

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA OFİSLERİNİN ROLÜ VE
HİZMET KALİTESİNİN DEĞERLENDİRMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep Kavitaş Durgun

Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı

Tekstil Mühendisliği Programı

HAZİRAN 2018

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA OFİSLERİNİN ROLÜ VE
HİZMET KALİTESİNİN DEĞERLENDİRMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Zeynep Kavitaş Durgun
(503091826)**

Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı

Tekstil Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Canan SARIÇAM

HAZİRAN 2018

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 503091826 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep KAVİTAŞ DURGUN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**HAZİR GİYİM SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA OFİSLERİNİN ROLÜ VE HİZMET KALİTESİNİN DEĞERLENDİRMESİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Canan SARIÇAM**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Nazan Okur**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Binnaz MERİÇ KAPLANGİRAY.....
Uludağ Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2018**
Savunma Tarihi : **07 Haziran 2018**



ÖNSÖZ

Bu çalışma, hazır giyim sektöründe, satın alma ofislerinin iş müşterilerine sundukları hizmet kalitesinin, iş müşterilerinin memnuniyeti üzerine etkisini tespit etmek ve hizmet kalitesine dair hangi parametrenin diğerinden daha önemli olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, sektördeki çok değerli meslektaşlarımın katılımıyla, çalışılan perakendeci tipleri ve hizmet kalitesi parametrelerini içeren bir anket çalışması yürütülmüştür.

Başta bu tezin her aşamasında çalışmalarımı titizlikle inceleyen ve bana yol gösteren, destekleyen, çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Canan Sarıçam'a, tüm kariyerim boyunca beraber çalıştığım, tecrubesi ve vizyonuyla bu tezin tüm aşamalarında desteği bulunan değerli yöneticim; Sayın Bulent Alkanlı'ya, anketlere katılım sağlanması konusundaki büyük yardımları ve verdikleri manevi destek için meslektaşlarım, Özgür Ülkebaş, Mehtap Dursun, Seray Duruçalı ve Deniz Ata'ya, hayatımın her alanında, aldığım her kararda beni destekleyen ve teşvik eden sevgili anne ve babama, tez çalışmalarına vakit ayırmamı mümkün kılan, hayatta en büyük destekçim sevgili eşim ve moral kaynağım oğluma teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Nisan 2018

Zeynep Kavitaş Durgun
Tekstil Mühendisi



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
SEMBOLLER	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
2. HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ	5
2.1 Perakendeciliğin Tanım ve Sınıflandırması	5
2.1.1 Perakendeciliğin tanımı	5
2.1.2 Perakendeciliğin temel fonksiyonları	6
2.1.3 Perakendeciliğin sınıflandırılması	7
2.1.3.1 Ürün gamına göre sınıflandırma	8
2.1.3.2 Ticari kuruluşuna göre sınıflandırma	9
2.1.3.3 Sunum metoduna göre sınıflandırma	10
2.1.3.4 Çok kanallı ortamlarda perakendecilik	11
2.2 Dünya Hazır Giyim Perakende Sektörü	12
2.3 Türkiye'nin Dünya İhracatındaki Yeri	14
3. HAZIR GİYİM PERAKENDE YÖNETİMİ VE SATIN ALMA OFİSLERİNİN BU ALANLARDAKİ ROLÜ	15
3.1 Hazır Giyim Perakende Organizasyonunun Yapısı	15
3.1.1 Satın almacının görev ve sorumlulukları	18
3.1.2 Merchandiserin görev ve sorumlulukları	20
3.1.3 Teknikerin görev ve sorumlulukları	23
3.1.4 Tasarımcının görev ve sorumlulukları	24
3.1.5 Sosyal sorumluluk departmanı görev ve sorumlulukları	26
3.2 Hazır Giyim Perakendesi Satın Alma Çevrimi	28
3.2.1 Konsept planı / Ürün gamı oluşturma	30
3.2.2 Sipariş teyidi öncesi aşamalar	32
3.2.2.1 Ürün geliştirme	32
3.2.2.2 Kumaş seçimi	33
3.2.2.3. Silüet / Kalıp seçimi	33
3.2.2.4 Numunelendirme	34
3.2.2.5 Fiyatlandırma ve ürün mühendisliği	35
3.2.3 Son değerlendirme toplantıları ve sipariş teyidi	36
3.2.4 Sipariş teyidi sonrası aşamalar	36
3.2.4.1 Renk çalışması / baskı nakış çalışması onayları	36
3.2.4.2 Ürün prova süreci	37

3.2.4.3 Kumaş ve ürüne yapılacak testlerin kontrol ve onaylanması.....	37
3.2.4.4 Üretim öncesi numune gönderimi ve ölçü serileme	37
3.2.4.5 Üretim süreci ve üretim numunesi gönderimi.....	37
3.2.4.6 Ara ve son üretim kontrolleri	38
3.2.4.7 Yükleme, gümrük ve finansal işlemler	38
3.3 Satın Alma Ofislerinin Görev ve Katkıları	38
3.4 Ortak İş Geliştirmenin Önemi	41
4. HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ	45
4.1 Hizmet Kavramı	45
4.2 Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramı	46
4.3 Hizmet Kalitesinin Önemi	47
4.4 Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalite Boyutlarının Tanımlanması ...	48
4.4.1 Hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalite boyutlarına yönelik temel çalışmalar	48
4.4.2 Hizmet kalitesi ölçümüne yönelik ilk çalışmalardan SERVQUAL ölçeği	50
4.4.3 SERVQUAL ölçeğinin hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılması.....	52
4.5 B2B Sektöründe Hizmet Kalitesi	53
5. ÇALIŞMANIN AŞAMALARI VE KULLANILAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR.....	61
5.1 Çalışmanın Aşamaları ve İzlenen Yol.....	61
5.2 Kullanılan Yöntemlere İlişkin Açıklamalar	64
5.2.1 Verilerin güvenilirlik analizi ve faktör analizi ile yapısal eşitlik modellemesi uygunluk testleri.....	64
5.2.1.1 Ölçeğin güvenilirlik analizi.....	64
5.2.1.2 Örneklem faktör analizine uygunluğunun kontrol edilmesi.....	64
5.2.2 Faktör Analizi.....	66
5.2.2.1 Açımlayıcı faktör analizi	66
5.2.2.2 Doğrulayıcı faktör analizi.....	67
5.2.3 Hipotezlerin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesi.....	74
6. UYGULAMA VE SONUÇLAR.....	75
6.1 Saha Araştırması Öncesi Çalışmalar	75
6.1.1 Ölçme aracı tasarımı.....	75
6.1.2 Pilot çalışma	78
6.1.3 Örneklem metodu ve örneklem sayısının belirlenmesi	78
6.2 Saha Araştırması.....	79
6.3 Saha Çalışması Sonuçlarının Değerlendirmesi	80
6.3.1 Birinci kavramsal model ve sonuçlarının değerlendirilmesi	80
6.3.2 İkinci kavramsal modelin oluşturulması ve sonuçların değerlendirilmesi.....	84
6.3.2.1 Verilerin uygunluğu ve açımlayıcı faktör analizi	84
6.3.2.2 İkinci kavramsal modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	94
6.3.3 Yapısal eşitlik modeli sonuçları	105
6.4 Sonuçların Perakende Süreçleri ve Perakendeci Tipleri ile İlişkilendirilerek Yorumlanması	108
6.4.1 Sonuçların perakende süreçleri ile ilişkilendirilerek yorumlanması	108
6.4.2 Sonuçların perakendeci tipleriyle ilişkilendirilerek yorumlanması	111
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKLAR.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	123

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AGFI	: Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi
AQL	: Kabul Edilebilir Kalite Seviyesi
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
B2B	: Kurumlar Arası Ticaret
B2C	: Kurum Tüketici Arası Ticaret
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Bileşik Güvenilirlik
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
IIBM	: Uluslararası Yönetim Bilimleri Enstitüsü
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
PDSQ	: Fiziksel dağıtım hizmet kalitesi
PGFI	: Basitlik Uyum İndeksi
QR	: Hızlı Cevap
RMSE	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
RMR	: Artık Ortalamaların Karekökü
SAO	: Satın Alma Ofisi
SSQSC	: Tedarik Zincirinde Tedarikçi Hizmet Kalitesi
TFI	: Tucker Lewis İndeksi
VIF	: Varyans Arttırma Faktörü



SEMBOLLER

χ^2	: Ki-kare iyilik uyum indeksi
N	: Örneklemdaki veri sayısı
F_{ML}	: İki kovaryans arasındaki uyum değeri
p	: Anlamlılık seviyesi
s	: Kestirimsel kovaryans matrisinin elemanı
p	: Madde sayısı
σ	: Modele ilişkin tahmini kovaryans matrisinin elemanı



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : En önemli mağaza perakende türleri	7
Çizelge 2.2 : Farklı ülkelerdeki hazır giyim perakende sektörü	14
Çizelge 3.1 : Perakende satın alma süreçleri ile SAO görev ve sorumluluklarının ilişkilendirmesi.....	40
Çizelge 4.1 : SERVQUAL soruları	50
Çizelge 4.2 : INDSERV faktör ve altbileşenleri.....	53
Çizelge 4.3 : Faktörler ve alt bileşenleri.....	58
Çizelge 5.1 : Model uyum indeksleri ve önerilen değerler.....	71
Çizelge 6.1 : Anket soruları, ilişkili faktörler ve referanslar	77
Çizelge 6.2 : Normallik ve çoklu normallik analizi için çarpıklık ve basıklık değerleri ve çok değişkenli normallik değeri	82
Çizelge 6.3 : Normallik analizi için çarpıklık ve basıklık değerleri	84
Çizelge 6.4 : Varyans artırıcı faktör değerleri	85
Çizelge 6.5 : Ortak varyans çizelgesi	86
Çizelge 6.6 : Açıklanan toplam varyans çizelgesi	88
Çizelge 6.7 : Birinci döndürülmüş bileşenler matrisi	89
Çizelge 6.8 : İkinci döndürülmüş bileşenler matrisi.....	91
Çizelge 6.9 : Üçüncü döndürülmüş bileşenler matrisi.....	91
Çizelge 6.10 : Normallik ve çoklu normallik analizi için çarpıklık ve basıklık değerleri ve çok değişkenli normallik değeri	94
Çizelge 6.11 : Regresyon ağırlıkları	97
Çizelge 6.12 : Standard regresyon ağırlıkları	98
Çizelge 6.13 : Yeniden oluşturulmuş faktörlerin Cronbach Alfa bütünlük güvenirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri.....	99
Çizelge 6.14 : Regresyon ağırlıkları	101
Çizelge 6.15 : Standart regresyon ağırlıkları	102
Çizelge 6.16 : Yeni faktörlerin Cronbach Alfa bileşik güvenirlik ve ortalama açıklayıcı varyans değerleri	103
Çizelge 6.17 : Hipotez testi sonuçları	105
Çizelge 6.18 : Standart regresyon ağırlıkları	106
Çizelge 6.19 : Çoklu regresyon kareleri	107
Çizelge 6.20 : Perakende süreçleri ile hizmet kalitesi bilgi sorularının eşlenmesi..	108
Çizelge 6.21: Perakende süreçleri ile yeni kavramsal model faktörlerinin eşleştirilmesi	110
Çizelge 6.22 : Yeni kavramsal model faktörleri ve perakendeci tipleri arasındaki ilişki üzerine ANOVA sonuçları.....	112
Çizelge 6.23 : Perakendeci tiplerine göre her bir faktör e ait ortalama değerler	113



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Çok kanallı perakendecilik yapısı	12
Şekil 2.2 : Alt kategorilerine göre dünya hazır giyim perakendesi.	13
Şekil 3.1 : Bir perakende organizasyon şeması	16
Şekil 3.2 : Geleneksel satın alma ekibi yönetim yapısı	17
Şekil 3.3 : Modern satın alma ekibi yönetim yapısı	17
Şekil 3.4 : Satın almanın ilişkili olduğu diğer departmanlar	18
Şekil 3.5 : Sosyal sorumluluk çevrimi	27
Şekil 3.6 : Hazır giyim satın alma çevrimi	29
Şekil 3.7 : Satın alma öncesi süreçler için örnek akış şeması.....	30
Şekil 3.8 : Ortak iş geliştirme çevrimi	43
Şekil 4.1 : Memnuniyet değer ve niyet modeli.....	55
Şekil 4.2 : Hizmet kalitesi bileşenleri, müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyetler arasındaki model.	56
Şekil 4.3 : Hizmet kalitesi bileşenleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiler .	57
Şekil 4.4 : Hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakat arasındaki ilişki modeli	58
Şekil 4.5 : Satın alma, ilişkiler, değerlendirme ve performans arasındaki ilişkiler ...	60
Şekil 5.1 : Çalışmanın aşamaları ve izlenen yol	61
Şekil 5.2 : Kavramsal model.....	62
Şekil 5.3 : Saha araştırması aşamaları ve izlenen yol.....	63
Şekil 6.1 : Birinci kavramsal model Amos gösterimi.....	81
Şekil 6.2 : İlk kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler..	83
Şekil 6.3 : Yamaç birikinti grafiği.	89
Şekil 6.4 : Kavramsal model.....	93
Şekil 6.5 : Yeni oluşturulmuş kavramsal model.....	96
Şekil 6.6 : Yeniden oluşturulmuş kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler	100
Şekil 6.7 : Soruları silinmiş yeniden oluşturulmuş kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler.....	104



HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA OFİSLERİNİN ROLÜ VE HİZMET KALİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Perakende sektörü, nihai tüketici ile üretici arasında köprü vazifesi gören dünya ticaret hacminde en büyük paya sahip olan sektördür. Perakende sektörü içinde ise birinci sırayı gıda ürünleri, takip eden ikinci sırayı ise hazır giyim ürünleri almaktadır. Türkiye, hazır giyim sektöründe pek çok global markaya ürün tedariki sağlayan, önemli bir oyuncudur. Global markalar Türkiye’den yaptıkları satın almayı genellikle satın alma ofisleri aracılığıyla yapmaktadırlar. Satın alma ofisleri bu bakımdan Türk tekstil ve hazır giyim tedarikçileri ile iş müşterisi olan perakendecileri bir araya getirerek sektörün devamlılığına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Satın alma ofisleri perakendeci müşterisine kolleksiyon planı oluşturmada, ürün geliştirmeye, üretim takibi, ara ve son kontroller, yükleme, gümrük ve finansal işlemlere kadar satın alma sürecinin her basamağında destek hizmeti sunmaktadır. Hizmet kalitesi arttıkça, müşteri memnuniyetinin de artacağı ve iş ilişkisinin devamlılığının sağlanacağı bilinmektedir.

Bu çalışmada, B2B sektöründe faaliyet göstermekte satın alma ofisleri için hizmet kalitesinin bileşenlerinin belirlenmesi ve müşteri memnuniyeti ile söz konusu bileşenlerin arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra hizmet kalite bileşenlerinin hangi perakende satın alma süreci ile daha fazla ilişkili olduğu ve söz konusu bileşenlerin perakendeci tiplerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analizinin yapılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda satın alma ofislerinde müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışmakta olan katılımcılar ile bir saha çalışması gerçekleştirilmiş, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamasıyla hizmet kalitesi bileşenlerinin belirlenmesi ve memnuniyet ile ilişkisi ortaya konmuştur. Yapılan analizler müşteri memnuniyetinin en çok organizasyon içi iletişim, finansal konularda uyumlu çalışma ve güven ve satın alma ofisi çalışanlarının sahip olduğu bilgi seviyesi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Perakendeci süreçleri ile hizmet kalitesi bileşenlerinin ilişkilendirilmesi ve elde edilen eşleştirmenin yapısal eşitlik modeli sonuçları ile karşılaştırılması müşteri memnuniyetine etki eden hizmet bileşenlerinin her süreçte etkin olan hizmet kalitesi bileşenleri ile aynı olmadığını ortaya koymuştur. Perakendeci tipi ile hizmet kalitesi bileşenlerinin karşılaştırmalı incelenmesi ise tüm hizmet bileşenleri için olmamakla birlikte teknolojik ve finansal esneklik ile bilgi bileşenlerinde perakendeci tipi açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.



