi ekranlarda, afişlerde, reyonlarda marka, ürün ve sunulan fiyat indirimlerinin duyurusu yapılmaktadır.
Teşhirler	X	X	X		Tüm mağazalarda ana koridorlarda, reyon başlarında, ve orta alanlarda belirli ürünler teşhir edilmektedir. Genellikle indirimde olan ve ya stok fazlası ürünler teşhir edilmektedir.
İndirim Kuponları	X	X	X	X	Türkiye'de pek uygulanan bir yöntem değildir. Bunun yerine anlaşmalı bankaların para puanları uygulamaları yaygındır.
Özel etkinlikler	X	X	X	X	Dünyada 50. yıl, Türkiye'de 25. yıl, Dünya'da Paskalya, Noel vb. dönemlerde, Türkiye'de ise Ramazan, Kurban bayamları, yılbaşı dönemlerinde ve evrensel gün ve haftalarda (Kuruluş yıl dönümleri, Anneler günü, babalar günü, okul açılışları vb.) özel etkinlikler düzenlenmektedir.
Reklam Kalitesi	X	X	X		Metro, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde en iyi ajanslarla çalışmakta ve belli kriterlerde ve yüksek reklam hizmeti almaktadır.
Kullanılan mecralar	X	X	X	X	360 derece olarak tabir edilen bir iletişim stratejisiyle; TV, radyo, posta, internet, e-bülten, akıllı telefon uygulamaları, SMS, roadshow (şehir ziyaretleri), outdoor uygulamalar (reklam panoları, araç giydirmeleri vs.) direkt satış ekipleri aracılığı ile Metro'nun teklifleri müşteriler ile buluşturulmaktadır. Kullanılan yöntemler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir.
Reklamın güvenilirliği	X	X	X		Metro reklam güvenilirliği yüksek olan mecralarda promosyonlarını sunmaktadır.

3.3.3. Derinlemesine Mülakat

Derinlemesine mülakat, seçilmiş bir konuda ilgili kişilerle detaylı şekilde görüşmelerin yapılmasıdır.⁹⁴ Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, araştırmaya konu olan sektör içerisindeki gelişmeler ve temel konuların, sektör içerisindeki yetkili kişilerin bakış açılarına göre değerlendirilmesini sağlamak ve bakış açılarını ortaya çıkarmaktır.⁹⁵

Derinlemesine mülakat, çoğu zaman yapısal olmayan, doğrudan ve yüz yüze yapılan, tek katılımcılı bir araştırma tekniği olarak ifade edilebilir. Amaç, katılımcı ile görüşmeler yapılırken belirli bir başlığa ait alışkanlıkları, inançları, tutum ve duyguları açığa çıkarmak, konuyla ilgili uzman görüşüne yer vermek, sektörü, konuyu derinlemesine anlamaktır.⁹⁶

Bu araştırmada, Metro'nun uluslararasılaşma sürecinde nasıl bir mağaza imajı stratejisi izlediğini Metro Türkiye'de, mağaza formatlarından sorumlu yönetici ile 28 Şubat 2017 tarihinde görüşülmüştür.

Metro şirketinin politikaları gereği görüşme sesli ya da görüntülü olarak kayıt edilememiştir. Fakat sorulan sorulara verilen cevaplar neticesinde detaylı notlar alınmıştır. Görüşme Metro Türkiye'nin genel merkezi Güneşli'deki binasında gerçekleştirilmiş olup, görüşme süresi 45 dakika ile sınırlı tutulmuştur. Görüşmenin notlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

⁹⁴ A. Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 2005, s.58.

⁹⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.40.

⁹⁶ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2010, s.45.

Tablo 3.10. Derinlemesine Mülakat Görüşmeleri Sonuçlarına Göre Metro Mağaza İmaj Transferinin Genel Değerlendirmesi

Yöneltilen Sorular	Elde Edilen Bulgular
1. Metro'nun Türkiye perakendeciliğindeki konumu hakkında bilgi alabilir miyim?	Metro, 1990 yılından beri Türkiye'de faaliyet gösteriyor ve toptan market formatında Türkiye'nin en büyük markası. Bugün itibarıyla 31 mağazası ile 19 farklı şekilde müşterilerine hizmet veriyor. Müşteri olarak Horeca diye tabir edilen, hotel, restoran, kafeterya, bakkallar, ana ve ara toptancılar, küçük toptancılar, şirketler, ofisler ve son 2 yıldır da son tüketicilere hizmet vermeyi hedefliyoruz.
2. Metro'nun Türkiye pazarında gelecek planlarından bahsedebilir misiniz?	Tüm sektörler gibi bizim için de 2019 yılı zor geçecek. Öncelikli hedefimiz bir an önce, tüm dünyada olduğu gibi, önümüzdeki yıllarda da ana işimize yani toptancılığa odaklanarak, büyümeye devam etmektir. Bu, başka zincirleri satın alma yoluyla da olabilir, yeni mağazalar açarak da olabilir. En kısa zamanda Antalya'da 2. mağazamız hizmete girecek.
3. Metro'nun lokasyon ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Metro bünyesinde, ayrı bir iş geliştirme departmanı yer almaktadır. Bu departmanın en önemli görevlerinden biri yeni bir mağaza açılacak lokasyonlarla ilgili fizibilite çalışmaları yapmaktır. Potansiyel olabilecek illerde ve bölgelerde, bir mağazanın açılma kararını verebilecek veriler bu departman tarafından elde edilir. Lojistik, ulaşım, müşteri potansiyeli, trafik, alt yapı, arazi, kira, teşvikler, maliyetler, yerel yönetim ve izinler vb. konularda fizibilite raporu hazırlamak iş geliştirme departmanının görevidir. Bu rapor kabul edilirse, konu inşaat departmanına intikal ettirilir ve mağaza kurulum çalışmaları başlar. Bir mağazanın inşaatı

	ortalama 1 yıl sürmektedir. Bugün verilen lokasyon kararı aslında 2 yıl sonra hayata geçmektedir.
4. Metro'nun ürün gamı ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Satın alma departmanı, Metro için en stratejik departmanlardan biridir. Bu departman kaliteli ürünleri en rekabetçi fiyatlara almakla görevlidir. Metro'nun gamında tüm dünyada olduğu gibi yaklaşık 50.000 adet farklı ürün vardır. Bunun 20.000 adedi gıda, 30.000 adedi gıda dışı ürünlerden oluşmaktadır. Metro, format olarak toptancı market olduğu için müşterilerimizin bir kısmı bu ürünü satmak üzere ve çoklu miktarlarda aldığı için piyasadaki en düşük fiyatlara satabilmeyi hedefliyoruz. Ürün seçiminde sadece kalite ve fiyatı değil, ilgili ürünün pazardaki konumunu da dikkate almaktadır. Ürün seçimi yapılırken Pazar lideri, Pazar ikincisi ve bunlarla kârlı rekabet edebilecek üçüncü bir marka seçilir. Bir de, varsa o kategoride kendi markalarımız rafta yerini alır. Ayrıca, ürün tedarikçilerinin Metro kalite standartlarına % 100 uygunluğu da ürün gamı belirlememizde etkindir.
5. Metro'nun perakendeci markalı ürünler ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Bazı ülkelerde farklılık göstermekle birlikte, Türkiye'de H-Line, Horeca Select, Fine Life, Aro, Rioba ve Sigma markalarımız satışa sunulmaktadır. H-line hotel müşterilerimiz için; Horeca Select, restoran, cafe, catering müşterilerimiz için; Fine Life, taze gıda ürünlerimiz için; Aro, kuru gıda ve gıda dışı ürünlerimiz için; Rioba, cafeler için gerekli tüm ürünleri; Sigma markasıyla da şirket ve ofisler için özel üretim ürünlerimizi sunmaktayız.

6. Metro'nun fiyat politikaları ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Metro olarak hedefimiz, ürünlerimizi en rekabetçi fiyatlarla müşterilerimize ulaştırmaktır. Rekabetçi fiyatları ancak marjınızdan feragat ederek ya da bunu tedarikçilerden talep ederek sunabilirsiniz. Bugün hemen her perakendeci ürünlerini benzer fiyatlara temin etmektedir. Farklı olan, ürünü kaç kâr marjıyla sattığımızdır. Örneğin, BİM, A101 gibi discounterlar %20-25 brüt kâr marjı hedeflerken; Migros, Carefour gibi ulusal zincirler %30-35 brüt kâr marjı beklemektedir. Bizim de benzer marj hedeflerimiz mevcuttur. Diğer yandan, artan operasyonel maliyetlerimiz, marj beklentilerimizi her yıl daha da yukarı taşımaktadır. Bu da maliyetlerin yükseldiği, raf fiyatlarının çok değişmediği kategorilerde sıkıntılı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.
7. Metro'nun mağaza atmosferi ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Metro'da mağaza atmosferi Metro Almanya tarafından da denetlenen konulardan biridir. Amaç dünyada açılan tüm Metro mağazalarının belli bir standarda göre inşa edilmesidir. Hem mağaza dışı, hem mağaza içleri tüm ülkelerdeki mağazalarımızda ya aynıdır ya da çok benzerdir. Bunun için şirket bünyesinde inşaat departmanı ve pazarlama departmanı ortak çalışmaktadır. Örneğin, bir Metro mağazasında girişten çıkışa dek, sağdan sola bir trafik akışı benimsenmiştir. Önce gıda dışı ürünler, sonra sola gittikçe de gıda ürünleri karşınıza çıkar. En sonda da kasalarla alışveriş tamamlanır.

8. Metro'nun müşteri hizmetleri ile ilgili uygulamaları nelerdir?	Müşteri Hizmetleri Metro'nun en çok önem verdiği konulardan biridir. Metro'da müşteri tanımı profesyonellerdir. Profesyonel derken, bizden aldıkları ürünleri alıp tekrar satan ya da ürün ya da hizmet satışında girdi olarak kullanan, vergi mükellefi olan bireyler ve işletmelerdir. İstisna pazarlardan biri olarak Türkiye Metro'da profesyonel olmayan, gününbirlik müşterilere de satış yapılmaktadır. Müşteri hizmetleri zengin bir yelpazeden oluşmaktadır. Açık kapalı otoparklar, restoranlar, oto bakım istasyonları, müşteri tuvaletleri, yükleme alanları hemen tüm binalarımızda mevcuttur. Buna ilaveten nakliye ve kurulum hizmetlerimiz, bilgi ve donanımlı satış personelimiz, garanti ve iade hizmetlerimiz, çağrı merkezimiz ve bu yıl açtığımız Gastronomi merkezlerimiz ile müşterilere hizmet veriyoruz. Ayrıca mobil satış kadromuz ile müşterilerimizi kendi yerlerinde ziyaret ediyor ve satış sunumlarımızı yapıyoruz.
9. Metro'nun promosyon uygulamaları nelerdir?	Metro'da promosyon denince satış artırıcı aktiviteler akla gelir. Müşterilere daha fazla ürün satmak ya da daha önce satın almadıkları bir ürünü satabilmek için yapılan çeşitli aksiyonlarımız vardır. Tüm sektörde olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan promosyon araçlarımız kataloglarımızdır. Metropost ve Konsept adı verilen indirimli ürünler ya da profesyonellere özel portföy kataloglarımız mevcuttur. Bunlar 2, 4 ya da 6 haftalık süre için geçerli olabilmektedir. Gıda dışı ürünleri, gıda ürünleri, ofisler, hotel, restoran, bakkal, otomobil, endüstriyel işler, spor, bahçe vb. temalarda kataloglarımız mevcuttur. Bazen coğrafi temalı kataloglar da çıkabilmektedir. Bunun dışında, hafta sonlarında, ay sonlarında, özel günlerde ve belli

	ürünlerde promosyon amaçlı indirimlerimiz de mağazalarımızda olabilmektedir.
--	--

3.3.4. Anket

Anket en genel tanımıyla, “cevaplandırıcının daha önceden belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemidir”.⁹⁷ Birçok konuda, örneğin: İnsan davranışları, iş performansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları vs. konularında anket yöntemi ile veri toplamak mümkündür⁹⁸.

Araştırmalarda anket kullanımının son yıllarda artmasının bazı sebepleri şunlardır: Bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve elde edilen verilerin bu programlarda işlenmesi ve analiz edilmesinin kolaylaşmasıdır. Anket ile aynı anda çok sayıda konuda bilgi edinmek mümkündür. Bir diğer önemli fayda da anket ile yüksek sayıda kişiye ulaşılabilir. Doğruluk ve objektiflik diğer yöntemlere göre daha yüksektir.⁹⁹

Anketler, araştırmacının tam olarak ihtiyaç duyacağı ve araştırma sorularına cevap bulacağı şekilde düzenlenmelidir. Bu nedenle soruların dikkatli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.¹⁰⁰

Anket formu için müşterilerin mağaza imajı algısını tespit etmeye yönelik Burt ve Carralero - Encinas (2000) tarafından geliştirilmiş ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formu, 37 adet kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Cevaplayıcılardan bu sorulara 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış olan yargılara katılım

⁹⁷ Recai Coşkun, Remzi ALTUNIŞIK, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitapevi, Adapazarı, 2015, s.80

⁹⁸ Niyazi Karasar, A.g.e. s.121

⁹⁹ Coşkun ve Diğerleri, A.g.e. s.80 ve Niyazi Karasar A.g.e. s.122-123

¹⁰⁰ Remzi Y. Kincal, A.g.e. s.69

düzeyini (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Ne katılıyorum ne katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum) cevaplaması istenmektedir. Değerlendirmeler “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin herhangi bir boyutunda alınan yüksek puan katılımcının bu boyuta ilişkin mağaza imajına ait olumlu bir algılamaya sahip olduğunu, düşük bir puana sahip olması ise olumsuz bir algılamaya sahip olduğunu göstermektedir. Böylece cevaplayıcının ilgili mağaza ögesi ile ilgili algısını ortaya koymaktadır. Ankette ayrıca 5 adet demografik soru yer almakta olup cevaplayıcının yaş grubu, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi ve mesleği sorulmaktadır. Anketin anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini test etmek amacıyla 10 kişi ile pilot anket çalışması yapılmış olup, sonrasında anket son halini almıştır.

3.4. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Buraya kadar, araştırmanın konusu olan, uluslararası perakendecilik ve mağaza imajı ile ilgili geniş bir literatür taramasına yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın örneği olarak seçilen uluslararası bir perakendeci olan Metro ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Uzun yıllardır uluslararası bir perakendeci olarak konumlanan Metro’nun, mağaza imaj transferini nasıl yönettiği ile ilgili Almanya ve Türkiye’de seçilen belirli mağazaları ziyaret edilerek gözlem yapılmış ve Güneşli mağazasında da derinlemesine mülakat yöntemiyle araştırmanın kalitatif bulgularına erişilmiştir.

01.03.2019 ve 02.03.2019 tarihlerinde, Güneşli Metro mağazası girişinde 100 kişi ile yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Soruların tamamı anketi uygulayan tarafından işaretlendiği için hatalı ya da eksik doldurma olmamış, birebir cevaplanmıştır. Böylece, 100 adet anket formunun tamamı analize dahil edilmiştir. Araştırma ile ilgili toplanan veriler SPSS 20 bilgisayar programı kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın bu kısmında, kantitatif sonuçlarına yer verilecektir.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, testin ölçmek istenen değişkeni ne derece doğru ölçtüğüdür. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon test puanlarına ilişkin farklılıkların ne derece hata faktörüne ve ne derece gerçek faktöre bağlı olduğunu yorumlamak için kullanılır. İstatistiki açıdan güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha ölçüsü kullanılmaktadır. Cronbach Alpha ölçüsü çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan ölçüdür.¹⁰¹

Tablo 3.11. Güvenilirlik Analizi sonuçları

Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Katsayısı
,931	37

Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için Cronbach Alpha değerinin 0,70 ‘ten fazla olması beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,931 çıkmış olup, bu sonuçlara göre; anket formu güvenilir ve geçerli olarak değerlendirilmiştir.

3.4.2. Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizi

Tablo 3.12. Demografik Veriler ile İlgili Bulgular

Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	49	49,0	49,0	49,0
Erkek	51	51,0	51,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

¹⁰¹ Hair, Joseph F. ve Diğerleri, **Multivariate Data Analysis**, New Jersey, Prentice Hall, 1998, s.117.

Yaş

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25 yaş aralığı	6	6,0	6,0	6,0
26-35 yaş aralığı	38	38,0	38,0	44,0
36-45 yaş aralığı	40	40,0	40,0	84,0
46-55 yaş aralığı	15	15,0	15,0	99,0
56 ve üzeri	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Medeni Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	68	68,0	68,0	68,0
Bekar	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Öğrenim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	19	19,0	19,0	19,0
Lisans	70	70,0	70,0	89,0
Yüksek Lisans	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Meslek Grubu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Öğrenci	2	2,0	2,0	2,0
Özel Sektör çalışanı	78	78,0	78,0	80,0
Kamu çalışanı	3	3,0	3,0	83,0
Serbest meslek	16	16,0	16,0	99,0
Emekli	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 49'unu kadınlar, % 51'ini de kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 38'u 26-35 yaş arasında, % 40'i 36-45 yaş arasında, % 15'i 46-55 yaş arasında, % 6'sı da 18-24 yaş arasındadır.

Katılımcıların % 68'i evli, % 32'si ise bekardır.

Araştırmaya katılanların % 19'u lise mezunu, %70'i lisans mezunu, % 11'i de yüksek lisans mezunudur.