THE ROLE OF THE BUYING OFFICES IN THE APPAREL INDUSTRY AND EVALUATION OF SERVICE QUALITY

SUMMARY

Acting as a bridge between the end consumer and the producer, the retail industry holds the largest share in the world trade volume where the apparel retail industry is the second biggest industry after the groceries. In the apparel industry, Turkey is an important player that provides a large variety of products to many global retailers. Usually, global apparel retailers make the sourcing from Turkey via buying offices since the buying offices present supporting services and maintain the continuity of the relationship between the apparel suppliers and their business customers. Thus the buying offices play key roles for the Turkish apparel industry and Turkish economy in general.

Actually, the buying offices give services to the retailer customers at every step of the retail buying process starting with the creation of the concept plans. They provide services within the product development, the production follow up, the inspections and finally the customs and financial operations. To satisfy their business customers, the buying offices should find out what kind of service they should give, which buying processes required specific type of service and which retailer type give importance to each service dimension. Thus, the identification of service quality dimensions, the measurement of the service quality and the determination of the relationship between service quality dimensions and customer satisfaction are critical.

Within this respect, the purpose of this study was defined as determining the dimensions of the service quality and evaluating the relations between these factors and the customer satisfaction in the B2B sector. The secondary purposes were determined as finding out which buying processes were related with what type of service requirement and the listing of the priorities in service dimensions for different type of the retailers or business customers of the buying offices. In order to reach these aims, a field study was decided to be conducted to find out the service quality dimensions within the B2B industry and to model the relation between customer satisfaction and these dimensions after making a broad literature review.

In the first part of the literature review, the definition of retailing and the functions of retailing were given. Different type of classification of the retailers was explained which were based on the parameters such as the product type, the price level, the managerial organization and the display of the merchandise. It was followed with a brief information about Turkey's role as a production country within the global apparel retail industry. It was put forward that the buying offices brought together the business customers acting in the global apparel retailing arena with the apparel manufacturers and the producer companies in Turkey.

In the second part of the literature review, the operations within the retail buying process were explained in detail. Since the buying offices actually give the service at almost all the stages, the process were described for the retail buying office itself. Within this regard, the organizational structure of a retail company was given, the daily operations were listed and the roles of the people working as a team were described. The phases of the retail buying process from the inspiration to the shop floor were given on the buying calendar. The process of buying was summarized under three sub stages which were the pre-order confirmation stage, the order confirmation stage and the post order confirmation stage. The pre-order confirmation stage was stated to be composed of the line development, the preparation of the concept plan, the product development and the development of the fabrics and the silhouettes. Besides, the interpretation of the product development, the sampling / prototyping and the costing and product engineering stages were included. The order confirmation stage was stated to be executed where the confirmation meetings were conducted to decide what will be sold in the core and the supporting lines within the season and to determine the lead times, the costs and the quantities. The post-confirmation stage was stated to be initialized with the approvals of the strike offs, the lab dips, the fit stage, the testing and the pre-production sampling. The post-confirmation stage was stated to be with the production, the in-line and the final inspections, the shipping, the finance and the documentation respectively. Considering these mentioned stages with the retail buying process, it was carried out that, the buying offices were playing a key role and making a great contribution on the execution of the retail buying process. Matching the retail buying process of the retailers with the stages where the buying offices provides a service to the retailers showed that the buying offices gave services to the retail customer at all these stages. Nonetheless, it was underlined the fact that it was not known what type of service dimension was more required within these stages.

In the last part of the literature review, the dimension of the service, the service quality and the relation between the service quality and the customer satisfaction were investigated. Giving the brief information on ‘service’ concept, it was stated that the identification of the dimensions of the service was difficult because of its intangible characteristics. Describing the term ‘quality’ as meeting the requirements, it was pointed out that the satisfaction of the customer could only be possible by providing the customer better service than they were expecting. Following the concepts service and quality, the studies on the measurement of service dimensions were visited and the previous researches about the service quality in literature were examined. It was seen that different researchers identified the dimensions of the service quality differently based on specific studies. Most of these studies also investigated the relationship between service quality and the customer satisfaction and they found out that the customer satisfaction increased with the increase in the quality of the service. Nonetheless, the literature review showed that the number of studies in the B2B industries was quite limited and there was no study for measuring the service dimensions and service quality for the apparel buying offices.

After the literature review, a field study was accomplished among the buying offices to reach the aims. For the field study, the first conceptual model and the hypotheses were developed based on the literature. In this regard, a previous study was selected as a base for defining service quality dimensions. The questionnaire designed was composed of three parts including the questions regarding the retailer type, the dimensions of the service quality and the customer satisfaction. The questions in the

second part which were related with the dimensions of the service quality were based on the previous study measuring the service quality dimension in the supply chain. But more additional questions about having information were included within this part considering that having the required information could also be important for giving quality service. The third part of the questionnaire included the questions regarding customer satisfaction. The survey was conducted among the participants working in the buying offices as merchandisers considering that these questions should be answered by the people who knew the business customer well. The survey was conducted online with the target of reaching 200 merchandisers.

The analysis including the exploratory and confirmatory factor analysis and the structural equation modelling were made using SPSS and SPSS AMOS programs. Nonetheless, the data obtained was firstly checked to see if it was convenient for further analysis. Within this regard, the sampling adequacy, the normality of the distribution and the multi-collinearity were controlled. After the convenience of the data was confirmed, the first conceptual model which included exactly the factors based on the previous model was tested with the confirmatory factor analysis. But, the model fit values were observed to be lower than accepted and the convergent and divergent validity was not found satisfactory statistically. Because of this reason, the factors were redefined using the explanatory factor analysis which was followed with the development of second conceptual model and the confirmatory factor analysis. Since the model fit values and the convergent and divergent validity values were better compared with the first conceptual model, the structural equation modelling was established for the second conceptual model to determine the statistical significance of the hypotheses and the strength of the relationship between service quality dimensions and the customer satisfaction.

According to the analysis the service quality dimensions for the buying offices working in B2B industry were determined as ‘credibility and reliability’, ‘visualization and innovation’, ‘trust for the sufficiency of the service’, ‘intra organizational communication’, ‘technological and financial flexibility’, ‘trust and compatibility in financial matters’, ‘the level of knowledge’. The hypotheses between the customer satisfaction and the factors ‘intra-organizational communication’, ‘trust in financial matters’ and ‘level of knowledge’ respectively were found to be statistically significant. This meant that if buying offices could improve their service quality in the factors mentioned, then customer satisfaction would be increased.

In regard to reach the secondary objectives of the study, firstly the relations between the retail buying processes and the questions of the survey were identified by a group of professionals and this data was then associated with the service quality dimensions. The findings were assessed with the results of structural equation model comparatively. It was found that the dimension of service relating with many retail buying process were more important but there were some exceptions. In fact, it was interesting to see that among the influential factors ‘intra-organizational communication’ and ‘level of knowledge’ were related with almost all the processes, but the factor ‘trust in financial matters’ factor was related with very few processes. On the other hand, the factor ‘credibility and reliability’ was related with all the buying processes but it was found not to have statistically significant relationship with the customer satisfaction. This was explained with the fact some service quality dimensions were indispensable for the business customer and they were not considered

with the quality. Secondly, one way ANOVA test was applied to see if there are differences on the mean values of the factors given by different type of retailers and then the mean values were compared with each other. The findings revealed that some of the service dimensions such as ‘technological and financial flexibility’ and ‘level of knowledge’ showed great variance between different retailer types. This meant that some dimensions of the service quality were given more emphasis to be improved for different type of retailers.

Considering the findings, the study provided a great contribution on the identification of the service quality dimensions in B2B industry and the relationship between the service quality dimensions and the customer satisfaction. Whereas the result of the study can be used as a base for the further studies which will be held in B2B industry, the buying offices can benefit from the results of this work to improve their service qualities. On the other hand, it was come across with some of the limitations within the execution of the study where the target sample was not reached. Thus, it was recommended to repeat the study with a wider group of participants to have better goodness to fit values.

1. GİRİŞ

Perakende sektörü, geçtiğimiz 30 yıl içinde gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişmekte olan ülkelerde en büyük değişim ve büyümeyi göstermiş sektörlerden biridir. Temelde üretici ile nihai tüketici arasında bir köprü vazifesi gören perakende sektöründe, Uluslararası Para Fonu 2017 rakamlarına göre gıda dışı harcamalarda en büyük satış hacmi, hazır giyim ürünlerine aittir.

Bununla birlikte, hazır giyim perakende sektöründe, günden güne değişen moda akımları ve kitlesel satın alma davranışlarına uyum sağlayabilmek için geleneksel mağazacılığın yanına internet ve mobil kanallar eklenmiştir. Bu da hazır giyim perakendecilerinin satın alma stratejilerinin değişmesine yol açmıştır. Bir hazır giyim perakendecisinin başarılı olmasındaki en büyük etmen hızdır (Rosenau ve Wilson, 2014, s.302). Ancak Constance ve Ildebrando'ya (2011) göre sadece ürünleri satışa hızlı sevk etmek değil, doğru ürünü, doğru pazara, doğru adette ve doğru zamanda sürmek gereklidir. Bu da sektörün diğer oyuncularını yakından takip ederek ve geçmiş ve güncel satış verilerini doğru okuyarak, sezona en yakın zamanda satın alma kararlarını vererek ve tüm bu süreçlerde etkin ve işbirliğine açık partnerler ile çalışmak ile mümkün olabilir.

Türkiye tekstil ve konfeksiyon sektörü, özellikle Avrupa'ya olan coğrafi yakınlığı, kısa teslimat süreleri ve elyaftan bitmiş ürüne tüm süreçlerdeki güçlü sektörel deneyimiyle dünya markalarının tedarikçisi ve önemli bir partneri konumundadır. Türkiye'den büyük ölçekte alım yapan hazır giyim perakendecileri yaygın olarak satın alma ofisleriyle çalışmakta ve tedarik sürecinde karşılaşılabilecekleri zorluklarla mücadele görevini üretici ve perakendeci arasında bir arabuluculuk görevi üstlenen satın alma ofislerine vermektedir. Satın alma ofisleri işin direkt olarak yapılması yada üretimin gerçekleştirilmesi gibi somut bir katkı sağlamamakta ancak tedarikçinin her aşamasında sürece destek hizmeti vermektedir. Dolayısıyla satın alma ofisleri B2B (Kurumlar arası ticaret) sektöründe hizmet sağlayıcı konumundadırlar.

Hizmet kavramı literatürde çokça tartışılmış, hizmet alıcının aldığı hizmetten memnun olabilmesi için hizmet kalitesinin önemli olduğu ortaya konmuştur. Ancak hizmet kalitesinin, hizmetin somut bir kavram olmaması, duruma ve koşulları göre farklılık göstermesi ve sahip olduğu diğer özellikler nedeniyle ölçümünün güçlüğü konusunda pek çok araştırmacı hem fikir olmuştur. Literatürde kabul görmüş ve hizmet kalitesi bileşenlerini ölçmede kullanılan SERVQUAL ve benzeri gibi çeşitli ölçekler mevcut olmasına rağmen özellikle B2B sektörlerinde hizmet kalitesi ölçümünün gerçekleştirilmesine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışmada, hazır giyim endüstrisinde ve B2B faaliyetlerinde perakendeci müşterisine hizmet sağlayıcı olarak görev yapan satın alma ofislerinin sundukları hizmetin kalite bileşenlerinin belirlenmesi ve söz konusu bileşenlerle müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ikincil amaçları ise daha çok perakende süreçleri ve perakendeci tipleri ile hizmet kalitesi bileşenlerinin ilişkisini ortaya koymak üzerinedir. Nitekim, ikincil amaçlardan ilki, satın alma ofislerinin perakende iş süreçlerindeki katkılarını göstererek sunulan hizmeti daha net tanımlayabilmek ve söz konusu süreçlerle hizmet kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkiyi analiz ederek hangi iş süreçlerinin hangi hizmet kalitesi bileşeni ile daha fazla alakalı olduğunu ortaya koymaktır. İkincil amaçlardan ikincisi ise elde edilen perakendeci tipleri ile tercih edilen hizmet bileşenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemektir.

Bu amaçlara yönelik olarak hazırlanmış tez kapsamında sırasıyla şu bölümlere yer verilmektedir. Öncelikle perakendecilik kavramı tanıtılarak, farklı perakendeci sınıflandırma yöntemlerine ve perakendeci tiplerine yer verilmekte, perakendecilik sektörünün mevcut durumu hakkında kısaca bilgi verilmekte, Türkiye'nin global perakende sektöründe tedarikçi olarak önemli bir role sahip olduğuna değinilmektedir. Ardından perakende satın alma süreci, perakendeci bakış açısıyla detaylı bir şekilde incelenmekte, söz konusu süreçlerde satın alma ofislerinin rolü ve katkısına yer verilmektedir. Takip eden bölümde, satın alma ofislerinin özellikle perakende sektöründe hizmet sunucu olmalarından yola çıkılarak, hizmet ve hizmet kalitesi kavramları tanıtılmakta ve söz konusu kavramların ölçülmesine yönelik literatürdeki çalışmalar incelenmektedir. Satın alma ofislerinin B2B sektöründe hizmet vermelerinden dolayı özellikle B2B sektöründe hizmet kalitesi ölçümü ve bunun memnuniyetle ilişkisini açıklamaya yönelik çalışmalara odaklanılmaktadır. Konuyla

ilintili genel bilgilerin ve literatür araştırmalarına yer verilen bölümlerden sonra çalışmanın aşamaları açıklanmakta ve uygulamada yararlanılan yöntemlerden bazılarının kullanımına ilişkin detaylaylarına yer verilmektedir. Çalışmada uygulanan aşamalar ve bunlara ilişkin değerlendirmeler uygulama ve sonuçlar bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında çalışmanın sonuçları kısaca özetlenmekte ve eksiklikler tartışılarak, önerilerde bulunmaktadır.





2. HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ

2.1 Perakendecilik Tanım ve Sınıflandırması

2.1.1 Perakendeciliğin tanımı

Hazır giyim perakendeciliği genel olarak, kadın, erkek ve çocuklara yönelik iç ve dış giyim ürünlerin ve aynı zamanda, ayakkabı, çanta, deri ürünler ve aksesuarlar gibi tamamlayıcı ürünlerin satış ve pazarlamasıyla iştigal eden firmaların yer aldığı geniş bir sektördür.

Hazır giyim perakendeciliğinden daha derinlemesine söz etmeden önce genel anlamda perakendecilik kavram ve tanımlarına daha yakından bakılmalıdır.

Perakendecilik, kişisel ve aile bireylerinin kullanımı için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletme faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür (Aydın, 2013, s.4). Perakendeci ise son tüketiciye ihtiyacı olan malı veya hizmeti ulaştırmada rol oynayan kişi, acente, firma ya da organizasyondur. Bu bağlamda perakendecilik, bir tedarik zincirinde üreticiden tüketiciye uzanan faaliyetin son aşamasıdır (Arora 2012, s.10).

Perakendecilik, diğer iş kollarından aşağıdaki karakteristikler ile ayırt edilebilmektedir (Arora, 2012, s.12).

- Perakendecilikte, son kullanıcı ile perakendeci arasında direkt bir etkileşim mevcuttur.
- Perakendecilik katma değer zincirinde promosyonlara imkan tanıyan tek platformdur.
- Perakende seviyesindeki satışlar genellikle küçük birimlerde gerçekleşir.
- Perakendecilikte mağazanın bulunduğu yer, kritik bir faktördür.
- Pek çok perakende operasyonunda servis de ürün kadar önem taşımaktadır.
- Katma değer zincirinin diğer basamaklarına kıyasla perakende operasyonunda çok daha fazla sayıda satış noktası bulunmaktadır. Bunun sebebi geniş bir coğrafyaya ve kişi grubuna hizmet/mal sağlayabilmektir.

2.1.2 Perakendeciliğin temel fonksiyonları

Perakendecilik fonksiyonları, hem nihai tüketiciler için hem de imalatçı ve toptancılar için çok önemlidir. Arora'ya (2012) göre perakendeciliğin temel fonksiyonları şunlardır;

- Geniş yelpazede ürün ve servis sağlama

Tüm perakendeciler nihai tüketiciye kendi uzmanlıklarına uygun olarak çeşitli genişlikte ürün gamları sunmaktadırlar. Örneğin, Abercrombie & Fitch markası, logosunu taşıyan giyim ve aksesuar ürünleri sağlamaktadır; süpermarketler ise gıda, temizlik, sağlık, güzellik ve ev ürünleri sağlamaktadır. Diğer taraftan süpermarketler, 20000 ila 30000 farklı ürünü, 500'ün üzerinde imalatçıdan tedarik etmekte ve tüketicilerine ulaştırmaktadırlar. Dolayısıyla, perakendeciler esasen geniş bir ürün yelpazesini tüketiciye farklı marka, dizayn, beden, renk ve fiyat seçeneklerinde ve tek bir çatı altında sunmaktadır.