3.4.3. Mağaza İmajı Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve anlamlı yeni değişkenler bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi türlerinden olan açımlayıcı faktör analizi ise, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. Yapılan Faktör Analizi sonucunda KMO değeri $0,796 > 0,50$ ve Barlett Testi işaret değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için değişkenler faktör analizine uygundur.

Tablo 3.13. Mağaza İmajı ile İlgili Faktör Analizi



	Faktör ve Değişkenlerin Faktör Yükleri						
	1	2	3	4	5	6	7
Metro'dan alışveriş yapmayı	,716						
Metro diğer perakendecilere	,706						
Yakın çevremi Metro'dan	,677	,313				,319	
Metro'dan alışveriş yapmaktan	,652			,321			
Metro, diğer perakendeciler	,579						
Metro yüksek kaliteli hizmet ve	,572		,328	,338			
Daha sonraki alışverişlerimde	,566				,432		
Metro markalı ürünler çok kalit		,827					
Metro markalı ürünler beklenti		,823					
Metro markalı ürünler çok çeşit		,802					
Metro tanzim teşhiri modern		,528		,334			
Metro personelinin ürünler hk.			,797				
Metro personeli çok nazik ve			,776				
Metro personeline ulaşılabilir	,332		,754				
Metro uygun ödeme seçeneği	,320		,603				
Metro iade politikası memnun	,332		,503				
Metro birçok ek kolaylık sunar				,736			
Metro kaliteli ürünler sunar							
Metro tüm ihtiyaçlarımı bir ara				,602			
Metro çok çeşitli ürünler sunar		,438	,335	,502			
Metro güvenilir bir perakendeci			,417	,495		,394	
Metro'dan promosyonlu ürünle					,844		
Metro promosyonlarını takip		,308			,730		
Metro'daki dönemsel indirimler					,726	,346	
Metro'da aradığım ürünleri				,366	,379		
Metro fiyatları rakiplere göre						,799	
Metro'da satılan ürünlerin fiyat						,708	
değer ilişkisi	,394						
Metronun fiyat politikası	,372					,702	
memnuniyet vericidir.							
Metro mağazası evime/iş							,895
yerime çok yakındır.							
Metro mağazalarına kolaylıkla							,893
ulaşabiliyorum.							
Metro'da ürünler cezbedici bir							
şekilde sergilenmektedir.							
Metro mağaza atmosferi		,322					
cezbedicidir.							
Metro mağazaları temiz ve				,435		,371	
düzenlidir.							
Metro çalışma saatleri							
politikası yeterlidir.							
Metro kasaları hızlı bir şekilde	,335						
hizmet vermektedir.							
Alışveriş yapmak istediğimde	,422				,346		
ilk tercihim Metro olur.							

KMO: 0,796

Barlett's Test; 0,000

Açıklanan toplam varyans: 0,588

Analiz sonucu oluşan faktör ve ifadeler aşağıdaki gibidir:

Faktör 1: Lokasyon

- A1: Metro mağazalarına kolaylıkla ulaşabiliyorum.
- A2: Metro Mağazaları evime / iş yerime çok yakındır.
- A3: Metro tüm ihtiyaçlarımı bir arada karşılamaktadır.
- A4: Metro park yeri, restoran ve tuvalet gibi ek kolaylık sunmaktadır.

Faktör 2: Ürünler ve Perakendeci Markalı Ürünler

- A5: Metro kaliteli ürünler sunmaktadır.
- A6: Metro tanzim teşhiri modern görünmektedir.
- A7: Metro çok çeşitli ürünler sunmaktadır.
- A8: Metro markalı ürünler beklentilerimi karşılamaktadır.
- A9: Metro markalı ürünler çok çeşitlidir.
- A10: Metro markalı ürünler çok kalitelidir.

Faktör 3: Hizmet

- A11: Metro çalışma saatleri politikası yeterlidir.
- A12: Metro kasaları hızlı bir şekilde hizmet vermektedir.
- A13: Metro yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.
- A14: Metro iade politikası memnuniyet vericidir.
- A15: Metro uygun ödeme seçenekleri sunmaktadır.
- A16: Metro personeli her zaman ulaşılabilir durumdadır.
- A17: Metro personeli çok nazik ve yardımcıdır.
- A18: Metro personelinin ürünler hakkındaki bilgisi yeterlidir.
- A19: Metro güvenilir bir perakendecidir.

Faktör 4: Fiyatlar

- A20: Metro'nun fiyat politikası memnuniyet vericidir.
- A21: Metro'da satılan ürünlerin fiyat değeri yüksektir.
- A22: Metro fiyatları rakiplerine göre daha düşüktür.

Faktör 5: Mağaza Atmosferi

- A23: Metro mağazaları temiz ve düzenlidir.
- A24: Metro'da ürünler cezbedici bir şekilde sergilenmektedir.
- A25: Metro mağaza atmosferi cezbedicidir.
- A26: Metro'da aradığım ürünleri kolaylıkla bulabiliyorum.

Faktör 6: Promosyon

A27: Metro promosyonlarını takip ediyorum.

A28: Metro’da yapılan dönemsel indirimler memnuniyet vericidir.

A29: Metro’da genellikle promosyonlu ürünleri tercih ediyorum.

Faktör 7: Mağaza Sadakati

A30: Metro’da alışveriş yapmaktan mutluyum.

A31: Metro’dan alışveriş yapmayı başkalarına da tavsiye ederim.

A32: Metro diğer perakendecilere göre daha iyi bir imaja sahiptir.

A33: Yakın çevremi Metro’dan alışveriş yapmak için teşvik ederim.

A34: Alışveriş yapmak istediğimde ilk tercihim Metro mağazası olur.

A35: Metro diğer perakendecilerden farklıdır.

A36: Daha sonraki alışverişlerimde Metro’yu tercih ederim.

A37: Ucuz olsa dahi diğer perakendecilere şans vermem.

3.4.4 ANOVA

3.4.4.1. Yaşı Göre ANOVA

Tablo 3.14. Yaşı göre ANOVA ile ilgili Bulgular

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
sadaKat_ortalama	Gruplar Arası	6,542	4	1,636	6,264	0,000
	Gruplar İçi	24,805	95	0,261		
	Toplam	31,348	99			
lokasyon_ortalama	Gruplar Arası	3,658	4	0,915	1,504	0,207
	Gruplar İçi	57,782	95	0,608		
	Toplam	61,44	99			
ürünler_ortalama	Gruplar Arası	6,425	4	1,606	4,951	0,001
	Gruplar İçi	30,824	95	0,324		
	Toplam	37,249	99			
hizmet_ortalama	Gruplar Arası	1,759	4	0,44	2,218	0,073
	Gruplar İçi	18,835	95	0,198		
	Toplam	20,594	99			
fiyat_ortalama	Gruplar Arası	7,178	4	1,794	3,995	0,005
	Gruplar İçi	42,671	95	0,449		
	Toplam	49,849	99			
atmosfer_ortalama	Gruplar Arası	7,441	4	1,86	7,808	0,000
	Gruplar İçi	22,632	95	0,238		
	Toplam	30,072	99			
promosyon_ortalama	Gruplar Arası	12,95	4	3,237	6,041	0,000
	Gruplar İçi	50,911	95	0,536		
	Toplam	63,861	99			

Mağaza sadakati yaşı göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Lokasyon yaşı göre farklılık göstermemektedir. Çünkü $p=0,207>0,05$

Ürün yaşı göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=0,001<0,05$

Hizmet yaşı göre farklılık göstermemektedir. Çünkü $p=0,073>0,05$

Fiyat yaşı göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,005<0,05$

Mağaza atmosferi yaşı göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Promosyon yaşa göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Tablodan da görüleceği üzere, lokasyon ve hizmet değişkenlerine ilişkin işaret 0,05'ten büyüktür. Yaş gruplarına göre lokasyon ve hizmet mağaza atmosferini değerlendirmede bir farklılık göstermemektedir. Mağaza sadakati, ürün, fiyat ve mağaza atmosferi farklılık göstermektedir.

3.4.4.2. Eğitim Durumuna Göre ANOVA

Tablo 3.15. Eğitim Durumuna göre ANOVA Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
sadakat_ortalama	Gruplar Arası	5,716	2	2,858	10,816	0,000
	Gruplar İçi	25,631	97	0,264		
	Toplam	31,347	99			
lokasyon_ortalama	Gruplar Arası	1,474	2	0,737	1,192	0,308
	Gruplar İçi	59,966	97	0,618		
	Toplam	61,44	99			
ürünler_ortalama	Gruplar Arası	5,854	2	2,927	9,044	0,000
	Gruplar İçi	31,395	97	0,324		
	Toplam	37,249	99			
hizmet_ortalama	Gruplar Arası	0,715	2	0,357	1,744	0,180
	Gruplar İçi	19,879	97	0,205		
	Toplam	20,594	99			
fiyat_ortalama	Gruplar Arası	4,233	2	2,117	4,501	0,014
	Gruplar İçi	45,616	97	0,47		
	Toplam	49,849	99			
atmosfer_ortalama	Gruplar Arası	4,243	2	2,122	7,968	0,001
	Gruplar İçi	25,829	97	0,266		
	Toplam	30,072	99			
promosyon_ortalama	Gruplar Arası	6,522	2	3,261	5,517	0,005
	Gruplar İçi	57,339	97	0,591		
	Toplam	63,861	99			

Mağaza sadakati eğitime göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Lokasyon eğitime göre farklılık göstermemektedir. Çünkü $p=0,308>0,05$

Ürün ve perakendeci markalı ürünler yaşa göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Hizmet eğitime göre farklılık göstermemektedir. Çünkü $p=0,180>0,05$

Fiyat eğitime göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=0,014<0,05$

Mağaza atmosferi yaşa göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,001<0,05$

Promosyon yaşa göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,005<0,05$

Tablodan da görüleceği üzere diğer değişkenlere ilişkin işaret 0,05'ten büyüktür. Eğitim gruplarına göre mağaza sadakati, ürün, fiyat, mağaza atmosferi ve promosyon farklılık göstermektedir. Lokasyon ve hizmet değerlendirmede eğitim gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

3.4.4.3. Mesleğe Göre ANOVA

Tablo 3.16. Mesleğe Göre ANOVA Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
sadakat_ortalama	Gruplar Arası	8,571	4	2,143	8,937	0,000
	Gruplar İçi	22,777	95	0,24		
	Toplam	31,348	99			
lokasyon_ortalama	Gruplar Arası	5,744	4	1,436	2,449	0,051
	Gruplar İçi	55,696	95	0,586		
	Toplam	61,44	99			
ürünler_ortalama	Gruplar Arası	10,12	4	2,53	8,86	0,000
	Gruplar İçi	27,129	95	0,286		
	Toplam	37,249	99			
hizmet_ortalama	Gruplar Arası	2,852	4	0,713	3,819	0,006
	Gruplar İçi	17,742	95	0,187		
	Toplam	20,594	99			
fiyat_ortalama	Gruplar Arası	7,784	4	1,946	4,395	0,003
	Gruplar İçi	42,065	95	0,443		
	Toplam	49,849	99			
atmosfer_ortalama	Gruplar Arası	10,059	4	2,515	11,937	0,000
	Gruplar İçi	20,013	95	0,211		
	Toplam	30,072	99			
promosyon_ortalama	Gruplar Arası	20,375	4	5,094	11,128	0,000
	Gruplar İçi	43,486	95	0,458		
	Toplam	63,861	99			

Mağaza sadakati mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Lokasyon mesleğe göre farklılık göstermemektedir. Çünkü $p=,051>0,05$

Ürün ve perakendeci markalı ürünler mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Hizmet mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,006<0,05$

Fiyat mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,003<0,05$

Mağaza atmosferi mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Promosyon mesleğe göre farklılık göstermektedir. Çünkü $p=,000<0,05$

Tablodan da görüleceği üzere diğer değişkenlere ilişkin işaret 0,05'ten küçüktür. Meslek gruplarına göre sadece lokasyon değerlendirmede bir farklılık göstermemektedir.

3.4.5. Farklılık Testleri

3.4.5.1. Cinsiyete Göre Farklılık Testleri

Cinsiyete göre, aşağıda bahsi geçen değişkenlerin hepsi lokasyon, ürün ve perakendeci markalı ürünler, hizmet, fiyat ve mağaza atmosferi farklılık göstermemektedir. Çünkü hepsi için Significant değeri 0,05'ten büyüktür.

Tabloya göre lokasyon değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,332>0,05$)

Ürünler değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,93>0,05$)

Hizmet değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,72>0,05$)

Fiyat değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,240>0,05$) Kadın ve erkek arasındaki 0,02 puanlık fark anlamlı değildir.

Mağaza atmosferi değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,483>0,05$) Kadın ve erkek arasındaki 0,02 puanlık fark anlamlı değildir.

3.17. Cinsiyete Göre Fark Tablosu

Farklılık Testi							
		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-Testi Sonuçları			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı
Lokasyon	Varyanslar eşitse	1,385	0,242	0,975	98	333,332	0,1537
	Varyanslar eşit değilse			0,975	97,73	0,332	0,1537
Ürünler	Varyanslar eşitse	1,14	0,288	0,078	98	0,938	0,0088
	Varyanslar eşit değilse			0,078	97,305	0,938	0,0088
Hizmet	Varyanslar eşitse	1,608	0,208	0,347	98	0,729	0,0318
	Varyanslar eşit değilse			0,348	96,458	0,729	0,0318
Fiyat	Varyanslar eşitse	1,423	0,236	1,183	98	0,24	0,1675
	Varyanslar eşit değilse			1,188	95,366	0,238	0,1675
atmosfer	Varyanslar eşitse	1,753	0,189	-0,704	98	0,483	-0,0778
	Varyanslar eşit değilse			-0,707	95,542	0,481	-0,0778

3.4.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Testleri

Lokasyon değişkeni medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir. Buna göre evli olanlar bekar olanlardan daha fazla sadıktır diyebiliriz. ($p=0,05>0,004$)

Ürün ve perakendeci markalı ürünler medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p=0,79>0,05$)

Hizmet değişkenini değerlendirme düzeyi, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. ($P=0,655>0,05$). Evli ve bekarların hizmet değişkenine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları arasında yaklaşık 0,072 puanlık fark anlamlı değildir.

Fiyat değişkeni medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,118>0,05$). Evli ve bekarların fiyat değişkenine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları arasında yaklaşık 0,054 puanlık fark anlamlı değildir.

Mağaza atmosferi değişkeni medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. ($p=0,868>0,05$) Evli ve bekarların mağazadan alınan hizmete ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki 0,007 puanlık fark anlamlı değildir.

3.18. Medeni Duruma Göre Fark Tablosu

Farklılık Testi							
		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-Testi Sonuçları			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı
Lokasyon	Varyanslar eşitse	8,501	0,004	2,628	98	0,01	0,43107
	Varyanslar eşit değilse			3,053	88,295	0,003	0,43107
Ürünler	Varyanslar eşitse	3,141	0,079	1,209	98	0,23	0,14545
	Varyanslar eşit değilse			1,337	78,706	0,185	0,14545
Hizmet	Varyanslar eşitse	0,201	0,655	2,252	98	0,027	0,21579
	Varyanslar eşit değilse			2,252	60,798	0,028	0,21579
Fiyat	Varyanslar eşitse	2,485	0,118	-0,51	98	0,611	-0,07782
	Varyanslar eşit değilse			-0,564	78,959	0,574	-0,07782
Atmosfer	Varyanslar eşitse	0,028	0,868	0,456	98	0,65	0,05407
	Varyanslar eşit değilse			0,463	63,201	0,645	0,05407

3.4.6. Regresyon Analizi

Mağaza sadakati Bağımlı değişken olmak üzere, regresyon analizi sonuçlarına Tablo 3.19’da yer verilmiştir. Regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değeri 19,79 olarak hesaplanmış olup, F istatistiği anlamlı bulunmuştur.

3.19. Regresyon Analizi Tablosu

MODEL ÖZETİ					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	
1	0,749	0,561	0,533	0,38472	

ANOVA					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig
Regresyon	17,583	6	2,93	19,799	0,000
Artık	13,765	93	0,148		
Toplam	31,348	99			

Katsayılar					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig
	B	Std. Hata	Beta		
Constant	-0,041	0,339		-0,122	0,903
Lokasyon_ortalama	0,081	0,058	0,113	1,396	0,166
Ürünler_ortalama	0,123	0,057	0,175	2,167	0,033
Hizmet_ortalama	0,176	0,116	0,142	1,510	0,134
Fiyat_ortalama	0,152	0,063	0,192	2,417	0,018
Atmosfer_ortalama	0,147	0,095	0,144	1,541	0,127

$$\text{Mağaza Sadakati} = -0,041 + (\text{Ürün} * 0,123) + (\text{Fiyat} * 0,1521)$$

Tablo 3.19 regresyon denklemini açıklamasının yanı sıra, hangi değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı olduğunu, bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı 0,56 olarak bulunmuş ve F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, ürün ve fiyat değişkenlerinin sadakat değişkenini açıklamaya yardımcı olduğu, diğer değişkenlerin sadakat değişkenini açıklamadığı görülmüştür. Oluşturulan modele göre 2 değişken sadakat değişkeninin % 56'sını açıklamaktadır.

Mağaza sadakati üzerinde ürünort ile fiyatort değişkenlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu Tablo 3.19'a bakarak söylenebilmektedir. Bununla birlikte modelde, ürünort değişkeninde bir birimlik bir artışın mağaza sadakati üzerinde 0,175 birim artışa, fiyatort değişkeninde bir birimlik bir artışın ise mağaza sadakati üzerinde 0,192 birim artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır.