- Yüksek adetli alım, düşük adetli satış

Perakendeciler; yüksek adetlerde satın aldıkları ürünleri, tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda küçük adetlerde tüketime elverişli hale getirmektedirler. Normal şartlarda perakendeciler alımlarını koli ve paletler ile mümkün olduğunca nakliyeden tasarruf edecek şekilde yapmakta, daha sonra depolarına gelen bu ürünleri küçük asorti ya da parçalara bölerek nihai tüketicinin beğenisine sunacakları mağaza veya diğer platformlara taşımaktadırlar. Böylece, perakendeciler hem son tüketici için hem de tedarik zincirindeki üreticiler için değer yaratmaktadır.

- Stok tutma

Perakendeciler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için uygun miktarda stok tutmak zorundadır. Zira tüketiciler evlerinde stok tutmazlar ve ihtiyaçları oluştuğunda perakendecilerden bunu kolaylıkla sağlayabileceklerini bilirler. Bu yüzden perakendecilerin belirli sıklıklarla stok seviyelerini gözden geçirmesi ve talebi karşılayacak stoğun mevcut olduğundan emin olması gerekmektedir. Perakendecilerin ürün yelpazesi ile satışları arasında stok seviyelerini de dikkate alarak bir denge yakalaması gerekmektedir.

- Ürünü destekleyen servisler

Perakendeciler, nihai tüketiciye sundukları ürünü destekleyecek şekilde bazı hizmetler de vermektedirler. Vitrin ve mağaza içindeki mankenlerde ürünlerin görünümüne dair tüketiciye sunum yapmakta; kabinlerde satın alma öncesi prova

olanağı sağlamaktadırlar, gerektiği noktada tadilat servisi sunmak da perakendecilerin müşterilerine sunduğu olanaklar. Satış destek personeli ile tüketicilerin sorularını cevaplandırmakta ve ürünler hakkında detaylı bilgi vermektedirler. Bunların yanısıra bankalar ile anlaşmalar yaparak tüketiciye taksitli satış ya da ödeme kredisi sağlamaktadırlar.

2.1.3 Perakendecilerin sınıflandırılması

Kunz (2015) 'a göre bir perakendecilerin ürün gamı, fiyat konumlandırması, ticari kuruluş yapısı ve sunum metotlarına göre tanımlanması gerekmektedir. Bahsi geçen tanımlamalar ve her bir tanımlama içindeki farklı perakendeci tipleri aşağıda verilmektedir.

- Ürün gamı gamına göre perakendeci tipleri: butikler, trend koyucular, kategori katilleri (az sayıda mal çeşidi bulunduran ama düşük fiyatlara önem veren perakende kuruluşları), departman mağazalar, perakendeci markaları, özel ürün mağazaları.
- Fiyat konumlandırılmasına göre perakendeci tipleri: indirim mağazaları, ucuz satış mağazaları (zararına satış mağazaları, fiyat kırıcılar, indirim mağazaları), tek fiyat mağazaları, outlet mağazalar, depo satış mağazaları, toptan satış mağazaları.
- Ticari kuruluş yapısına göre perakendeci tipleri: zincir mağazalar, imalatını kendisi gerçekleştiren perakendeciler, kitle mağazaları, dikey entegre perakendeciler.
- Sunum metotlarına göre perakendeci tipleri: Mega mağazalar, mağazalı perakendeciler, mağazasız perakendeciler (kişisel satış, online).

Kotler ve Armstrong (2012) ise perakendecileri sundukları hizmet özelliklerine göre, ürün gamlarının genişliği ve derinliğine göre, fiyatlarının düşük veya yüksek oluşuna göre, ve organizasyon yapısına göre sınıflandırmaktadır. Kotler ve Armstrong, mağaza ve perakende türlerini Çizelge 2.1 deki gibi açıklamış ve örneklendirmiştir.

Çizelge 2.1 En önemli mağaza perakende türleri (Kotler ve Armstrong, 2012)

Tür	Tanım	Örnekler
Özellikli mağazalar	Giyim, spor malzemeleri, mobilya, çiçekçiler, kitapçılar gibi daha derin bir ürün yelpazesine sahip, dar bir ürün grubunu içeren mağazalardır.	REI, Radio Shack, Williams-Sonoma
Departmanlı mağazalar	Giyim, ev mobilyası ve ev eşyaları birkaç ürün tipini sunan mağazadır ve uzman alıcı veya mağazacı tarafından yönetilen ayrı bir bölüm olarak çalışır.	Sears Neiman Marcus, Macys

Süpermarket	Nispeten büyük, düşük maliyetli, düşük marjlı, yüksek hacimli, bakkal ve ev ürünleri tüketicisinin toplam ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış self-servis operasyonu	Kroger, Safeway, Supervalu, Publix
Kolayda mağaza	Yerleşim alanlarına yakın, yedi gün uzun saatlerde açık ve yüksek fiyatlarla ciro, kolaylık ürünleri sınırlı hattında taşıyan mağazadır	7-Eleven, Stop-NGo, Circle K, Sheetz
İndirimli Mağaza	Düşük fiyatlarla, düşük marjlarla ve yüksek hacimlerle satılan standart mal taşıyan mağazadır.	Wallmart, Target, Kohl's
Off-price perakendeci	Üreticilerden veya diğer perakendecilerden indirimli fiyatlarla verilen genellikle kalan mallar, fazla ve düzensiz ürünler, toptan fiyatlardan daha ucuza satın alınan ve perakendeden daha ucuza mal satan mağazadır.	Mikasa (factory outlet); TJ Maxx (independent offprice retailer); Costco, Sam's Club, BJ's Wholesale Club (warehouse clubs)
Süper Mağaza	Rutin satın alınan gıda ve gıda dışı ürünler için tüketicilerin toplam ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen geleneksel çok büyük bir mağazadır. Belirli bir kategoride derin bir ürün yelpazesine ve bilgili bir kadroya sahip olan süpermarket, indirimli mağaza ve 'category killers'i kombine eden süper merkezleri içerir.	Walmart Supercenter, SuperTarget, Meijer (discount stores); Best Buy, PetSmart, Staples, Barnes & Noble (category killers)

Aşağıda ürün gamına göre, ticari kuruluş yapısına göre ve sunum metoduna göre perakendeci tipleri detaylı olarak incelenmektedir.

2.1.3.1 Ürün gamına göre sınıflandırma ve perakendeci tipleri

IIBM'ye göre perakende ürünleri, ürün gamına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

- Kolaylık mağazaları: Yerleşim alanlarının yakınında nispeten küçük mağazalardır. Temel ihtiyaçları, her gün ve uzun çalışma saatleri içinde sunmaktadırlar. Türkiye'deki mahalle bakkalları veya 7/11 gibi mağazalar bu gruba girmektedir.
- Departman veya Bölümlü Mağazalar: Büyük çaplı satış organizasyonlarıdır. Genellikle çok katlıdır ve kadın, erkek, çocuk, iç giyim, dış giyim; ayakkabı, çanta, ev dekorasyonu gibi farklı ürün kategorilerini bünyesinde barındırmaktadır. Türkiye'de

Boyner, Avrupa'da Selfridges, El Corte Ingles, Galleries LaFayette, Karstadt, Amerika'da Macy's bu gruba birmektedir.

- Süpermarket ve Hipermarketler: Süpermarketler, düşük maliyet ve düşük kar marjında ve yüksek hacimde ürün sağlayan, yardımcı elaman olmaksızın alışveriş imkanı sunan, gıda ile birlikte, temizlik, sağlık, güzellik ve temel ev ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunan mağazalardır. Hipermarketler ise süpermarket ve departmanlı mağazanın bir kombinasyonu gibidir. Hipermarket tanımı 2500 metrekarenin üzerinde ve satış hacminin en az 35%'inin gıda dışı ürünlere (hazır giyim, mücevher, ev gereçleri, nalburiye vs.) ayrıldığı marketler için kullanılmaktadır. (Chand, t.y) Türkiye'de Migros, Avrupa'da Sainsbury's, Aldi, Hema bu gruba girmektedir.

- Özel ürün mağazaları: Sadece tek bir ürün grubu ya da tüketici kitlesine ait ürünlerin satışında uzmanlaşmış mağazalardır. Sadece bebek ürünleri ya da sadece spor giyime yönelik ürünler satan mağazalar bu gruba örnek verilebilir. Dar bir ürün gamında ürün sunmaktadırlar ancak her bir ürün gamının kendi içinde çeşitliliği fazladır. Türkiye'de Atasun optik, Gratis gibi tek bir ürün grubunu satan mağazalar, ayrıca Türkiye'de de satışı bulunan Avrupa markaları olan Mothercare ya da Decathlon bu gruba girmektedir.

- İndirim Mağazaları: Yılın 12 ayı indirimli ürünler satan mağazalardır. Ürünleri genellikle bedenlere göre kategorize etmektedirler ancak mağazalarda her model ve renkte her bedeni bulunmayabilmektedir. Bunun yanısıra satılan ürünlerin bazılarında ufak defolar bulunabilmektedir. Avrupa'da TkMaxx, Amerika'da Ross, Marshalls, TjMaxx bu gruba girmektedir.

- Katalogdan satış yapan mağazalar: Genellikle ev ürünleri, mobilya, elektronik gibi ürün gruplarını satarlar. Tüketiciler bir katalog üzerinden ve gerekirse satış elemanlarından bilgi alarak kararını verir ve ödemeyi yapar. Ardından ürünler tüketicinin adresine ya da alışveriş yaptığı mağazaya teslim edilir. Avrupa'da Argos bu gruba girmektedir.

2.1.3.2 Ticari kuruluş yapısına göre sınıflandırma

IIBM'ye göre perakendeciler ticari kuruluşlarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirler.

- Bağımsız Perakendeciler: Tek bir mağazaya sahip olan ve işleten perakendecilerdir. Genellikle aile işletmeleridir.
- Zincir perakendeciler veya kurumsal perakende zincirleri: İki veya daha fazla mağazaya sahip olan perakende organizasyonlarıdır. Zincirdeki tüm mağazalar aynı ürünleri, aynı fiyat, reklam ve promosyonlar ile satışa sunmaktadır. Mağazaların iç tasarımları da benzer çizgidedir.
- Franchising: Franchising Derneği'nin tanımlamasına göre franchisingde bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip yönetimi, belirli koşullar ve sınırlamalar çerçevesinde işin yönetim ve organizasyonuna dair bilgi ve destek (know-how) sağlamak koşulu ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere bir diğer ticari işletmeye verir.
- Kiralanan mağaza bölümü: Aynı zamanda mağaza içinde mağaza olarak da tanımlanmaktadır. Bir mağazanın içinde bir bölümün, bir başka perakendeciye kiralanması olarak tanımlanır.
- Tüketici Kooperatifi: Sahipliğini tüketicisi olan bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu perakendeci tipidir.

2.1.3.3 Sunum metoduna göre sınıflandırma

Temel olarak Mağazalı ve Mağazasız perakendecilik olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir (Koumbis, 2014 s.24).

Mağazalı perakendecilikte satışlar mağazalarda gerçekleştirilmektedir. Geleneksel mağazacılık olarak da bilinmektedir. Ancak yeni satış konseptlerine yönelik olarak geçici mağazalar veya işlek bir caddede ya da bir alışveriş merkezindeki konteyner ya da kamyonunda satış yapma da mağazalı perakendecilik içinde değerlendirilmektedir.

Mağazasız perakendecilikte ise satışlar mağaza dışında gerçekleştirilmektedir. Katalogdan satış, televending denilen televizyon ya da radyo gibi yayın organları üzerinden satış ve internetten satış mağazasız perakendecilik grubuna dahildir. Koumbis (2014 s.24) mağazalı ve mağazasız perakendeciliğin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır :

Mağazalı perakendecilik;

- Tüketicide bütüncül bir alışveriş deneyimi sunar.

- Tüketicie ürünün satın almadan önce deneme imkanı verir, böylece iadeler azalır.
- Mağazada ürünlerin işgal ettikleri fiziksel hacim çok değerlidir, yeni ürünlere yer açmak için satışı yavaş olan ürünlerde büyük indirim oranları görülür.
- Yakın çevrede işgücü imkanı sağlar.
- Mağazanın içinde tükenen beden veya ürünler için bir internet satış imkanı sağlanabilir.
- İşletmesi daha pahalıdır.

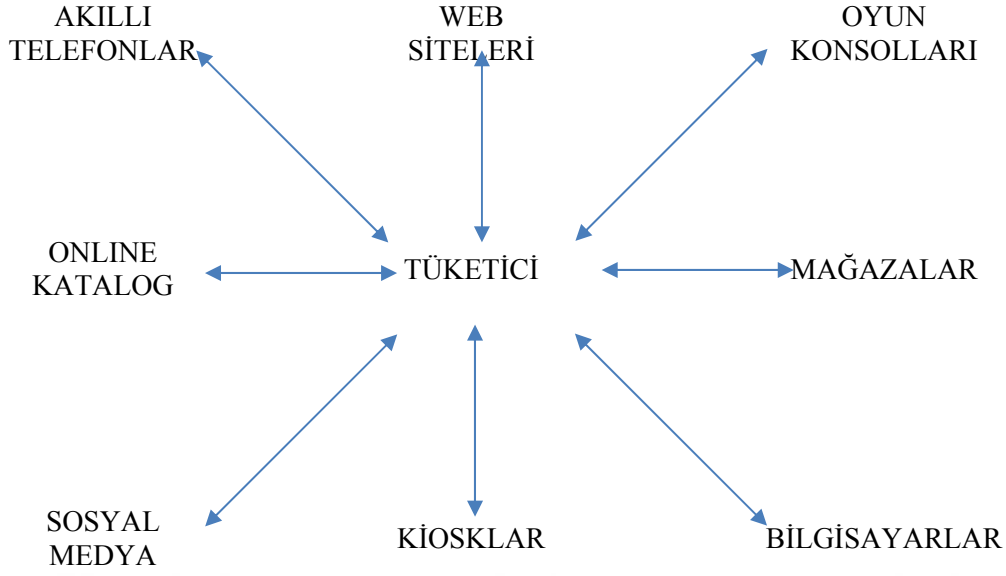
Mağazasız perakendecilik;

- Hafta sonu ya da iş çıkışı gibi yoğun saatlerde karşılaşılan mağaza ve kasa önü kalabalığını yaşamadan kolaylıkla alışveriş imkanı sağlar.
- Genellikle ücretsiz nakliye ve iade imkanı sunar.
- Modada yeni trendler genellikle mağazalarda yer almadan önce internet satışında yer alır.
- İşçilik ve işletme ücretleri genellikle azdır.
- Tüketiciler saatten bağımsız alışveriş yapabilirler.

2.1.3.4 Çok kanallı ortamlarda perakendecilik

2000’li yıllardan önce perakende firmaları ya bölümlü mağazacılık kanalında, veya özel ürün mağazalarında hizmet vermekte yani bir tip satış kanalını seçerek yatırımlarını bu yönde gerçekleştirmekte idi. Ancak artık pek çok firma çok kanallı ortamlarda faaliyet göstermeye başlamıştır (Koumbis, 2014 s. 27).

Diğer taraftan pek çok uzman günümüzde internet ve mobil uygulamaların artmasına bağlı olarak çok kanallı perakendeciliğin daha da önem kazanacağı görüşündedir. İnternette satış yapan perakendecileri mevcut perakende sınıflandırmasında yeni bir segment olarak tanımlamak mümkün olmakla birlikte yeterli değildir. Zira internet ve mobil uygulamalar münferit perakendeciler olmanın dışında geleneksel perakende kanallarına yeni bir platform sunmaktadır. Çok kanallı perakendeciliğin bir örneği aşağıda Şekil 2.1’de sunulmaktadır (Koumbis, 2014).

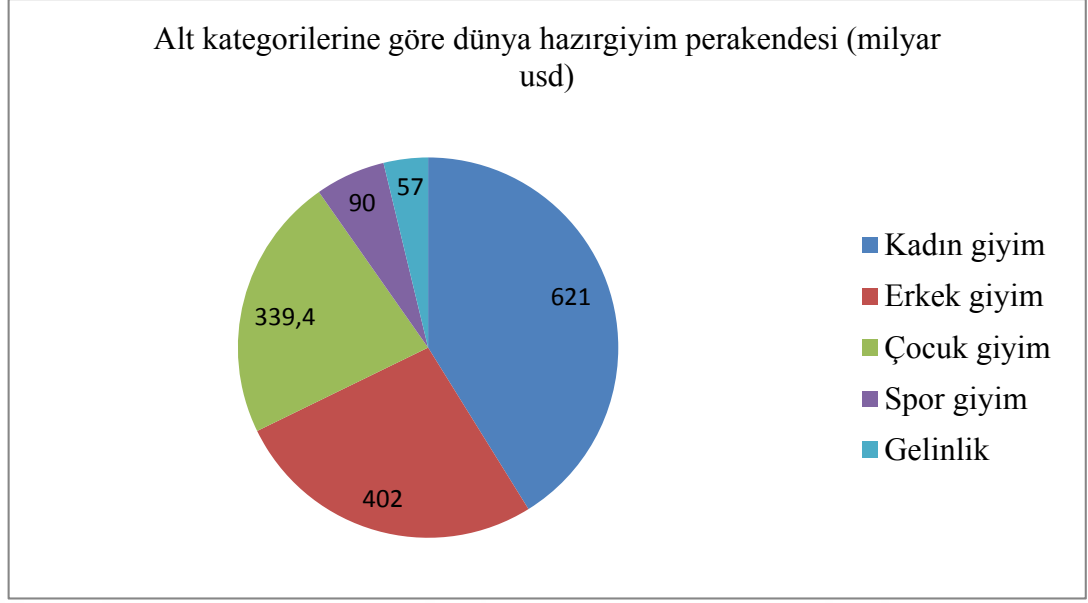


Şekil 2.1 : Çok kanallı perakendecilik yapısı (Koumbis, 2014, s.27)

2.2 Dünya Hazır Giyim Perakende Sektörü

Tekstil ve hazır giyim 1990 yılı verilerine göre dünya ticaretinin yaklaşık 10'da birini içine alan küreselleşmiş bir endüstridir (Cline, 1990). DTÖ'nün 2015 verilerine göre ise dünya hazır giyim perakende sektörü yaklaşık 3 trilyon dolar ciro ile dünyadaki gayrisafi milli hasılanın %2'sini oluşturan bir sektördür. Hazır giyim endüstrisi, erkek giyim, kadın giyim, çocuk giyim ve spor giyim olarak alt kategorilere ayrılmaktadır. Bu kategorilerin en büyüğü, 2015 verilerine göre 621 milyar dolar ciro ile kadın giyimi kategorisidir (www.fashionunited.com, 2018). Şekil 2.2'de belirtildiği gibi kadın giyimi, erkek ve çocuk giyim kategorileri takip etmektedir. Bu kategorilerden sonra ise daha küçük paya sahip spor giyim ve ayakkabı kategorileri gelmektedir. En küçük pay ise 57 milyar usd ile özel günler ve gelinlik kategorisine aittir.

Bugünkü potansiyel müşteri, fiyat, hizmet ve kolaylık elde etmek için keskin bir gözle bakan daha bilinçli bir alıcıdır. Müşteriler daha sofistike olup daha fazla talepte bulunmaktadır. Piyasalar daha rekabetçi hale geldikçe, müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet talepleri artmaktadır. Sonuç olarak, eşsiz bir mağaza deneyimi sunmak perakendeciler için bugün önemli bir hedef haline gelmiştir (Tang ve Lim, 2008 s.10).



Şekil 2.2: Alt kategorilerine göre dünya hazır giyim perakendesi
(www.fashionunited.com, 2018)

Endüstrileşme ve globalleşme ile birlikte üretici ve tüketici arasındaki mesafe de artmış bulunmaktadır. Genellikle bir ürün dünyanın bir ucundaki bir ülkede üretilmekte ve dünyanın bir diğer ucundaki bir ülkede tüketicilere satışa sunulmaktadır. Bir perakende zincirindeki araçların satış miktarı tüketicinin talep ettiği hizmet / servis seviyesine göre değişmektedir. Bir perakendecinin ana görevi farklı üreticilerden planladığı ürün gamını tedarik etmek ve üretici, toptancı / aracı ve nihai tüketici arasında bir köprü oluşturmaktır.

Geçtiğimiz yıllarda perakende sektörü köklü değişimlere sahne olmuş, dijitalleşme ve yapay zeka uygulamalarıyla tüketicilere kişiye özel perakende pazarlama imkanları doğmuştur. Bu durum perakendeciler arasındaki rekabeti de arttırmıştır. B2C ticarete internet satışlarının payı her geçen gün daha da artmaktadır. 2015 senesinde dünya genelinde internetten gerçekleşen satışlar bir önceki yıla göre 23% artmıştır. Bu durum geleneksel mağazalı perakendecilerin de büyüme stratejilerinde köklü revizyonlara gitmelerine yol açmıştır.

Hem geleneksel perakende hem de internet perakendeciliğinde Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük paya sahip olması ile birlikte Avrupa ülkeleri de mevcut pazar paylarını arttırmaktadır. 2016 verilerine göre Çizelge 2.2'de görüldüğü üzere hazır giyim perakende sektöründe en yüksek hacme sahip 5 ülke, Amerika, Fransa, Almanya, Hollanda, İspanya ve İngiltere'dir.

Çizelge 2.2 : Farklı ülkelerdeki hazır giyim perakende sektörü

(www.fashionunited.com)

	Nüfus (Milyon)	İşgücü (Milyon)	İşsizlik oranı (%)	Kişi başına düşen milli gelir (USD)	Hazır giyim sektörü piyasa değeri (Milyar USD)
ABD	323.2	161	6.2	54629	385.7
FRANSA	66.2	30.5	9.9	42726	43.3
ALMANYA	80.9	42	5.3	47627	83.6
HOLLANDA	16.9	9	6.9	52139	16.5
İSPANYA	46.8	23.3	22.7	29863	31.1
İNGİLTERE	64.5	33	6.3	46297	94.1

2.3 Türkiye'nin Dünya Hazır Giyim İhracatındaki Yeri

Tekstil ve hazır giyim sektörü, 1980 yılında uygulamaya konulan ihracata yönelik kalkınma politikası ile hızla büyümeye başlamış ve bu tarihten itibaren sektöre yapılan yatırımlar artmıştır. Tekstil ve hazır giyim sektörü, gayri safi yurt içi hasılaya yaptığı etki, imalat sanayi ve sanayi üretimindeki payı, ihracat miktarı, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, yarattığı istihdam ve gerçekleştirilen yatırım gibi makro-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin önemli sektörlerinden biridir. Bugün Türk tekstil ve hazır giyim sektörü büyük oranda ihracat odaklı bir sektördür. Türk hazır giyim sektörü 2014 yılı itibarıyla dünya hazır giyim ticaretinde %3.4 pay almış ve dünyanın 8. büyük hazır giyim ihracatçısı konumuna gelmiştir (Hazır Giyim Sektör Raporu, 2016).

AB'nin Türkiye'den hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri ithalatı ise 2015 yılında bir önceki yıla göre %2.3 oranında artışla 10.6 milyar Euro değerinde gerçekleşirken, 2016 yılı Ocak-Mart döneminde Türkiye'den yapılan ithalat bir önceki yılın aynı dönemine göre %8 artmış 2.9 milyar Euro değerinde gerçekleşmiştir. 500 milyonluk toplam nüfusa sahip olan AB'de 2015 yılında tekstil sektöründe en çok ithalat yaptığı 10 ülke arasında Türkiye, Çin'den sonra ikinci sırada yer almıştır (İTKİB, 2017).

Sektörün sahip olduğu başlıca avantajlar hızlı teslimat, hedef pazarlara olan yakınlık, teknik, sosyal ve idari bilgi birikimi, tecrübe, geniş ürün yelpazesi sunabilme ve tasarım kapasitesi olarak sıralanmaktadır. Ayrıca Türk hazır giyim sektörü esnek üretim yapısına sahip olup, değişen moda eğilimlerine uyum sağlayarak yüksek katma değere sahip ürünler üretmektedir.

3. HAZIR GİYİM PERAKENDE YÖNETİMİ, TEDARİĞİ VE SATIN ALMA OFİSLERİNİN BU ALANLARDAKİ ROLÜ

3.1 Hazır Giyim Perakende Operasyonunun Yapısı

Hazır giyim perakendesinin temel amacı, modaya uygun olarak giyim ürünlerinin satın almasını ve satışını gerçekleştirerek kar sağlamaktır. Bu süreç, moda sektöründe konsept oluşturmada başlayarak, ürün geliştirme, hammadde tedariki, üretim ve sevkiyat aşamalarıyla devam etmekte ve nihai tüketicinin ürünü satın almasına kadar uzanmaktadır (Rosenau ve Wilson, 2014, s.2).

Bir hazır giyim perakende ofisi, organizasyonun beyni gibi çalışmaktadır. Satın alınacak ürünü belirlemekte ve piyasada konumlandırılmakta ve bunların yanı sıra, mağazalar ve depo arasındaki çift yönlü iletişimi sağlamaktadır. Ürün kalitesi ile ilgili çıkabilecek sorunları öngörme sorumluluğu taşımakta, pazarlama, reklam ve promosyonlar ile ilgilenmekte, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak ve marka algısını iyileştirmek için ekip olarak bir arada çalışmaktadır (Koumbis, 2014 , s.76).

Tipik bir hazır giyim perakende operasyonunun günlük işleyişinde bazı rollerin tanımları yapılmalıdır (Jackson ve Shaw, 2001, s.10). (Merchandiser kavramının dilimizde tam bir karşılığı bulunmamaktadır ancak tez kapsamında üstlenilen rol bakımından perakende satın almada görevli merchandiser kavramı planlamacı olarak satın alma ofisindeki merchandiser kavramı müşteri temsilcisi olarak kullanılacaktır) Her bir rol ve sorumlulukları aşağıda özetlenmektedir:

Satın almacı : Satılacak olan ürün gamı hakkında kararını verme ve üreticiler ile bunların fiyat pazarlığını yapma,

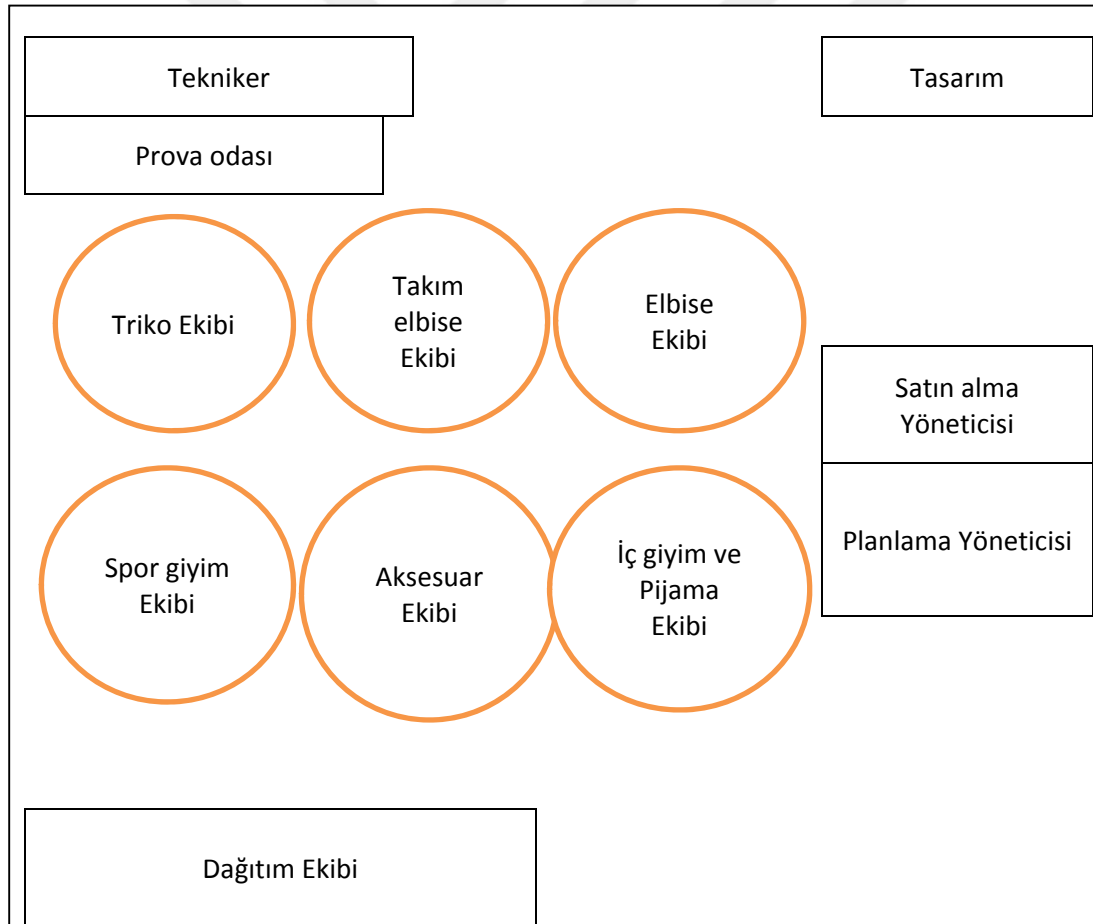
Planlamacı: Satın almacılar ile birlikte çalışarak stoku planlama. Bunu yaparken bütçeyi yönetme, tasarımcılar ile birlikte trend analizlerini inceleme, ürünlerin depo giriş tarihlerini ve mağaza sevkiyatlarını kontrol etme,

Tasarımcı: Satın almalara trend hakkında bilgi verme ve satın alınacak ürün gamı içinde koleksiyon hazırlığı yapma,

Tekniker: Kumaş ve hazır giyim ürünü ile ilgili teknik konularda destek olma, ve numune kontrollerini yapma,

Günümüz perakendecilik sektöründe en çok üzerinde konuşulan konulardan birisi de sosyal uygunluk olup, bunu sağlayan sosyal uygunluk ekipleri büyük önem taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir perakendecinin, direkt ya da endirekt ilişkide bulunduğu tüm üretici, çalışan ve tüketicilerin sosyal sorumluluğunu üzerinde taşıdığına bilincinde olması anlamına gelmektedir (Koumbis, 2014, s.78).

Bir perakende organizasyonunda satın alma ve merchandising ekipleri, perakendecinin türü, büyüklüğü ve çalışma şekline göre değişmekle birlikte, tipik bir perakende organizasyon şeması Şekil 3.1'deki gibidir. (Jackson ve Shaw, 2001, s.11)



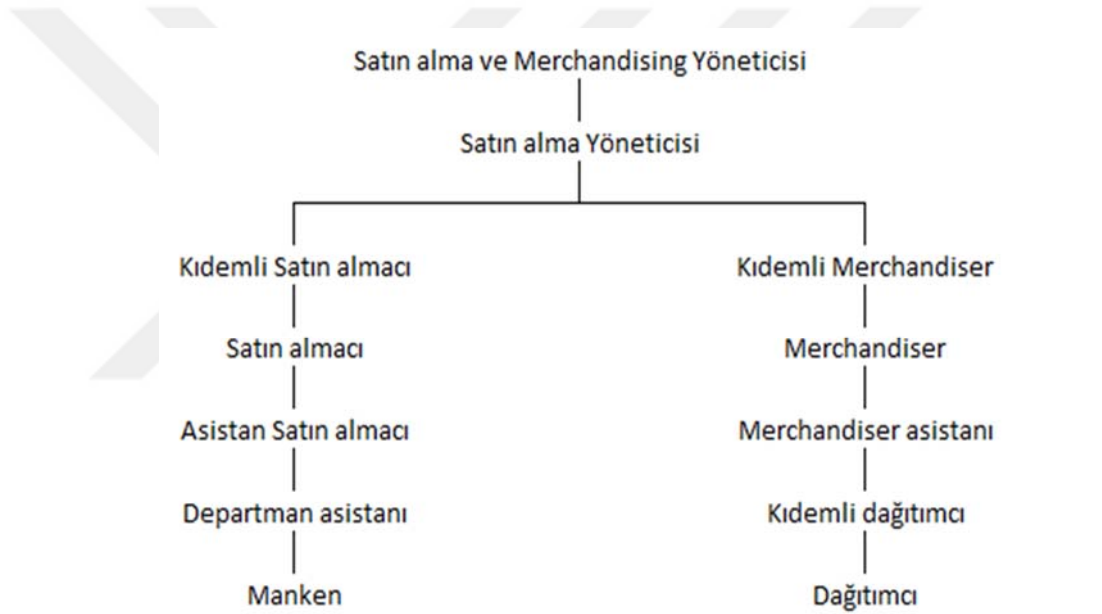
Şekil 3.1 : Bir perakende organizasyon şeması (Jackson ve Shaw, 2001, s.11)

Jackson ve Shaw'a göre İngiliz perakendeciliğinde, geleneksel ve daha modern olmak üzere iki tip satın alma organizasyonundan söz etmek mümkündür.