3.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada mağaza imajı ile mağaza sadakati kavramları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda İstanbul Güneşli'de yer alan Metro mağazasında bir anket uygulaması gerçekleştirilerek mağaza imajı ve mağaza sadakati değerlendirilmiş olup, değişkenlere etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla önce mağaza imajı ile ilgili olan değişkenlerle ilgili faktör analizi yapılmıştır. Mağaza imajı ile ilgili olan boyutlar şu şekildedir; Lokasyon, ürün, perakendeci markalı ürün, fiyat, hizmet, mağaza atmosferi ve promosyon olarak değerlendirilmiştir.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak yeni değişkenler bulmayı amaçlayan bir tekniktir. Faktör analizi sayesinde aynı yapıyı ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile yapmayı amaçlamaktadır. Aynı yapıyı açıklayan değişkenler tutarlı bulunmuştur.

Faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi yapılmış olup, genel güvenilirlik düzeyi %93 olarak bulunmuştur.

Demografik verilere ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi her bir değişkenin yüzde olarak dağılımını gösterir. Cinsiyet değişkenine göre dağılımına baktığımızda kadınlar 49 kişi ile anketi cevaplayanların % 49'unu oluşturmakta, erkekler ise 51 kişi ile % 51'ini oluşturmaktadır. Yaş ile ilgili frekans analizine baktığımızda anketi cevaplayanların % 6'sı 18-25 yaş aralığında, %38'i 26-35 yaş arasında, % 40'ı 36-45 yaş arasında, % 15'i 46-55 yaş arasında ve % 1'i de 56 yaş üstü olarak bulunmuştur. Anketin büyük çoğunluğunu % 40 ile 36-45 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. % 1 ile en az oranı ise 56 yaş ve üzeri müşteriler oluşturmaktadır. Bu dağılımdan yola çıkarak Metro mağazasının daha çok orta yaş grubundaki müşterilere hitap ettiği söylenebilir ancak anketin sadece İstanbul ilinde ve 100 kişiyle sınırlı kalması genelleme yapmayı zorlaştırır. Medeni duruma göre dağılıma baktığımızda, ankete katılanların % 68'i evli, % 32'si bekdir. Eğitim durumları ile ilgili frekans analizini değerlendirdiğimizde, cevaplayıcıların çoğunluğu % 70 ile üniversite mezunudur. Bu oranı % 19 ile lise mezunları takip etmektedir. Araştırmaya

katılanların meslek gruplarına baktığımızda, iki meslek grubunda dağılımın yoğunlaştığı görülmektedir. Bu grupları % 78 ile özel sektör çalışanları, % 16 ile serbest meslek sahipleri, %3 ile kamu çalışanları, % 2 öğrenciler ve %1'ini de emekliler oluşturmaktadır.

Analize Anova ile devam edilmiştir. Yaş gruplarına göre lokasyon ve hizmet mağaza atmosferini değerlendirmede bir farklılık göstermemektedir. Mağaza sadakatı, ürün, fiyat ve mağaza atmosferi farklılık göstermektedir. Eğitim gruplarına göre mağaza sadakatı, ürün, fiyat, mağaza atmosferi ve promosyon farklılık göstermektedir. Lokasyon ve hizmet değerlendirmede eğitim gruplarına göre farklılık göstermemektedir. Meslek gruplarına göre sadece lokasyon değerlendirmede bir farklılık göstermemektedir. Diğer değişkenlere ilişkin işaret 0,05'ten küçük olduğundan, farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre, aşağıda bahsi geçen değişkenlerin hepsi lokasyon, ürün ve perakendeci markalı ürünler, hizmet, fiyat ve mağaza atmosferi farklılık göstermemektedir. Çünkü hepsi için Significant değeri 0,05'ten büyüktür.

Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki farkı göstermektedir. Bağımsız değişken olarak belirlenenlerden lokasyon, ürün, fiyat, hizmet ve mağaza atmosferi değişkenlerinden, yalnızca ürün ve fiyat değişkenlerinin bağımlı değişken olan mağaza sadakatini açıklamaya yardımcı olduğu görülmüştür. Diğer değişkenler olan lokasyon, hizmet ve mağaza atmosferinin mağaza sadakatini açıklamadığı görülmüştür.

Mağaza İmajı ögeleri ile Mağaza Sadakatı arasındaki ilişkiyi belirleyen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H1: Mağazanın Konumu ile Mağaza Sadakatı arasında ilişki vardır.

H1: Mağaza Konumu ile Mağaza Sadakatı arasında ilişki vardır Hipotezi reddedilmiştir.

H2: Mağazanın Ürün Özellikleri ile Mağaza Sadakatı arasında ilişki vardır.

H2: Mağazanın Ürün Özellikleri ile Mağaza Sadakatı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi kabuldür.

H3: Mağazanın Perakendeci Markalı Ürünleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H3: Mağazanın Perakendeci Markalı Ürünleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır Hipotezi reddedilmiştir.

H4: Mağaza Fiyat Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H4: Mağaza Fiyat Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi kabuldür.

H5: Mağaza Fiziksel Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H5: Mağaza Fiziksel Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır Hipotezi reddedilmiştir.

H6: Mağaza Müşteri Hizmetleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H6: Mağaza Müşteri Hizmetleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır Hipotezi reddedilmiştir.

H7: Mağaza Promosyon Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır.

H7: Mağaza Promosyon Özellikleri ile Mağaza Sadakati arasında ilişki vardır Hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ

Globalleşmenin etkilerinden Türkiye de büyük ölçüde nasibini almıştır. Son 30 yıla baktığımızda Türkiye'nin gayri safi milli hasılasının, ihracat gelirlerinin, ithalat giderlerinin ve yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye pazarındaki mevcudiyetinin ciddi boyutlarda artış gösterdiği gözlenmektedir. Globalleşme ile birlikte, Türkiye yabancı şirketler için cazibe kaynağı haline gelmiştir.

Globalleşme ile birlikte, birçok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektörü gittikçe büyümüş, güç ve önem kazanmıştır. Ulusal pazarlarında başarılı olmuş bazı yerel perakendeciler, hem yabancı pazarlara açılarak uluslararası boyutta ölçeğe ulaşmış, hem de cirolarını büyümeye devam etmişlerdir. Örnek: Praktiker, Marks & Spencer, H&M, Levis, Media Markt... Uluslararası perakendeciliği, hızlı tüketim ürünleri sektörüne indirgediğimizde, uluslararası pazarlara açılan birçok şirket karşımıza çıkmaktadır. Wal-Mart, Carrefour, Aldi, Lidl, Tesco ve Metro bunlardan sadece birkaçıdır.

Türkiye'deki perakendeciliğe, özellikle de hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğine baktığımızda son 30 yılda sürekli değişen bir yapının olduğu görülmektedir. Öncelikle pazarda yerel oyuncular mevcutken, daha sonra yabancı oyuncular pazara dahil olmaya başlamıştır. Dışarıdan transfer edilen iş modelleri (İndirim marketleri) ile birlikte, ulusal ve uluslararası perakendeciler perakendecilik sektörünü oluşturmaktadır. Zamanla perakendecilerin sahipleri değişmekte, yerli ve yabancı ortaklıklar kurulmakta ya da ortaklıklar sonlandırılmaktadır. Anılan duruma, Carrefour'un çoğunluk hisselerini ortakları olan Sabancı Grubuna devretmesi, Koç Grubu'nun Migros'u satması, daha sonra Anadolu Grubunun Migros'un çoğunluk hisselerini alması, Carrefour'un Kiler'i alması ya da en son Migros'un İngiliz perakende devinden Tesco Kipa'nın hisselerini satın alması verilebilecek örneklerdendir. Bunlar sadece ulusal perakendeci düzeyinde yaşanan değişimlerdir. Yerel perakendecilerde ise durum hem daha dinamik hem de daha hızlı olabilmektedir. Konsolidasyonlar ve satın almalar hızla devam etmektedir.

Kapsamlı bir literatür taramasından sonra, yukarıda bahsedilen firmalar ile benzeri firmaların, ne tür yöntemlerle mevcudiyetlerini yabancı pazarlara aktardığı incelenmişti. Upsala, PLIN ve Eklektik Paradigma modelleri, uluslararasılaşma

modelleri arasında en çok karşılaştıklarımızdır. Bu modellerin sadece perakendeciler tarafından değil, farklı sektör ve yapılarıdaki firmalar tarafından da benimsendiği bilinmektedir.

Uluslararasılaşma modeli kadar yabancı pazarlara giriş yöntemleri de perakendeci için önem taşımaktadır. Sahip olduğu finansal bilgi ve insan kaynaklarına ve pazarın özelliklerine göre perakendeci, en uygun giriş stratejisini seçmek durumundadır. Bu konuda organik büyüme, zincir satın alma, franchise ve joint venture gibi seçenekler karşımıza çıkmaktadır.