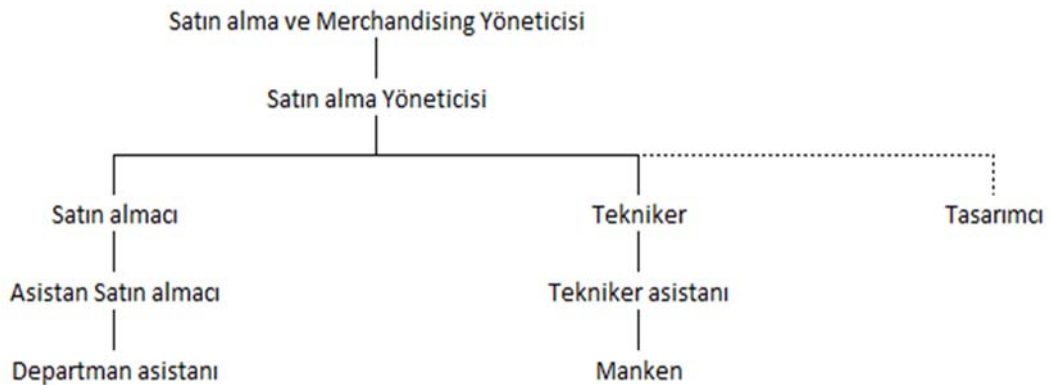
Geleneksel organizasyonda, belirli bir ürün grubu için bir satın alma, bir de merchandising ekibi bulunmaktadır ve birkaç ürün grubunu tek bir yönetici kontrol etmektedir.

Modern organizasyon yapısı içinde ise nihai tüketicinin artan kalite beklentileri sebebiyle teknik ekip, satın almanın sorumluluk alanından ayrılmaktadır ve ayrı bir departman olarak yöneticiye bağlıdır. Bu durum satın almacıların üzerindeki kalite baskı ve beklentisini hafifletmekte, esas görevleri olan ürün karar ve tedarik süreçlerine odaklanmalarını sağlamakta, daha efektif bir organizasyon şeması ortaya konmasını sağlamaktadır.

Geleneksel ve modern satın alma yönetim yapısı Şekil 3.2 ve Şekil 3.3’de verilmiştir.



Şekil 3.2 : Geleneksel satın alma ekibi yönetim yapısı (Jackson ve Shaw, 2001, s.12)



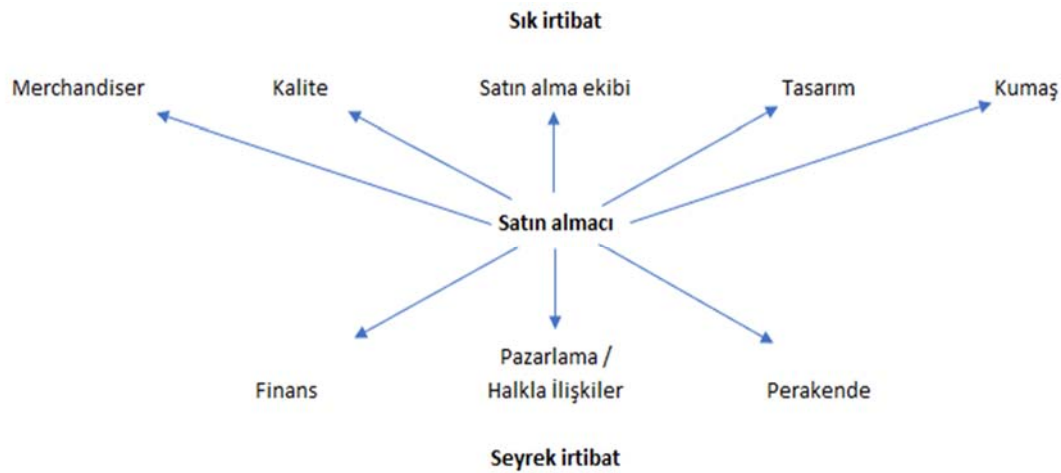
Şekil 3.3 : Modern satın alma ekibi yönetim yapısı (Jackson ve Shaw, 2001, s.13)

3.1.1 Satın almacının görev ve sorumlulukları

Satın alma fonksiyonu görev tanımı içinde, satışa sunulacak ürünün doğru hedef müşteriye göre seçme, doğru adette satın alma ve firmanın belirlediği kar marjı beklentisini sağlamak yer almaktadır (Jackson ve Shaw, 2001, s.13). Dolayısıyla, bir satın almacı, sorumluluğunda olan ürün grubunda karlılıktan ve tüm ürün gamından, aynı zamanda satış rakamlarından sorumludur.

Bir satın almacının, zamanı son derece etkin kullanması ve esnek çalışabilmesi gerekmektedir. Çalışma günlerinden birinde satış raporları hazırlayarak üreticiler ile iletişim kurması gerekirken; ikinci gün Paris'teki bir fuara yeni trendler hakkında fikir sahibi olmak için gitmesi gerekmekte; üçüncü gün ise üretici toplantıları için Uzak Doğu'da bulunabilmektedir. Satın almacılar, üreticiler ile çok yakın bir ilişki içerisinde. Bu ilişkinin karşılıklı birbirini destekleyici nitelikte olması önemlidir çünkü her iki tarafın da amacı temelde nihai tüketicinin isteklerini ihtiyaçlarını karşılayarak mümkün olan en yüksek satış rakamına ulaşmaktır. İşbirliği, karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde bu amaca satın almacı ve tedarikçisi birlikte ulaşmalıdır (Goworek, 2007, s.6).

Goworek bir satın almacının ilişkide bulunduğu diğer kişileri Şekil 3.4'de yer aldığı şekilde açıklamıştır. Satın almacı, farklı departmanlar arasında bir köprü vazifesi görmekte etkin iletişim ile süreç ve ürün yönetimini sağlamaktadır.



Şekil 3.4 : Satın almacının ilişkili olduğu diğer departmanlar (Goworek, 2007, s.8)

Jackson ve Shaw a göre bir satın almacının temel sorumlulukları şunlardır; (Jackson ve Shaw, 2001, s.15)

- Hedeflenen kar marjını sağlayacak şekilde ve perakendecinin satış stratejisiyle uyumlu bir ürün gamı geliştirmek ve satın alma yapmak: Bu bağlamda tüm ürün grupları için indirim ve stok maliyeti hesapları yapıldıktan sonra, ortalama olarak hedeflenen karlılık seviyesine ulaşılmış olmalıdır. Bunu sağlamak için bir satın almacı, planlamacı ile birlikte satın alma rakamları üzerinde çalışmalı, ürünlerin giriş fiyatından satılmasını sağlamak için hedef müşterilerinin trend beklentilerini doğru analiz etmeli ve bu doğrultuda satın alma kararlarını vermelidir. Bu amaçla büyük satın alma gruplarında, tercih edilen tedarikçi listeleri oluşturulmaktadır. Bu şekilde tedarikçi sayısını konsolide etmek, belirli bir tedarikçinin performansını değerlendirmek ve yükseltmek mümkün hale gelmektedir. Böylece genel verimlilik artmakta ve karlılık yükseltebilmektedir.
- Verimli bir tedarikçi veri tabanı oluşturarak doğru ürünü geliştirmek ve tedarik etmek; Satın almacılar, bir yandan verimsiz tedarikçilerin karlılığı olan etkisine odaklanmalı, diğer yandan ise ürettirdikleri ürünün kalite ve fiyat dengesini gözetmelidir. Tedarikçi seçimindeki bir diğer önemli kriter, tedarikçinin sosyal sorumluluk kuralları çerçevesinde üretim yapıp yapmadığıdır. Zira satın almacının bir diğer görevi, Sosyal sorumluluk ekipleriyle koordineli olarak çalışarak marka için kötü haberlere yol açabilecek uygunsuzluklara mahal vermeyecek tedarikçiler ile çalışılmasının sağlamak olmalıdır.
- Ürün fiyatlarının pazarlığını yapmak ve doğru ürünün doğru zamanda depo girişini yapmasını sağlamak. Bir satın almacı ürünün nihai haline karar verdikten sonra, merchandising, teknik departman ve tasarım departmanlarından geri dönüş olarak tedarikçi ile fiyat pazarlığı yapmaktadır. Pazarlık kabiliyeti bir satın almacının en önemli becerileri arasında yer almaktadır. Bir satın almacı, ürüne teknik olarak hakim olmalı, ürün üzerinde yapacağı değişiklikler ile kendi kar marjını mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflemelidir. Ancak bunu yaparken ürünün satış özelliklerinden feragat etmemeli tedarikçinin de verimliliğini arttıracak yollar bulmaya çalışmalıdır.
- Pazardaki diğer rakip firmaların neler sattığını takip etmek ve trendleri değerlendirmek; Bir ürün gamının planlanması esnasında tüm bilgiyi

değerlendirmesi gereken kişi satın almacıdır. Bu değerlendirme yapılırken, geçmiş sezonlarda ve mevcut sezonlarda yapılan satış rakamları ile gelecek sezon için öngörülen trendler dikkate alınmaktadır. Bu sebeple söz konusu değerlendirmede satın almacı, tasarımcı ve planlamacı ile birlikte çalışmalıdır.

- Tedarikçiler, ürün ekipleri ve yönetim ile doğru ve etkin bir iletişim sağlamak; Bir satın almacı için etkin iletişim kurabilmek en önemli becerilerden birisidir. Bir ürünün tedarikçisinde, net, gerçekçi ve tutarlı isteklerde bulunmalıdır. Diğer taraftan ürün gamı sunumlarını gerçekleştirirken satın almacı doğru sunum tekniklerini kullanmalıdır.
- Satın alma planı çerçevesinde, önceden belirlenmiş parametreler dahilinde çalışmak. Bir satın almacı çalışması sırasında önceki yılın satış figürleri ve mağazaların satış metrekaresine hakim olmalı, geçmiş ticari figürleri bilmeli ve son olarak sezonun mevcut renk ve biçim trendlerini dikkate almalıdır.
- Ekibini verimli bir şekilde yönetmek ve geliştirmek. Bir satın almacı günlük operasyonları yürütebilmek için ona destek sağlayan ekip ile verimli bir ekip çalışması içinde bulunmalıdır. Söz konusu ekip esnek, uyumlu ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmalıdır. Ekibin üyeleri birbirlerini ve ekibin yapısını iyi tanımalı, etkin iletişime sahip olmalıdır. Zira ancak bu şartların sağlanması halinde kararlar tutarlı olmakta ve çabuk alınabilmektedir.

3.1.2 Planlamacının görev ve sorumlulukları

Merchandising faaliyetleri hazır giyimde stok planlama, yönetim ve kontrol aşamalarını kapsamaktadır. Planlamacının satış verilerini doğru bir şekilde analiz etmesi, satış ve stok rakamları arasındaki korelasyon ilişkisini bilmesi ve gelecek trendleri öngörebilmesi istenilen satış ve karlılığa ulaşılabilmesi için çok önemlidir. (Jackson ve Shaw, 2001, s.30).

Pek çok hazır giyim perakendecisi stok planlarını yıllık olarak yapmakta ve sezon içinde trendler daha net olduğu zaman bu planları güncellemektedir. Bir planlamacı, satın almacıyı doğru satış rakamları ile desteklemeli ve stok takibini verimli ve etkin bir şekilde sağlamalıdır. Hazır giyim sektöründe moda çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla stoktaki ürün, para anlamına gelmektedir ve daima bir ürün doğru zamanda, doğru yerde ve doğru adette olmalıdır. (Jackson ve Shaw, 2001, s.34)

Bir planlamacının görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralamıştır (Jackson ve Shaw, 2001, s.32);

- Satış rakamlarını belirlemek ve stok seviyelerini planlanan satış ve karlılık hesaplarına göre planlamak. Bir planlamacının ana ve en önemli görevi, tasarımcı ve satın almacının birlikte oluşturduğu konsept çerçevesinde satın alınacak ürün gamı için bir satış adedi belirlemektir. Aynı zamanda planlanan ürün gamının kendi içinde renk dağılımı açısından ve model detayları açısından dengeli bir dağılıma sahip olduğuna, ve o kategoriye ait opsiyon sayısının doğru olduğuna dikkat etmelidir. Bir planlamacı için planlamanın en zor olduğu dönemler satışların arttığı yeni yıl ve okula dönüş sezonu gibi stoktaki ürünlerin müşteri talebini karşılayacak düzeyde olmasının gerektiği ama aynı zamanda sezonsal talep artışının olması sebebiyle stok fazlasının büyük kayıplar yarattığı süreçlerdir. Bu dönemler için önceki sezonların satış rakamlarının doğru bir şekilde analiz edilmeli, satış miktarı, karlılık seviyesi ve kar marjı kontrolleri dikkatle yapılmalıdır.

- Stok seviyeleri ile ilgili üst yönetime raporlama yapmak. Markanın yöneticilerinin alacağı stratejik kararlarda planlamacılar tarafından hazırlanan haftalık, aylık ve sezonluk raporların büyük önemi vardır. Planlamacının gelen satış bilgisini hızlıca değerlendirmesi, iyi satan modellerin tekrar üretimi için tedarikçiler ile bağlantıya geçmesi, kötü satan ürünlerin indirim oranlarını belirlemesi ve sezon bitmeden eldeki stoğu mümkün olduğunca eritirken karı da maksimize etmesi gerekmektedir. Bu sebeple genellikle haftanın ilk günü olmak üzere yoğun hafta sonu satışlarının rakamları toplanmakta ve söz konusu rakamlar analiz edilerek aksiyon planı çıkartılmakta, bu plan da üst yönetime sunulmaktadır.

- Satın almacı ile ürün gamını planlamak ve ticari fırsatların yakalanmasını sağlamak. Geçmiş satış rakamlarını analiz ederek gelecek sezonun ürün gamını, çeşit sayısını ve adetlerini tespit etmek ve dengelemek, sayısal analizler olduğu kadar yüksek oranda yaratıcılık da gerektirmektedir. Bir satın almacı ve planlamacının bu aşamada birlikte çalışması iki farklı görüşü bir araya getirmektedir.

- Tedarikçilere üretim planlama için verilen sezon adetlerini tespit etmek ve ürün bazında satın alma bütçelerini belirlemek. Tedarik sürecinin karmaşık yapısı içinde bir ürünün doğru zamanda, doğru adette, doğru mağazada yer almasını geciktirebilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Bir planlamacı günlük ve haftalık olarak stok

durumlarını kontrol etmeli hatta henüz depoya giriş yapmamış siparişlerde de gecikme olmamasını sağlamalıdır. Geç teslim alınan stok, mağazaya giren müşterinin aradığını bulamamasına ve rakiplere yönelmesin bu da satış kayıplarına ve müşteri sadakatinin azalmasına yol açmaktadır.

- Müşteri talebi, mağaza metrekaresi ve sezonsal satış fırsatlarını göz önünde bulundurarak ürünlerin mağaza dağılımlarını planlamak. Bir mağazada gerekenden daha az ürün bulundurulması satış fırsatının kaybedilmesine veya talebin karşılanamamasına sebep olmakta, bu da planlanan kar rakamlarına ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bir zincir içinde yer alan mağazaların daha kolay yönetilebilmesi için yüksek mağaza sayısına sahip perakendecilerin mağazalarını kategorilendirmeleri gerekmektedir.

- Merchandising ekibini etkin bir şekilde yönetmek. Bir ürünün satış performansının yüksek olması planlama ve satın alma ekiplerinin bir arada uyumlu ve verimli çalışmasına bağlıdır. Veri analizinin yapılmasında yüksek hız ve yetkinlikte bilgisayar programları kullanılmalıdır. Bununla birlikte yapılan analiz ve yorumların doğruluğu planlamacının öngörüsü, sezgileri ve tecrübesi ile doğru orantılıdır. Planlamacıların sürekli değişen, dinamik yapıdaki bir organizasyonu yönetme becerilerine sahip olması gerekmektedir.

3.1.3 Teknikerin görev ve sorumlulukları

Ürün teknikeri satın almanın tüm basamaklarında satın almacıyı desteklemek, ürün geliştirmeden ürünün üretime girdiği ön imalat numunesinin hazırlanmasına ve sonrasında ürünü mağazaya girmesinden tüketicilerin satış sonrası geri bildirimlerine kadar uzanan bir süreçte faaliyet göstermektedir.