Yabancı bir pazara girdikten sonra, perakendeci için verilmesi gereken kararlardan bir diğeri de, yerel pazardaki stratejilerini yabancı pazarlarda ne düzeyde uygulayacağı ya da her pazara farklı stratejiler üretilip üretmeyeceği kararıdır. Diğer bir ifade ile yabancı pazarlarda ne derecede adaptasyon veya standardizasyon stratejiler uygulayacağıdır.

Uluslararası perakendecilik tarihine baktığımızda başarılı örnekler gördüğümüz kadar başarısız pazara girişler ve sonucunda söz konusu pazardan çıkışlar da görülmüştür. Ne kadar büyük olursa olsun, bazen işler perakendeci için iyi gitmez ve beklenmedik bir şekilde herhangi bir ülkeden çıkmak zorunda kalınabilir. Buna en iyi örnek olarak, dünyanın en büyük perakendecisi olan Wal-Mart'ın Almanya operasyonu verilmiştir. Bu kapsamda, her perakendecinin her pazarda başarılı olamayacağı görülmüştür.

Uluslararası perakendeciler, yabancı pazarlara açılmaya karar veren tüm firmalarda olduğu gibi yerel pazarda güçlü oldukları yönleri diğer pazarlara taşıyarak başarılı olmaya çalışmaktadır. Mağaza imajı bunlardan en önde gelenlerden biridir. İlgili perakendeci güçlü bir mağaza formatına ve imajına sahipse, bunu başka pazarlarda da tekrar edebilmesi beklenir. Mağaza imajını oluşturan onlarca boyut ya da öge literatür taramasında karşımıza çıkmıştı. Araştırmamıza en uygun ve bunlardan en çok kullanılan 7 mağaza imajı ögesi üzerinden araştırmanın sonuçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Böyle bir sektörde uzun yıllardır varlığını Türkiye'de sürdür Metro ise yavaş bir şekilde organik büyümesine devam etmektedir. Sahip olduğu farklı iş modeli nedeniyle ve Türkiye pazarındaki fırsatların devam etmesi nedeniyle operasyonlarına

devam etmektedir. Almanya dışındaki bazı ülkelerden çıkma kararı alan Metro'nun, Türkiye'de daha uzun yıllar kalacağı tahmin edilmektedir.

Mevcut çalışmada regresyon analizi ile incelenen mağaza imajı ile mağaza sadakati arasındaki ilişki kapsamında, mağaza imajı öğelerinden ürün ve fiyat boyutlarının mağaza sadakatine etki ettiği görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye pazarına girmeyi ve / veya yatırım yapmayı hedefleyen uluslararası hızlı tüketim ürünleri perakendecilerinin özellikle ürün özellikleri ve fiyat konularının üzerinde durmalarının başarılarını önemli ölçüde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bu konu hakkında yapılacak gelecek çalışmalar daha fazla sayıda ziyaretçi üzerinde hazırlanabilir. Çalışma sadece hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği kapsamında tutulmadan farklı perakendecilik türleri de eklenerek geliştirilmesine katkı sağlanabilir. Modelin, perakendeciliğin farklı alanlarında da test edilmesi, mağaza sadakati ile mağaza imajı algısına farklı değişkenlerin etkilerinin de belirlenmesi, konu hakkında yapılacak çalışmaların kapsamının ve sayısının artması, mağaza sadakati düzeyinin artırılarak müşterilerin sonraki alışverişlerinde de aynı mağazayı tercih etmelerini sağlamak için nelerin önemli olduğunun ortaya konması Türkiye'de mağaza sadakati dinamiklerinin anlaşılmasında fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aaker, David A.: **Güçlü Markalar Yaratmak**, İstanbul; Media Cat Kitapları, 2009.
- Aktuoğlu, Karpat Işıl: **Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler**, İstanbul, İletişim Yayıncılık, 2004.
- Assael, Henry: **Marketing: Principles And Strategy**, The Dryden Press, 1990, s.119.
- Baş, Mehmet: **Perakendeci Markası ve Uygulamaları**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 2007.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2015.
- Gegez A. Ercan: **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Basım Yayım A.S, İstanbul, 2005.
- Ghuri,Pervez, Cateora, Philip : **International Marketing**, 2.Baskı, Mc-Graw Hill Education, Berkshire-UK, 2005.
- Gordon, Ian H.: **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever**, John WileySons Canada Ltd., Ontario, 1998, s.92.
- Kapferer, Jean-Noel: **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**, London: Kogan Page, 2004.
- Karakaya, Fahri, Stahl, Michael J.: **Entry Barriers and Market Entry Decisions: A Guide for Marketing Executives**, Praeger, A.B.D, 1991
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Keagen, Warren J., Green, Marc C.: **Global Marketing**, 4. Baskı, Prentice Hall, A.B.D, 2005.
- Kıncal, Remzi Y: **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2010.

- Knorr, Andreas, Arndt, Andreas: **Why Did Wal-Mart Fail in Germany? Institute for World Economics and International Management**, c. 24, 2003.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin L.: **Marketing Management**", 12. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kotler, Philip: **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**", New Jersey: Pearson Prentice Hall, 1994.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2010.
- Lee, Moonkyu ve Ulgado, Francis M.: **Developing International Customer Loyalty to an Internet Shopping Mall**", Annual Meeting of Academy of International Business, Phoenix, Arizona, 2000.
- Levine, David M.: **Statistics for Managers Using Microsoft Excel**, Pearson Prentice Hall, 2005.
- McGoldrick, Peter J.: **Retail Marketing**, Second Edition, McGraw-Hill Company, London, 2002.
- Morschett, Dirk, Schramm-Klein, Hanna, Zentes, Joachim: **Strategic International Management Text and Cases**, Springer Gabler, 3. Baskı, Almanya, 2015.
- Needle, David: **Business in Context**, Wal-Mart in Germany, 5th Edition, Cengage/South-Western, 2010.
- Odabaşı, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.45.
- Poloian, Lynda Rose: **Retailing Principles-Global, Multichannel, and Managerial Viewpoints**, 2. Baskı, Bloomsbury Publishings, 2013.
- Sheth, J. ve Mittal, B.: **Customer Behavior: A Managerial Perspective**, Thomson South Western Publishing, 2004.
- Taşkıran, Erdoğan: **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2000.
- Tenekecioğlu, Birol, Tokol, Tuncer, Çalık, Nuri, Karalar, Rıdvan, Timur, Necdet ve Öztürk, Sevgi: **Pazarlama Yönetimi**, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi, 2006.
- Uztuğ, Ferruh: **Markan Kadar Konuş**, Kapital Medya Hizmetleri Basın Yayın, İstanbul, 2003.

- Vanderstoep, Scott W. ve Johnston, Deirdre D.: **Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009.
- Walters, Gleen C. Ve Bergiel, Blaise J.: **Consumer Behavior: A Decision Making Approach**, South Western Publishing Co., 1989.
- Yıldırım Ali ve Şimşek Hasan: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Yılmaz, Ayhan ve diğerleri: **Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 103.

SÜRELİ YAYINLAR

- Akturan, Ulun: “Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 2008, Cilt 25, Sayı 2, s.637.
- Alexander N., Quinn, B.: “International Retail Divestment” **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30, 2, 2002, s. 112-125.
- Alexander, Nicholas, Myers, Hayley: “The Retail Internationalization Process”, **International Marketing Review**, Vol.17, No.4/5, 2000.
- Back, Ki-Joon ve Parks, Sara C.: “A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective, and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Cilt. 27, Sayı.4, 2003, s.420.
- Baker, Julie, Grewal, Dhruv ve A. Parasuraman: “The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image”, **Journal of Academic Marketing Science**, Vol.22 No.4, 1994, s.328– 339.
- Baker-Prewitt, Jamie L. ve Sivadas, Eugene: “An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty”, **International Journal of Retail and Distribution Management**, Cilt. 28, Sayı. 2, 2000, s. 74.
- Ben, Enis, Gordon, M., Paul: “Store Loyalty as a Basis for Market Segmentation”, **Journal of Retailing**, Cilt: 21, No:1, 2001, s. 86.

- Benito, Gabriel R.G.: “Divestment and international business strategy”, **Journal of Economic Geography**, Vol. 5, 2005, s.235-251.
- Berger, Paul ve diğerleri: “Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management”, **Journal of Service Research**, Cilt.5, Sayı:1, 2000, s.40.
- Birtwistle, Grete, Linda Shearer: “Consumer Perception of Five UK Fashion Retailers”, **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol.5, No.1, 2001, s.9-18.
- Bowen, David E., Lawler, Edward: “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, **Sloan Management Review**, Cilt: 33, Sayı: 3, 1992, ss.31-39.
- Burt, Steve ve Carralero-Encinas, Jose: “The Role Of Store Image in Retail Internationalisation”, **International Marketing Review**, Vol. 17 No. 4/5, 2000, s. 433-453.
- Burt, Steve, Davies, Keri, Mcauley, Andrew ve Sparks, Leigh: “Retail Internationalisation: From Formats to Implants”, **European Management Journal**, Vol.23, No.2, 2005 s.195–202.
- Burt, Steve, Dowson, John ve Sparks, Leigh: “Failure in International Retailing: Research Propositions”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.13, No.4, 2003, 355-373.
- Cengiz, Emrah, Özden, Berna: “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.2, Sayı.1, 2002.
- Chen, Shu-Ching ve Quester, Pascale G.: “Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice”, **Journal of Services Marketing**, Cilt. 20, No:3, 2006, s.188.198.
- Chowdurhy, J., Reardon, J. ve Srivastava, R: “Alternative modes of measuring store image: an empirical assessment of structured versus unstructured measures”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 6 No. 2, 1998, pp. 72-87.
- Collins- Dodd, Colleen, Lindley, Tara: “Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 10, 2003, s. 345–352.

- Çifçi, Sertaç,
Cop, Ruziye: “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı:512, 2007, s.69-88.
- Dabholkar, Pratibha,
Thorpe, Dayle, Rentz, Joseph: “A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24 (Winter), 1996, ss.3-16.
- Dunning, John H.: “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, **Journal of International Business Studies**, 19 Spring, 1988, 1-31.
- Dunning, John H.: “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, **Journal of International Business Studies**, Vol.11, No.1, 1980, s.9-31.
- Enginkaya, Ebru: “Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.6, Sayı.1, 2006, s.10-16.
- Goldman, Arie: “The transfer of retail formats into developing economies: The example of China”, **Journal of Retailing**, Vol.77, 2001, s. 221–242.
- Huddleston, Patricia,
Whipple, Judith ve Vanauken, Amy: “Food Store Loyalty: Application of a Consumer Loyalty Framework”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Cilt. 12, Sayı: 3, 2004, s.215.
- Hutchinson, Karise,
Quinn, Barry, Alexander, Nicholas ve Doherty, Anne Marie: “Retailer Internationalization: Overcoming Barriers to Expansion”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol. 19, No. 3, July 2009, s.253.
- İlter, Burcu,
Akyol, Bilge, Özgen, Özge: “Attitudes Towards Purchasing From Foreign Apparel Retailers: The Effects of Age and Foreign Country Visits”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı 9, Cilt 1, 2009, s.43-60.
- Javalgi, Rajshekhar G.,
Griffith, David A., White, Steven D.: “An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms”, **The Journal of Services Marketing**, Vol.17 No.2/3, 2003, s.185-201.

- Javalgi, Rajshekhar G., Moberg, Christopher R.: “Service Loyalty: Implications for Service Providers”, **The Journal of Services Marketing**, Cilt.11 Sayı.3, 1997, s.165.
- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik: “The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, s.23-32.
- Jonsson, Anna, Elg, Ulf: “Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA’s Entry to Russia”, **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol., 16, No.2, 2005, s. 239 – 256.
- Kırdar, Yalçın: “Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, 2004, s.233-250.
- Knox, Simon, Denison, Tim J.: “Store Loyalty: Its Impact on Retail Revenue, An Empirical Study of Purchasing Behavior in the U.K.”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Cilt: 7, 2000, s.45.
- Kotler, Philip: “Atmospherics as a Marketing Tool” **Journal of Retailing**, 18(5) , 1973, s. 4-33.
- Kunkel, John H., Berry, Leonard L.: “A Behavioural Conception of Retail Image”, **Journal of Marketing**, Vol:32, 1986 s. 21–27.
- Kurşunluoğlu, Emel: “Mağazalı Perakendeciler ve Müşteri Servisleri”, **Journal of Yaşar University**, 4(14), 2009, s.2173-2184.
- Levitt, Theodore: “The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**, Vol.61, No.3, 1983, s.92-103.
- Liljander, Veronica, Polsa, Pia, Riel, Allardvan: “Modelling Consumer Responses to an Apparel Store Brand: Store image as a Risk Reducer”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol: 16, 2009, s.281–290.
- Lindquist, Jay D.: “Meaning of Image: a Survey of Empirical and Hypothetical Evidence”, **Journal of Retailing**, Vol.50, No:4, 1974, s.31.

- Mahajan, S.K.: “Standardization V/S Adaptation in International Markets”, **Global Journal for Research Analysis**, Vol.5, Issue-3, 2016, s.14.
- Martenson, Rita: “Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty: A Study of The Store As A Brand, Store Brands and Manufacturer Brands”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Cilt.35, No: 7, 2007, s.544.
- Martineau, Pierre: “The Personality of the Retail Store”, **Harvard Business Review**, Vol. 36, No.1, 1958, s.47-56.
- McGoldrick, Peter: “Spatial and Temporal Shifts in the Development of International Retail Images”, **Journal of Business Research**, Vol.42, No:2, 1998, s.189–196.
- McGoldrick, Peter J.,
Sandy S.L Ho: “International Positioning: Japanese Department Stores in Hon Kong”, **European Journal of Marketing**, Vol.26, No.8/9, 1992, s.61-73.
- McMaster, Derek: “Own Brands and the Cookware Market”, **European Journal of Marketing**, Cilt:21, No:1, 2001, s.86..
- Oppewal, Harmen,
Harry, Timmermans: “Retailer Self-perceived Store Image and Competitive Position”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.7 No:1, 1997, s.41- 59.
- Oxenfeldt, Alfred R.: “Developing a Favourable Price-Quality Image”, **Journal of Retailing**, Vol.50, No:4, 1974, s.8-14.
- Porter, Stephen S.,
Claycomb, Cindy: “The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol.6, No.6, 1997, s.373-387.
- Reichheld, Frederick: “Loyalty and the Renaissance of Marketing”, **Marketing Management**, Cilt. 2, Sayı. 4, 1999, s. 11.
- Reichheld, Frederick: “Loyalty Based Management”, **Harvard Business Review**, Cilt. 71, Sayı: 2, 1993, s.68.
- Reichheld, Frederick F.
ve Sasser, W. Earl: “Zero Defections: Quality Comes to Services”, **Harvard Business Review**, Cilt. 68, Sayı. 5, 1990, s. 106.

- Samli, Coskun A.,
Kelly, Patrick J.,
Hunt, Keith H.:
“Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer-Perceived Store Images: A Diagnostic Tool for Corrective Action”, **Journal of Business Research**, Vol.43, No.1, 1998,s. 27–38.
- Savaşçı, İpek:
“Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, c.12, s.2, 2007, s.325.
- Selvi, Murat Selim,
Özkoç, Hatice,
Emeç, Hamdi:
“Mağaza İmajı, Mağaza Memnuniyeti ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Tüketiciler Tarafından Değerlendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.22, Sayı:1, 2007, s. 105-121.
- Simpson, Eithel M.,
Thorpe, Dayle I.:
“A Speciality Store’s Perspective on Retail Internationalization: A Case Study”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Volume 6, 1999, s.45-53.
- Steth, J. Ve Mittal B.:
“Customer Behavior: A Managerial Perspective”, **Thomson/South – Western Publishing**, 2004, s. 213.
- Sternquist, Brenda:
”International Expansion of US Retailer”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol.25, No.8, 1997, s.266.
- Stern, Bruce L.,
Ronald F. Bush,
Joseph F. Hair, Jr:
Sudhahar, J. Clement ve diğerleri:
”The Self-Image/Store Image Matching Process: An Empirical Test”, **The Journal of Business**, Vol. 50, No.1, 1977, s.63-69.
- Thang, Doreen Chze
Lin, Tan,
Benjamin Lin Boon:
“Service Loyalty Measurement Scale: A Reliability Assessment”, **American Journal of Applied Sciences**, Cilt. 3, Sayı:4, 2006, s.184.
- Thang, Doreen Chze
Lin, Tan,
Benjamin Lin Boon:
“Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol.10, No.4, 2003, s.193–200.
- Turley, L.W. ve
Milliman, R.E.:
“Atmospheric Effects on Shopping Behavior: a Review of the Experimental Evidence”, **Journal of Business Research**, Cilt. 49, 2000, s. 193-211.

Vrontis, Demetris, Thrassou, Alkis ve Lamprianou, Iasonas: “International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies”, **International Marketing Review**, Vol. 26 No. 4/5, 2009, s.477-500.

Yeniçeri, Tülay: “Tüketicilerin Mağaza İmajı Algılamaları ve Sosyodemografik Özelliklerinin Alışveriş Tutarları İtibariyle Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, 2005, s.39-53.

Yılmaz, Veysel, Aktaş, Cengiz, “Development of a Scale for Measuring Consumer Behavior in Store Choice”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2007, s.171-184.