Temel olarak bir tekniker ürünün son tüketiciye ulaşana kadarki tüm süreçlerinde oluşabilecek kalite problemlerini öngörmeli veya karşı karşıya kaldığı problemleri çözmelidir. Bu sorumluluk kapsamında kumaş test ve performans gereksinimlerinin sağlanması, numunelendirmede risk analizinin yapılması, firmanın kalite beklentisinin karşılanıp karşılanmadığının değerlendirilmesi için yeni tedarikçilere ziyaretlerin yapılması yer almaktadır (Goworek, 2007, s.11).

Teknik departman bir perakende organizasyonu için çok önemlidir. Zira kalite kontrol prosedürlerinin yerine getirilmesi, nihai ürünün sorunsuz bir şekilde müşteriye tatmin

etmesinin sağlanması, yanı sıra aynı zamanda depoda yaşanan gecikmelerin de önüne geçilebilmesi ancak verimli ve etkili bir teknik ekip ile mümkündür.

Bir teknikerin sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir. (Jackson ve Shaw, 2001, s.22)

- Tasarım ve satın alma departmanlarıyla çalışarak tasarlanan ürünün dikiş detayları ve seçilen kumaşın uygun olduğundan emin olmak; Daha tasarımın ilk aşaması olan 2 boyutlu çizimin numuneye dönüşmesi aşamasında, teknikerin üretim sürecinde yaşanabilecek sorunları öngörmek için analiz yapması gerekmektedir.
- Firmanın kalite beklentisinin karşılandığından emin olmak için yeni üreticileri ziyaret etmek; Tedarikçiler için detaylı ve açıklayıcı bir tedarikçi el kitabı hazırlamak da bu departmanın görevidir. Bu el kitabının tedarikçi tarafından tam ve eksiksiz anlaşıldığından emin olunmalı, gereken durumlarda devreye girilerek daha detaylı bilgi verilmelidir. Ayrıca işletmenin içinde gerçekleştirilemeyen operasyonların fason işletmelerde yapılması sürecini de tespit ve kontrol etmesi gerekmektedir.
- Tüm kumaş testlerini değerlendirmek ve kullanıcı provalarını gerçekleştirmek; Tüm ürünler önceden belirlenen test standartlarına göre fiziksel ve kimyasal olarak, markanın el kitabında açıklanan test isteklerine göre test edilmelidir. Ürün teknikerleri bu testlerin değerlendirmesinden sorumludur. Bunun yanı sıra kontrol ettikleri ürünün kendileri veya bir başka çalışan tarafından belirli bir süre kullanılmasını sağlayarak ürünün konstrüksiyon ya da kumasında bir sorun olup olmadığını kontrol edebilmektedirler.
- İlk numunelerin provalarını yapmak. Ürün geliştirme sürecinin en önemli aşaması, ürünün 2 boyutlu çizimlerden 3 boyutlu bir giysiye dönüştürüldüğü proto numunesinin prova edilmesidir. Bu numunenin provasında genellikle, vücut ölçüleri markanın prova bedeninin ölçülerini temsil eden bir canlı manken kullanılmaktadır. Bu aşama daha sonraki prova aşamalarının da temelini oluşturmaktadır.
- Ön üretim ve üretim numunelerini kontrol etmek ve onaylamak. İlk numunede istenen tüm değişiklikler yapılarak ürünün genel ölçü ve konstrüksiyonları onaylanana kadar prova numunelerin gönderimine devam edilmektedir. Tekniker, ürünün ölçü, biçim ve konstrüksiyonu onaylandığında her şeyiyle doğru bir şekilde gönderilmiş olan ön imalat numunesini kontrol etmelidir. Söz konusu numuneyi, üretimin içinden gönderilen ve yüklenen ürün ile karşılaştırmalı olarak kontrol etmeli ve fark olmadığına emin olmalıdır.

Nihai tüketicilerin bilinç düzeyi arttıkça hazır giyim ürününden tüketicilerin kalite beklentileri de artmaktadır. Bu sebeple pek çok marka kalite kontrol ve teknik departmanlara daha fazla önem vermeye başlamıştır. Günümüzde markalar, bir teknikerin trendleri yakından takip eden ticari bir bakışa sahip olmasını; bir satın almanın da temel teknik bilgiye sahip olmasını beklemektedir.

3.1.4 Tasarımcının görev ve sorumlulukları

Ürün tasarımı son tüketici için satın alma kararını verirken en önemli etkenlerden biridir. Ürünün tüketicinin dikkatini cezbetmesi ve sahip olma isteği yaratması doğru satın alma stratejilerinin ve planlanmanın yapılmadığı anlamına gelmektedir.

Tasarım departmanının büyüklüğü hazır giyim markasının kendisini nerede konumlandığı ile çok yakından ilgilidir. Modanın öncülerinden olan bir markada tasarım departmanı en çok kişinin çalıştığı, en büyük departmanlardan birisi iken, süpermarketler gibi moda trendlerini en arkadan takip eden markalarda tüm ürün gruplarını tek bir tasarımcı tasarlayabilmekte ve hatta bu hizmeti dışarıdan alabilmektedir.

Diğer taraftan bir markanın kendi tasarım ekibinin olması, markanın tasarım bütünlüğünün, kendine ait tutarlı bir çizgisinin olması açısından son derece önemlidir (Goworek, 2007,s.10).

Jackson ve Shaw bir tasarımcının görev ve sorumluluklarını şöyle değerlendirmiştir, (Jackson ve Shaw, 2001, s.22)

- Fuar ve defilelere katılarak yeni trend ve ürün fikirlerini takip etmek ve rakiplerin/moda öncülerinin ürünlerinin incelendiği ve satın alındığı mağaza ziyaretlerinde bulunmak. Bir tasarımcı, renk, silüet, kumaş, baskı, aksesuar gibi pek çok elementten oluşan bir hazır giyim ürününde neyin moda olacağını önceden belirlemek için pek çok araç kullanmalıdır. Sektörel fuarlar ve defilelerin yanısıra ünlü kişilerin tercih ettiği giysiler ve günümüzde artık sosyal medyada yapılan paylaşımlar modayı şekillendirmektedir. Bir tasarımcının algısı çok geniş olmalı, yenilikleri zamanında görerek üreticilere ilgili tasarımları iletmelidir.

- Moda trendlerinin, markanın genel çerçevesi içinde yorumlanmasını sağlamak. Bir markanın pazardaki pozisyonuna hakim olması için modayı yakından takip etmesi,

koleksiyonlarda hızla modası geçecek ürünler ile klasik ürünler arasında denge kurması gerekmektedir.

- Ürün gamını hedef müşteri kitlesine göre tasarlamak ve satış fırsatlarını maksimize etmek. Bir tasarımcı tasarımlarını yaparken hedef müşteri kitlesinin yaşam tarzını, kalite ve performans beklentisini ve fiyat beklentisini göz önüne almak zorundadır. Genellikle bir hazır giyim ürünündeki en önemli element kumaştır, kumaşın tuşesi ve renginin hedef müşteri kitlesinin beğenisine uygun olması gerekir.
- Geçmiş satış rakamları ve bütçeler değerlendirilerek ürün gamı içindeki düzeltmeleri yapmak. Satın almacı ve tasarımcı ürünlerin çizim sürecinde çok yakın çalışmaktadır. Çoğu zaman bir tasarımcının tasarımları, fiyat ya da termin veya tedarikteki zorluklar sebebiyle ile satın almacı tarafından kumaş veya konstrüksiyon açısından değişime zorlanmakta, tasarımların yeniden çizilmesi gerekmektedir.
- Ürün gamı, trend ve müşteri posterlerini oluşturmak. Bir tasarımcının temel görevlerinden bir ürünü gamını tek bir sayfa üzerinde doğru renk baskı ve model detayları ile gösteren posterlerin hazırlamasıdır. Bu şekilde bir gösterim, satın almacı ve yönetimin o sezon mağazaya girecek ürünleri bir bütün halinde görmesini sağlamaktadır. Benzer şekilde gelecek trendler ve rakiplerin ürünleri ile ilgili de posterler hazırlanmaktadır.
- Hazırlanan posterlerin sunumlarını gerçekleştirmek. Bir sezonun ürün gamı, yönetici tarafından onaylanmadan önce, ürün değerlendirmesi yapılır. Ürün değerlendirmesinde hazırlanan posterler kullanılmakta ya da ürünlerin numuneleri üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır.
- Tasarımların sezonsal olarak kaydını tutmak. Satışa sürülen her ürüne ait tasarım dokümanlarının dosyalanması ve model numaralarıyla eşlenmesi tasarımcının görevidir.
- Üreticilere numune geliştirmede yardımcı olmak için açık, net ve detaylı bir tasarım föyü hazırlamak. Modanın çok hızlı değiştiği günümüzde üretici ve tasarımcı arasındaki iletişimin doğru olması, ilk numunenin istenildiği şekilde geliştirilmesi çok önemlidir. Tasarımcının çizimleri hataya mahal vermeyecek şekilde açık ve detaylı olmalıdır.

3.1.5 Sosyal sorumluluk departmanı görev ve sorumlulukları

Satın alma ekipleri, firmalarına olduğu kadar, satışa sundukları ürünleri satın alan nihai müşterilere karşı da sorumluluk taşımaktadır. Sosyal sorumluluk departmanı, firma misyonu ve iş planı çerçevesinde, sistemin işleyişini kontrol eden, insan, doğa ve karlılık üçgeninde sürdürülebilirliği sağlamak için çaba gösteren bir ekiptir.

Koumbis (2013), sosyal sorumluluk ele alınırken kapsamı gereken grupları aşağıdaki şekilde özetlemiş ve sosyal sorumluluk çevrimini Şekil 3.5'deki gibi şemalandırmıştır.

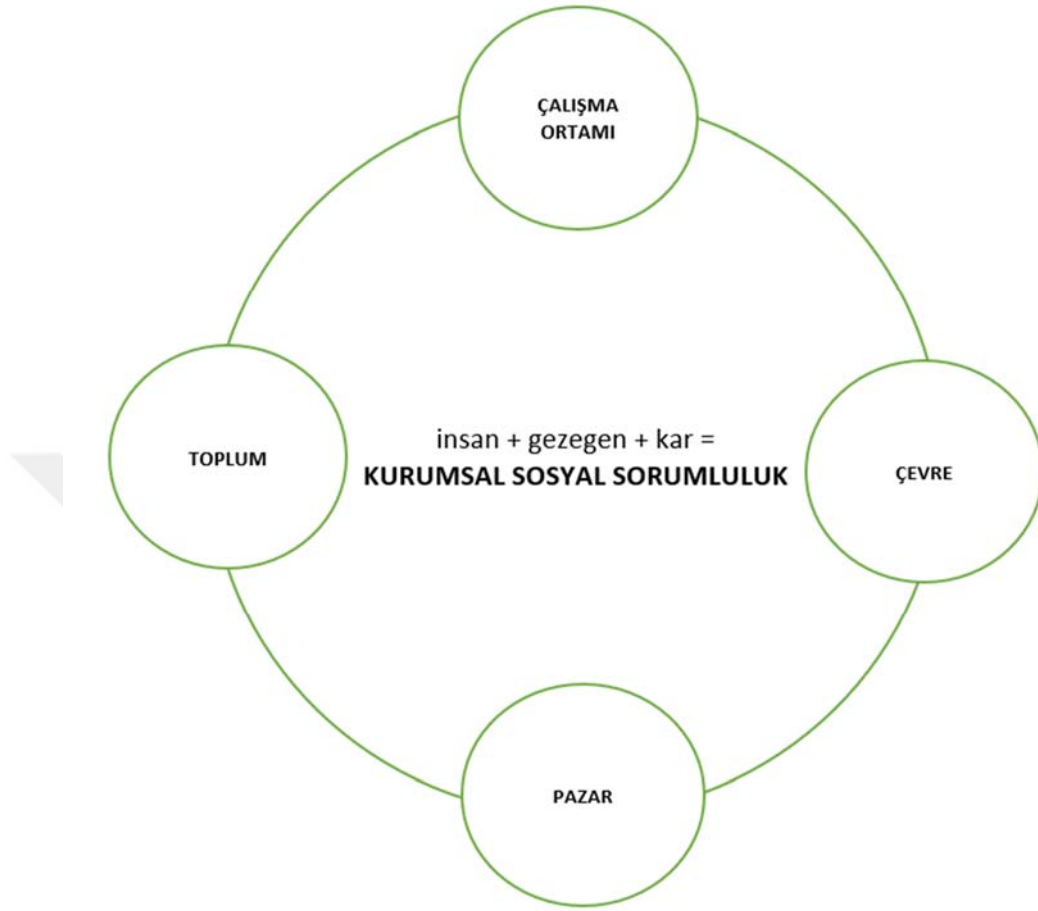
- Çalışanlar; Bir hazır giyim perakendecisinin her kademedeki çalışanlar ve üretimde tedarik zincirinin her halkasında yer alan tedarikçi firmalarda çalışanlara karşılık gelmektedir.
- Müşteriler; bir markanın, mevcut ve potansiyel müşterilerine karşılık gelmektedir.
- Toplum/Çevre; bir markanın ürünlerinin satıldığı ya da üretildiği fiziksel ortam ve çevresi, ilişkide bulunulan kişi ve kuruluşlara karşılık gelmektedir.
- Tedarikçiler; yurt içi ve yurtdışında bulunan tüm tedarikçi ve alt tedarikçiler, bunların çalışanlarına karşılık gelmektedir.
- Hissedarlar / Yatırımcılar; markanın büyümesi ve karlılığının artması için sermaye koymuş kimselere karşılık gelmektedir.

Günümüzde hemen her marka sosyal sorumluluk ve iş ahlakı ile ilgili genelge yayınlamakta ve prosedürler hazırlamaktadır. Sosyal sorumluluk departmanı bunların geliştirilmesi, takip ve kontrolünden sorumludur.

Sosyal sorumluluk teşebbüslerine örnek olarak aşağıdaki çalışmalar verilebilir, (Koumbis, 2014, s.81):

- Yardım kampanyaları: Markalar sosyal sorumluluk projelerini dernekler ile birlikte planlar ve geliştirir. Örneğin poşet tüketimini azaltmak için plastik poşetlerin ücretli olması ve bu ücretin çevre ile ilgili bir derneğe bağış olarak verilmesi
- LEED sertifikasına sahip ofis ya da mağazalar: Daha az enerji tüketen, sürdürülebilir uygulamalara destek vermek sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendirilir. Bina tasarımında çevre bilincine sahip bir bakış açısıyla LEED

(Leadership in Energy and Environmental Design) değerlendirmesine tabi tutulmuş ortamlara yatırım yapılması



Şekil 3.5 : Sosyal sorumluluk çevrimi (Koumbis, 2013, s.153)

- Tedarik zinciri prensipleri – Sosyal sorumluluk departmanlarının kuruluş amacı, sosyal sorumluluk bilincinin tedarik zincirinin her aşamasında insani ve çevresel olarak iş kanunu ve kurallara uygun bir biçimde uygulanmasını sağlamaktır. Perakendecilerin en büyük endişelerinden biri firmanın sosyal sorumluluk bilinci ile fason iş yaptırdıkları yurt içi ve yurt dışındaki üreticilerin sosyal sorumluluk prensipleri arasında tutarsızlık olmasıdır. de uygulanmasının sağlanmasıdır.

Sosyal sorumluluk departmanı, satın almacıların üretim yaptırdığı tedarikçilerin, çalışanlarına yasa ile korunan tüm haklarını verdiklerini, asgari ücret altında ödeme yapmadıklarını, insanı ve yasalarla belirlenmiş çalışma saatlerinde işçi çalıştırdıklarını, çalışma ortamının temizlik ve güvenliğini sağladığını kontrol ve temin etmeye çalışır. Bununla birlikte ürünün üretimi esnasında çevreye verilen zararı

belirleyerek azaltmaya çalışmak da sosyal sorumluluk ekibinin çalışmaları arasında yer almaktadır (Koumbis, 2013, s155).

Sosyal sorumluluk departmanı belirli aralıklarla üreticilere haberli ve habersiz denetimlerde bulunmakta, sosyal sorumluluk bilincinin markanın tüm tedarikçi ve alt tedarikçilerde yerleşmesini sağlamaya çalışmaktadır.

3.2 Hazır giyim perakendesi satın alma çevrimi

Günümüzde hazır giyim sektöründe rekabet çok fazladır ve moda çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bununla birlikte pek çok hazır giyim markası, satın almalarını yılda iki ana sezonda gerçekleştirmektedir. Bu sezonlar ilkbahar/yaz sezonu ve sonbahar/kış sezonudur. Bunun yanı sıra modayı yakından takip eden markalar hemen hemen her ay, satış planlarına yeni modeller olarak temel koleksiyonlarını zenginleştirmektedirler.

Satın alma çevrimi, terim olarak bir satın alma organizasyonunun, bir ürün gamını satın alması esnasında oluşan ana olay ve süreçlere karşılık gelmektedir (Goworek, 2007,s.17). Şekil 3.6’da sonbahar/kış sezonu birinci faz ürün gamının satın almasında kullanılan çevrim görülmektedir.

Bir sezonun temel ürün gamının satın alma çevrimi bir yıl sürse de, bu süre fazlara bölünerek daha küçük, ara ürün satın almaları yapılmakta; kapsül koleksiyonlar hazırlanarak mağazadaki yenilik ihtiyacı karşılanmaktadır. Önde gelen pek çok hazır giyim perakendecisi, mağazalarında yeniliklere daha fazla yer verebilmek için bütçelerinin önemli bir bölümünü, hızlı terminle satın alabilecekleri ve satış sezonuna daha yakın karar verecekleri ürünlerin alımı için ayırmaktadır.

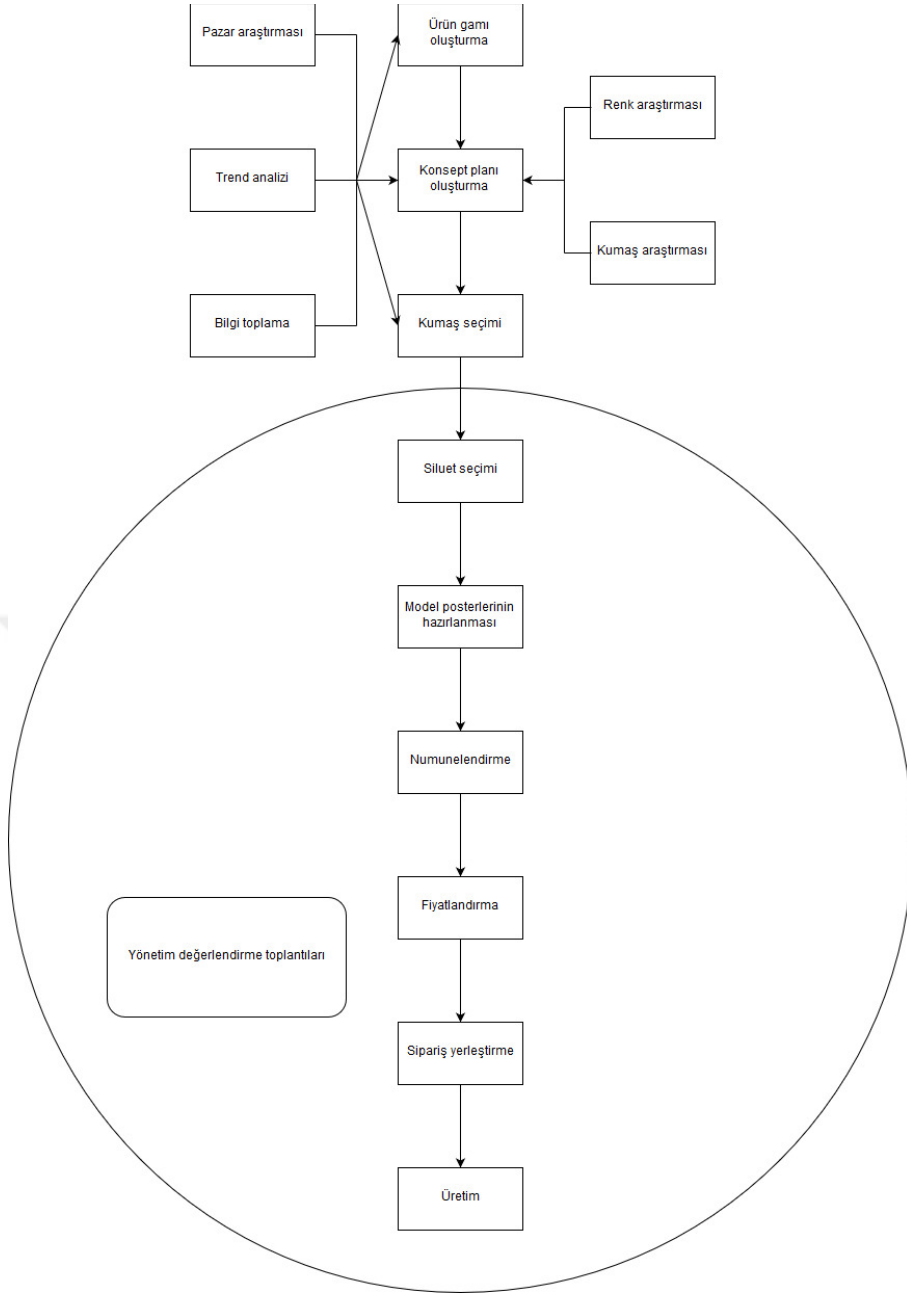
Satın alma karakteristiği fark etmeksizin, satın alma ekipleri birbirini takip eden iki sezon için eş zamanlı olarak planlama yapmakta, takip ve kontrol gerçekleştirmektedirler. Örneğin sonbahar/kış sezonu ürün gamı planlanırken bir yandan da ilkbahar/yaz koleksiyonunun ürün provaları yapılmakta; kumaş ve renk onayları verilmektedir (Goworek, 2007, s.18).

Süreç	Yaklaşık tarih
Mevcut sezonun satış değerlendirmesi	Ağustos başı
Bütçe planlaması	Ağustos ortası
Piyasa araştırması	Ağustos - Eylül
Yönlendirici alışveriş	Ağustos - Ekim
(Kumaş tedariki)	Ekim - Aralık
Ürün gamı planlama	Ekim - Kasım
Numunelendirme	Kasım
(Ön seçim)	Aralık başı
Fiyat pazarlığı	Kasım - Aralık
Nihai seçim	Aralık ortası
Sipariş yerleştirme	Aralık - Ocak
(Üretim öncesi süreçler)	Ocak - Nisan
Üretim	Nisan - Temmuz
Dağıtım	Ağustos
NİHAİ TÜKETİCİYE ULAŞTIRMA	Ağustos - Ekim

Şekil 3.6 : Hazır giyim satın alma çevrimi (Goworek, 2007, s.17)

Satın alma öncesi süreçler üzerine örnek bir akış şeması Şekil 3.7’de verilmiştir (Rosenau ve Wilson, 2014, s.195).

Koleksiyon oluşturma ve sipariş öncesi aşamalarda, satın alma ekibi, üst yönetim ile sık sık toplantılar yaparak ve ürün gamı değerlendirmelerini gerçekleştirmektedir. Bu toplantılar, her satın almacı ile ayrı ayrı yapılır. Toplantılarda markanın çizgisindeki tutarlılık ve devamlılıktan emin olunmaya çalışılır, satış potansiyeli daha fazla olan ürünlere öncelik verilmesine karar verilir ve risk değerlendirmesinin yapılması sağlanmış olur.



Şekil 3.7: Satın alma öncesi süreçler için örnek bir akış şeması (Rosenau ve Wilson, 2014, s.195)

3.2.1 Konsept planı / ürün gamı oluşturma

Hazır giyim perakendesinde ürün gamı, giysi ve aksesuarlardan oluşan, farklı kategoriler altında yer alan ancak birbiriyle bütünde uyumlu ürünler bütünüdür. Markanın pazardaki pozisyonu ile ürün gamı arasında yakın bir ilişki vardır.

Ürün gamı boyutları için kullanılan en geleneksel terimler; genişlik ve derinliktir (Berman ve Evans, 1995). Genişlik, nihai tüketiciye sunulan ürün yelpazesinin

genişliğini anlatır, örneğin dış giyim, çanta ve aksesuarın yanında iç giyim, mayo, kozmetik, ev giyim kategorilerinde de satış yaparak pek çok firma bu ürünlerdeki pazar payını da arttırmak çabasıdadır. Derinlik ise belirli bir ürün kategorisinde satılan opsiyon sayısını, renk sayısını, beden aralığını tarif eder. Bir hazır giyim perakende markasının, ürün gamını planlarken genişlik ve derinlik arasındaki dengeyi sağlaması çok önemlidir (Jackson ve Shaw, 2001,s.72).

Rosenau ve Wilson’a (2014, s.202) göre bir ürün gamı planlanırken aşağıdaki faktörler göz önüne alınmalıdır:

- Marka ya da ürün tipinin sektördeki yeri
- Geçmiş satış rakamları, gelecek satış projeksiyonları.
- Fiyat aralığı/Ürün tipi dengesi
- Mevsimselliğine göre ürün dengesi
- Modaya uygunluğuna göre ürün dengesi
- Hedeflenen pazardaki tüketicilerin sosyal ve kültürel yapısı

Ürün gamı planlanırken seçilen modeller, şirketin pazar konumlandırma stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bir firma kendisini moda öncüsü olarak tanımlarsa, ürün gamında yer alan ürünlerin büyük çoğunluğu moda önderliğini taşıyabilecek nitelikte olması gereklidir. Bir firma klasik tarz sunduğunu iddia ediyorsa, koleksiyonda yer alan tarzlar zaman içinde test edilmiş, satışı yüksek ürünleri yansıtmalıdır. Belirli bir satış dönemi için seçilen tarzlar, koleksiyon konseptinin belirlenerek geliştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ürün geliştirme sürecinde ürün gamını oluşturmak için spesifik tarzlar seçilmekte ve geliştirilmektedir (Kunz, 2015, s.150).

Bir koleksiyonun hazırlığında müşteri kitlesini hedef alan tasarım yaparken önemli noktalar genel çizgiyi yansıtan, koleksiyonun belkemiğini oluşturan, kumaş, renk ve silüetler hakkında fikir veren yönlendirici konseptleri hazırlamaktır (Rosenau ve Wilson, 2014, s.202).

Her sezonun başında, konsept planları hazırlanmadan önce, tasarımcılar, o sezon modada önde olacak kumaş, renk, silüet, aksesuar ve genel görünüm hakkında, fuarlar, defileler, bloglar ve sokak modasından yararlanarak bir trend sunumu hazırlarlar (Rosenau ve Wilson, 2014, s.218).

Konsept planları hazırlandıktan sonra tasarımcı ve satın almacı birlikte değerlendirme yaparak planları son aşamaya getirir. Satın almacı, ürün gamının içindeki model ve renk dengesinin doğru olması için planlamacı ile yakından çalışır (Goworek, 2007, s.22).

Konsept planının esinlenen kumaşlar, fotoğraflar ve aksesuarlar hakkında mümkün olduğunca bilgi içermesi, üreticilerin bu planlardan yola çıkılan tasarımları numuneye dönüştürürken doğru bir tahmin ve yorumlama yapabilmesi açısından önemlidir. (Goworek, 2007, s.22)

3.2.2 Sipariş teyidi öncesi aşamalar

Sipariş teyidi öncesi aşamalar arasında ürün geliştirme, kumaş seçimi, silüet/kalıp seçimi, numunelendirme ve fiyatlandırma ile ürün mühendisliği yer almaktadır.

3.2.2.1 Ürün geliştirme

Ürün geliştirme, hizmet verebilen, üretilebilen, satılabilen ve kar getiren ürünlerin tasarımını ve mühendislik işlerini yapma anlamına gelmektedir (Glock ve Kunz, 2000, s.22).

Ürün gelişimi süreci aşamaları planlama, ortaya çıkarma, kopyalama, değişiklik yapma, numunelendirme, maliyet hesaplama, test etme ve gözden geçirme, benimseme veya reddetme aşamalarını içine alır. Bu adımlardan bazıları haftalar sürerken bazıları birkaç saat içinde halledilebilmektedir. Fakat sürece ayrılan zamanın kısa olması süreci önemsiz kılmaz. Sürecin uygulanması, ürünün toptan satış için hazırlanıp hazırlanmamasına ya da perakende satışa nasıl sürülebileceğine bağlı olarak değişimler göstermektedir (Kunz, 2015, s.352).

Kunz (2015)'a göre hazır giyim endüstrisinde ürün geliştirme üç evrede yapılır. Yaratıcı tasarım, koleksiyonun benimsenmesi ve teknik tasarım. Konsept planıyla birleşmiş ürün gamı bu süreçlerin iskeletini oluşturmaktadır.

Yaratıcı tasarım (creative design), koleksiyon konsepti yansıtılır, nadir olan ürün gruplarının analiz ve tasarımına odaklanılır.

Kolleksiyon benimseme tasarımcı ve planlamacılar için en zor aşamalardan birisi olarak nitelendirilir. Bazı firmalarda koleksiyon benimseme, ürün konsepti sunumlarının, tasarım örneklerinin, tasarımların teknik özelliklerinin, kalıp

analizlerinin ve maliyet tahminlerinin ayrıntılı bir şekilde incelendiği gün boyu süren, bir dizi yönetim toplantısından oluşmaktadır. Bazı firmalarda ise ürün benimseme kademeli olarak gerçekleştirilen, bir seferde birkaç tasarım ve ürün grubunun değerlendirildiği kısa süren toplantılardan oluşmaktadır. Söz konusu toplantılarda hangi ürün gruplarının benimseneceği ve koleksiyonda hangi tasarımların tarz olarak seçileceği belirlenirken model stokları, elde edilen brüt kar, fiyat ve her bir ürün grubu için beklenen satış hacmiyle ilgili kararlar alınır.

Teknik tasarım ürün geliştirmenin son ana unsurudur. Teknik tasarım aşamasında seçilen tarzlar üretim için hazırlanır. Bu süreçte, tarz ve kalıplar mükemmel hale getirilir, numunelere son halleri verilir, malzeme ve birleştirme metotları test edilir, tarz ve kalite teknik özellikleri geliştirilir. Bunların yanısıra ayrıntılı bir maliyet çıkarılır ve numuneler sınıflandırılır.

3.2.2.2 Kumaş seçimi

Rosenau ve Wilson'a (2014, s.204) göre bir model tasarlanırken, kullanılacak olan kumaşın estetik özellikleri ve bunun yanısıra aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur:

- kumaşın elyaf kompozisyonu,
- giysi konstrüksiyonu,
- iplik ve bitim işlemleri ile elde edilen yüzey yapısı,
- varsa baskısı,
- renk seçenekleri, boyanabilirliği,
- performans özellikleri,
- birkaç farklı modelde kullanıma elverişli olup olmaması,
- fiyatı ve satış şartları,
- stok durumu, üretim süresi
- minimum sipariş miktarı

3.2.2.3 Siluet/kalıp seçimi

Siluet veya kalıp geliştirme, bir ürün tasarlanırken yeni modellerin CAD ya da elle çizilerek, bir teknik çizim ile kağıda dökülmesi işlemidir. Bu çizimler, genellikle

tasarımın sadece kritik konstrüksiyon ve model detaylarını içermektedir. CAD sistemleri ile çalışılması modelin bütünlüğü, kumaş deseninin nasıl görüneceği veya renk değişiklikleri hakkında görsel olarak daha hedefe yönelik bir tasarım yapılmasını sağlar. Grafik çalışmalar satın alma ekibinin diğer üyeleri ile de paylaşılarak, onların yorum ve değerlendirmelerine sunulur (Rosenau ve Wilson, 2014, s.206).

Tasarımcılar, kumaş seçip siluet/kalıp geliştirirken, planlanan ürün gamı ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarfederler. Tüm ürün grupları için ürün gamı taslakları hazırlanarak birlikte satılacak modellerin bir arada nasıl görüldüğünün ve merchandising takvimine uygunluğunun kontrol ve değerlendirmesi yapılır.

3.2.2.4 Numunelendirme

Bir prototip ya da ilk numunenin hazırlanması aşamasıdır. Bu numune ile, ürünü geliştiren ekip modeli fiziksel olarak ilk defa görme ve cansız ya da canlı manken üzerinde ilk kez prova etme imkanına sahip olmuş olur. Global tedarikin yaygınlaşması ile birlikte numunelendirmeyi yürütme görevi çoğu zaman satın alma ofisi ya da tedarikçiye verilir. Zira global tedarik ortaklarından numunelerin gelmesi oldukça zaman alıcı ve masraflıdır. Ayrıca planlamacıların ürün geliştirme süreci üzerindeki kontrolünü zorlaştırır.