Çelik, Eray H.: Yoder, Samantha, Visich, John K.: “Elzotbek Rustambekov, Lessons Learned from International Expansion Failures and Successes”, **Business Horizons**, 59, 2016, s.233-243.

Yücel, Atilla, Yücel, Nurcan: “Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Denizli İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 19, 2012, s.1-30.

Yücel, Recep, Elibol, Halil, “Globalization and International Marketing Ethics Problems”, **International Research Journal of Finance and Economics**, Sayı.26, 2009, s.93-104.

Dağdelen, Osman:

İNTERNET KAYNAKLARI

Deloitte: Deloitte, Global Powers of Retailing 2016, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf> (Erişim Tarihi: 12.6.2016).

---: National Retail Federation 2013 Verileri, (Çevrimiçi) <https://nrf.com/>, 25 Eylül 2015.

---: Forbes Global 2000 Listesi, (Çevrimiçi) www.forbes.com, 21 Mayıs 2015.

---: (Çevrimiçi) <https://retailturkiye.com>, 16 Haziran 2016

---: Datamonitor, “Global Retailing Industry Profile 2012, 25 Nisan 2014.

- : (Çevrimiçi)https://nrf.com/2015/global250table?order=field_global250_country_of_origi&sort=asc, 25 Eylül 2015.
- : Türk Perakende Sektörü ve Beklentilerimiz, ATIG Yatırım Menkul Değerler, (Çevrimiçi)http://www.atig.com.tr/arastirma/raporlar/tr/perakende_sektor_raporu.pdf, 08 Kasım 2015.
- : (Çevrimiçi)www.ipsos.com.tr, (Çevrimiçi)www.arastirmakutuphanesi.com, 08 Kasım 2015.
- : (Çevrimiçi)http://www.capital.com.tr/content/siralamalar/500_CP_08.pdf, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metro-tr.com/public/anasayfa/Magazalar>, 10 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://stock.walmart.com/investors/our-strategy/default.aspx>, 27 Eylül 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.coca-colacompany.com/investors/annual-other-reports>, 20 Mayıs 2014.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry/about/business-model>, 10 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2012/05/30/metro-group-sells-makro-uk-to-booker-group-plc>, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2012/11/30/metro-group-sells-real-eastern-europe-for-an-enterprise-value-of-11-billion-to-auchan>, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/06/30/metro-group-verkauft-real-tuerkei-an-haci-duran-begendik>, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2010/11/22/metro-cash-and-carry-divests-business-in-morocco>, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/11/25/metro-group-divests-wholesale-activities-in-greece>, 11 Ekim 2015.
- : (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases>, 11 Ekim 2015.
- Metro: (Çevrimiçi)<http://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2014/10/10/metro-cash-and-carry-sells-parts-of-the-danish-business-to-euro-cater>, 11 Ekim 2015.

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Soru Formu

Araştırma Konusu: Uluslararası Perakendeci Metro Mağazasının İmaj Transferi

Yer: Metro Türkiye Genel Müdürlüğü

Tarih ve Saat: 28.02.2017 tarih, Saat: 14:30

1. Metro'nun Türkiye perakendeciliğindeki konumu hakkında bilgi alabilir miyim?

2. Metro'nun Türkiye pazarında gelecek planlarından bahseder misiniz?

Mağaza imajı, akademik literatürde tüketicilerin perakendecinin mağaza lokasyonu, ürünleri, perakendeci markalı ürünleri, müşteri hizmetleri, fiyatları, promosyonları ve mağaza atmosferi hakkındaki algılar toplamıdır. Metro'nun bu konulardaki global ya da yerel düzeyde stratejileri nelerdir? Aşağıdaki konularda Metro'nun uygulamalarını bizimle paylaşır mısınız?

3. Metro'nun lokasyon ile ilgili uygulamaları nelerdir?

4. Metro'nun ürün gamı ile ilgili uygulamaları nelerdir?

5. Metro'nun perakendeci markalı ürünler ile ilgili uygulamaları nelerdir?

6. Metro'nun fiyat politikaları ile ilgili uygulamaları nelerdir?

7. Metro'nun mağaza atmosferi ile ilgili uygulamaları nelerdir?

8. Metro'nun müşteri hizmetleri ile ilgili uygulamaları nelerdir?

9. Metro'nun promosyon uygulamaları nelerdir?

Ek 2. Anket Formu

EK: Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Bölümü "Metro Mağaza İmaji ile Mağaza Sadakati" konulu tez çalışması için hazırlanmış olup, elde edilen veriler herhangi bir kurum / kuruluş ile paylaşılmayacaktır.

Aşağıda Metro Mağazasıyla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

EMİNE ÖZKAN

1.BÖLÜM

Cinsiyet	Medeni Durum
Kadın	Evli
Erkek	Bekar

Yaş Aralığı	Eğitim Durumu	Mesleğiniz
18-25	Ortaokul	Öğrenci
26-35	Lise	Özel Sektör çalışanı
36-45	Lisans	Kamu çalışanı
46-55	Yüksek Lisans	Serbest Meslek
56 ve üzeri	Doktora	Emekli
		Ev hanımı

2.BÖLÜM

		Likert ölçeği	5	4	3	2	1
			KEŞİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORU M	KATILMIYORU M	KEŞİNLİKLE KATILMIYORU M
LOKASYON	1	METRO mağazalarına kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
LOKASYON	2	METRO mağazası evime/iş yerime çok yakındır.					
LOKASYON	3	METRO tüm ihtiyaçlarımı bir arada karşılamaktadır.					
LOKASYON	4	METRO bir çok ek kolaylık (park, restoran, tuvalet vs.) sunmaktadır					
ÜRÜNLER	5	METRO kaliteli ürünler sunmaktadır.					
ÜRÜNLER	6	METRO tanzim teşhiri modern görünümündedir.					
ÜRÜNLER	7	METRO çok çeşitli ürünler sunmaktadır.					
PERAKENDECI MARKALI ÜRÜNLER	8	METRO markalı ürünler beklentilerimi karşılamaktadır.					
PERAKENDECI MARKALI ÜRÜNLER	9	METRO markalı ürünler çok çeşitlidir.					
PERAKENDECI MARKALI ÜRÜNLER	10	METRO markalı ürünler çok kaliteli dir.					
HİZMET	11	METRO çalışma saatleri politikası yeterlidir					
HİZMET	12	METRO kasaları hızlı bir şekilde hizmet vermektedir.					
HİZMET	13	METRO yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.					
HİZMET	14	METRO iade politikası memnuniyet vericidir.					
HİZMET	15	METRO uygun ödeme seçenekleri sunmaktadır.					
HİZMET	16	METRO personeli her zaman ulaşılabilir durumdadır.					
HİZMET	17	METRO personeli çok nazik ve yardımcıdır.					
HİZMET	18	METRO personelinin ürünler hakkındaki bilgisi yeterlidir.					
HİZMET	19	METRO, güvenilir bir perakendecidir.					
FİYATLAR	20	METRO'nun fiyat politikası memnuniyet vericidir.					
FİYATLAR	21	METRO'da satılan ürünlerin fiyat değeri ilişkisi yüksektir					
FİYATLAR	22	METRO fiyatları, rakiplerine göre daha düşüktür.					
ATMOSFER	23	METRO mağazaları temiz ve düzenlidir.					
ATMOSFER	24	METRO'da ürünler cezbedici bir şekilde sergilenmektedir.					
ATMOSFER	25	METRO mağaza atmosferi cezbedicidir.					
ATMOSFER	26	METRO'da aradığım ürünleri kolaylıkla bulabilmekteyim.					
PROMOSYON	27	METRO promosyonlarını takip ediyorum.					
PROMOSYON	28	METRO'da yapılan dönemsel indirimler memnuniyet vericidir.					
PROMOSYON	29	METRO'da genellikle promosyonlu ürünleri tercih ediyorum.					
3.BÖLÜM							
MAĞAZA SADAKATI	30	METRO'dan alışveriş yapmaktan mutluyum.					
MAĞAZA SADAKATI	31	METRO'dan alışveriş yapmayı başkalarına da tavsiye ederim.					
MAĞAZA SADAKATI	32	METRO, diğer perakendecilere göre daha iyi bir imaja sahiptir.					
MAĞAZA SADAKATI	33	Yakın çevremi METRO'dan alışveriş yapmak için teşvik ederim.					
MAĞAZA SADAKATI	34	Alışveriş yapmak istediğimde ilk tercihim METRO mağazası olur.					
MAĞAZA SADAKATI	35	METRO, diğer perakendecilerden farklıdır.					
MAĞAZA SADAKATI	36	Daha sonraki alışverişlerimde METRO'yu tercih ederim.					
MAĞAZA SADAKATI	37	Ucuz olsa dahi diğer perakendecilere şans vermem.					