Planlamacılar bu süreçte numunelerin hedefe uygunluğunu yakından takip etmeli, ürün gamı dışında kalan, gereksiz numunelerin üretiminin önüne geçmelidir. Kritik öneme sahip olan diğer bir konu ise, satın alma ofisleri ya da tedarikçiler ile bu aşamada iyi bir iletişim kurulmasıdır. Prototip / ilk numune talepleri bir teknik föy dahilinde yapıldığında, föy içerisindeki bilgilerin yeterli, eksiksiz ve hataya mahal vermeyecek şekilde açık ve net olarak yazılması gerekir. Rosenau ve Wilson'a (2014,s.208) göre teknik föyde ideal olarak bulunması gereken bilgiler şunlardır;

- Numunelendirmeyi yapacak firmanın adı
- Sezon ve tarih
- Model numarası
- Model tanımı
- Modelin detaylı tanımı
- Modelin teknik çizimi

- Daha önce yapılmış bir kalıp/siluet referans gösterilmişse bunun kod numarası ve tarihi.
- Ölçü tablosu ve tolerans değerleri
- Kumaş tanımı ve üreticinin analizi için kumaş parçası
- Renk / desen bilgileri
- Varsa kesim, dikim, bitim talimatları
- Etiket bilgileri
- Hedef fiyat

3.2.2.5 Fiyatlandırma ve ürün mühendisliği

Prototip / ilk numunenin hazırlanması bir üreticinin model için fiili üretim maliyetlerini görmesini sağlar. Günümüzün rekabetçi koşullarında hazır giyim pazarında ürün satış fiyatı bir modelin satış potansiyelini doğrudan etkilemektedir. Bir planlamacı, geçmiş sezonların ürün fiyatlarından yola çıkarak güncel/yeni modelin hangi aralıkta konumlandırılması gerektiğini bilmeli, ürünün fiyatını istenen aralığa getirebilmek için üreticiler ile birlikte çalışmalıdır. Bu aşamada, satın alma ofisi ya da tedarikçinin doğru fiyat verebilmesi için, ürünün satın alınacağı beden aralığına karar vermesi gereklidir.

Ürün fiyat belirlemede malzeme (kumaş, astar ve kullanılan tüm diğer aksesuarlar) ve işçilik en önemli iki faktördür. Bunun dışında hesaba katılması gereken unsurlar arasında tasarım masrafları, depo ve dağıtım masrafları, genel ve yönetsel giderler bulunmaktadır. Firma kar marjı genellikle sabit birer yüzde olarak hesabın içinde yer almaktadır. Malzeme ve işçilik ise her model için ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Malzeme giderinin tutarlı bir biçimde hesaplanması için tedarikçiler genellikle prototip/ilk numuneyi baz almaktadır. Üretimin malzeme sarfıyatı bilgisayarlı kalıp hazırlama teknikleri kullanılarak tüm bedenler için serileme yapıldıktan sonra betleşmektedir (Rosenau ve Wilson, 2014, s.211).

Eğer bir modelin fiyatı hedeflenen satış fiyatına göre yüksekte kalırsa, satın alma ofisi ve üretici ile birlikte bir satın almacı ve planlamacı üründe işçilik ücretini değiştirecek ya da sarfıyatı azaltacak, pastal verimliliğini arttıracak bazı değişiklikler ile tasarımcının öngördüğü estetik özelliklerinden minimum feragat ederek istenilen fiyatı

yakalamaya çalışırlar, bu işleme ürün mühendisliği denir. Eğer ürünün fiyatı hedeflenen fiyat aralığına hiçbir şekilde getirilemiyorsa, zaman kayıplarının önüne geçmek için bu aşamada ürün gamından çıkarılmalıdır.

3.2.3 Son değerlendirme toplantıları ve sipariş teyidi

Ürün gamı geliştirme sürecinde, fiyatın teyit edilmesi ile son aşamaya gelinir. Bu aşamada yönetim ile yapılan bir dizi toplantı sonunda hangi modellerin nihai ürün gamında yer alacağı tespit edilir. Yapılan değerlendirmeler ile ürün geliştirme sürecinin merchandising takvimine uygunluğu sürekli olarak kontrol edilmelidir. Bunun yanısıra yapılan tasarımların hedefe uygun olması için siparişe dönüşen tasarım sayısının belirlenmesi gerekir. Pek çok firmada, planlamacılar satın almacı ve tasarımcıların gerekenden 10% daha fazla ürün geliştirmesini istemektedirler. Böylece son değerlendirme toplantılarında en çok satış hacmi yaratacak modeller ve en zayıf bulunanlar tespit edilebilmekte ve ürün gamının bir kısmından bu aşamada vazgeçilebilmektedir. Sonuç olarak büyük satış hacmi yaratacak modellere sipariş verilmesi sağlanmış olmaktadır (Rosenau ve Wilson, 2014, s.214).

3.2.4 Sipariş teyidi sonrası aşamalar

Bir modelin sipariş kararı verildiğinde, satın almacı ve planlamacı birlikte çalışarak o model için adet belirlenmektedir. Ardından tedarikçi ile fiyat ve teslim tarihi konusunda pazarlıkların yapılması ve anlaşma sürecine girilmektedir. Anlaşma sağlandıktan sonra hazır giyim perakendecisi firma tarafından sipariş formu düzenlenmekte ve ilgili satın alma ofisi veya tedarikçiye gönderilmektedir. Sipariş teyidi ile birlikte tedarikçi firma kumaş ve tüm aksesuarların siparişlerini alt tedarikçilerine vererek malzeme tedarikini gerçekleştirmektedir.

3.2.4.1 Renk çalışması / baskı nakış çalışmaları onayları

Hazır giyim ürünlerinde satış belirleyen en önemli unsurlardan birisi renktir. Sezon renkleri belirlendikten sonra, baskılı modellerde baskı desen ve renkleri; düz renkli modellerde kumaş renkleri tedarikçiye renk referansları ile bildirilir. Renk referansları tasarımcının beğendiği renkteki bir kumaş parçası olabilir yada renk referansları uluslararası renk standartları bütünü olan Pantone sisteminden beğenilen renk numarası da olabilir. Tedarikçinin çalıştığı boyahane ve baskı tesisi, ana imalat

kumaşına istenilen deseni ve/veya rengin reçetesini çalışarak onaya sunar. Bu rengin ve baskı çalışmasının onayı ile birlikte kumaşın renklendirmesi başlamış olur (Jackson ve Shaw, 2001, s.134).

3.2.4.2 Ürün prova süreci

Sipariş öncesi aşamada numunelendirilmiş olan model canlı veya cansız bir prova mankeni üzerinde denenmekte ve ürünün vücut üzerinde duruşu ile ilgili yorumlar ve talepler üreticiye iletilmektedir. Modelhane departmanı yapılan yorumlar ve gelen taleplere istinaden model kalıplarında gereken düzeltmeleri yapma ve yeniden numune hazırlamak durumundadır. Bununla birlikte bir model için birden fazla prova yapılması gerekebilmektedir (Jackson ve Shaw, 2001, s.133).

3.2.4.3 Kumaş ve ürüne yapılacak testlerin kontrol ve onaylanması

Genellikle kumaşlara iki aşamada test uygulanmaktadır. Eğer bir kumaş daha önce kullanılmamış ise baz testler diye adlandırılan geniş kapsamlı bir test listesine tabii tutulmaktadır. Baz testlerin tercih edilme sebebi kumaşın kullanım amacına uygunluğunu test etmektir. Ardından ana üretim kumaşına ve takip eden her renk ve her partiye ise parti (bulk) testi adı verilen bir test listesi uygulanır. Uygulanan testler ile kumaşın ve ürünün kullanım ve yıkama sonrası performansının beklentileri karşılayıp karşılamadığı tespit edilmektedir.

3.2.4.4 Üretim öncesi numunesi gönderimi ve ölçü serileme

Bir modelin prova süreci ile kumaş tedarik süreci eş zamanlı devam etmekte ve genellikle üretim kumaşı hazır olduğunda prova sürecinin de tamamlanmış olması beklenmektedir. Bu aşamada her şeyiyle üretilecek olan ürünü yansıtan bir üretim öncesi numunesi hazırlanmakta ve onay için gönderilmektedir. Temel bedende onay verildikten sonra firmanın önceden belirlenmiş seri atlamaları ışığında beden serilemesi yapılmaktadır. Bu numunenin onayı ile birlikte üretim başlamaktadır (Jackson ve Shaw, 2001, s.133).

3.2.4.5 Üretim süreci ve üretim numunesi gönderimi

Üretim öncesi numunenin onayı ile birlikte üretim başlamaktadır. Üretimdeki operasyon sayısı modelin basit ya da karmaşık oluşuna göre değişmektedir. Bu

aşamada, üretimin içinden tüm etiket ve aksesuarlarının da dahil olduğu üretimi temsilen bir veya birkaç numune gönderilmektedir. Bu üretim numunelerinin onaylanmış üretim öncesi numune ile karşılaştırılmasıyla üretimde sapma olup olmadığından emin olunmaktadır. (Jackson ve Shaw, 2001, s.134)

3.2.4.6 Ara ve son üretim kontrolleri

Bir ürünün üretim sürecindeki kontrolleri birkaç farklı zaman ve aşamada yapılmaktadır. Kontrolün amacı, üretim malzemelerinin onaylanmış olandan farklı olmadığına emin olmak, üretimin standartlara ve daha önce belirlenen toleranslara uygun bir şekilde yapılmasını sağlamak, hataları oluşmadan veya geri dönülemez noktaya ulaşmadan önce engellemek ve son olarak yükleme aşamasına gelmiş ürünlerin kabul edilebilir kalite seviyesinde olduğundan emin olmaktır. AQL (kabul edilebilir kalite seviyesi) sistemine göre ara ve son kontrollerde her sipariş adedi için kontrol edilecek adetler belirlenir. Talep edilen AQL seviyesi belirli bir sayıda kritik hataya izin vermektedir. Bu seviyenin üzerine çıkılması, ürünlerin kalite seviyesinin beklentiye karşılamadığı anlamına gelmektedir (Rosenau ve Wilson, 2014, s.285).

3.2.4.7 Yükleme, Gümrük ve Finansal işlemler

Son kontroller tamamlandıktan sonra daha önceden belirlenen nakliyeciyeye rezervasyon yapılarak, ürünler nakliye deposuna sevk edilmektedir. Tedarikçi veya satın alma ofisi ürününü ihraç ederken gümrüklemesini de gerçekleştirmektedir. Malın ulaştığı ülkede yapılacak olan gümrük çözüm işlemlerini perakendeci üstlenebilmekte yada iki firma arasında önceden belirlenmiş olan yükleme anlaşmasına göre bu aşamanın organizasyonu tedarikçi ya da satın alma ofisi tarafından da gerçekleştirilebilmektedir.

Yine iki firma arasındaki ödeme anlaşmasına bağlı olarak yükleme evrakları bankaya veya perakendecinin finans departmanına gönderilmekte, önceden belirlenen vadeye göre zamanı geldiğinde ürünün ödemesi yapılmaktadır.

3.3 Satın alma Ofislerinin Görev ve Katkıları

Merchandising, hem B2B hem de B2C ticarete faaliyet gösteren ve nüşterilerine mal temin etme ile uğraşan her firma tarafından yerine getirilen bir aktivitedir. Nihai

tüketiciye yapılan mal satışlarında perakende fiyatlar geçerli olurken, kurumlar arası ticari işlemlerde toptan fiyatlar geçerli olmaktadır. Ancak ticaret matrisindeki yerine bakılmaksızın her firma; ürün koleksiyonlarını planlamak, geliştirmek ve sunmak zorundadır. Merchandising faaliyetleri ister imalat ortamında, isterse perakendecilik ortamında gerçekleşiyor olsun, en önemli amaç tüketiciye sürecin tamamını karlı bir hale dönüştürecek fiyatlardan satış yapmak olmalıdır (Kunz, 2015, s.95).

Satın alma ofisleri, satınalmacılar ve tedarikçiler arasındaki etkin iletişimi sağlamak ile yükümlüdürler. Sipariş öncesi ve sonrası tüm süreçlerde, her iki tarafı da etkin bir şekilde takip etmekte, karşılıklı iki firmanın talep ve ihtiyaçlarını anlamakta ve aradaki olası anlaşmazlıklarda tampon görevi üstlenmektedirler (Koumbis,2013, s.79). Satın alma ofisleri, hazır giyim perakende markaları satın almaları için çok önemli bir kaynaktır. Satın almada verilen kararlarındaki belirsizliği azaltmaya yönelik, alıcıların kullandığı bilgi kaynaklarını belirleyen bir araştırmada en önemli kaynağın satın alma ofisleri / müşteri temsilcileri olduğu belirlenmiş bunu ticari yayınlar ve üst yönetim izlemiştir (Shim ve Kotsiopoulos, 1991). Satın alma ofislerinde merchandising faaliyetlerinden sorumlu müşteri temsilcileri, endüstri trendleri, rakipler ve müşteriler hakkında önemli bir bilgi deposudur.

Satın alma ofisleri genellikle sattıkları mal üzerinden komisyon almaktadırlar. Kısa vadede, ne kadar çok mal satsarlarsa o kadar çok para kazanmaktadırlar. Uzun vadede ticaret ilişkisi ne kadar yoğun olursa, iki şirket arasında o kadar sıkı ilişkiler kurulmaktadır (Kunz, 2015, s.374).

Satın alma ofisi tarafından gerçekleştirilen ürün geliştirme sürecinde özellikle alt ve orta fiyat kademesinde yer alan hazır giyim tedarikçilerinin ürün geliştirmesi kritik öneme sahiptir. Zira, tedarikçiler rakiplerin ve pazardaki diğer perakendecilerin geliştirdikleri ürünler, kumaş ve renk trendleri ve sektördeki yenilikler ile ilgili satın almacıya bilgi vermekte ve önerilerde bulunmaktadır. Bazı perakendecilerde tasarım departmanı olmayıp, ürün geliştirme süreci tamamen satın alma ofisi tarafından organize edilmekte veya tedarikçinin hazırladığı koleksiyonlardan ve yönlendirmelerden yararlanılmaktadır. Bu çalışma şekli, aynı zamanda müşterisinin fiyat aralığını iyi bilen satın alma ofisi veya üreticinin daha hedefe odaklı ürün geliştirmesine imkan vermektedir (Rosenau ve Wilson, 2014, s.216).

Birleşik ürün geliştirme, kolleksiyon konseptini belirleme, kolleksiyon gidişatını geliştirme ve ürün geliştirme için hazır giyim perakendecisinin satın alma ofisi çalışanlarıyla bir arada çalışması anlamına gelmektedir. Satın alma ofisinin ürün geliştirme sürecine en başından dahil olması, fiyat veya işçilikteki zorluk sebebiyle üretilebilirliği az olan modellerin sayısını azaltmaktadır. Söz konusu sürece perakendecinin dahil olması ise, satılabilirliği az olan modelleri azaltacağı için çift yönlü bir kazanım sağlamaktadır. Satın alma ofisi ve perakendecilerin, tasarım bakış açılarını birleştirmesi yaratıcılığı arttırmakta, iyi olmayan tasarımları azaltmakta, başarılı olanların gelişmesini sağlamakta, kaynak ve zaman israfını azaltmaktadır (Kunz, 2015, s.360).

Satınalma ofislerinin bir diğer görevi ise ürünlerin üretimi sırasında ve sevkiyat öncesinde ürünlerin önceden belirlenen AQL standartlarına göre kontrol edilmesidir. Bu kontrolün hazır giyim perakendecisinin deposu yerine üretimin yapıldığı tedarikçinin işletmesinde yapılması, tespit edilen hataların düzeltilmesini mümkün kılmakta ve zaman tasarrufu sağlamaktadır (Rosenau ve Wilson, 2014, s. 380).

Yukarda detaylı bir şekilde açıklanan satın alma süreçlerinde satın alma ofislerinin rolü Çizelge 3.1 de özetlenmiştir.

Çizelge 3.1 : Perakende satın alma süreçleri ile satın alma ofisi görev ve sorumluluklarının ilişkilendirilmesi

	Süreç no	Süreç adı	Satın alma ofislerinin rolü
	S1	Konsept planı / ürün gamı oluşturma	Perakendeciye gerekiyorsa tasarım / trend desteği verir.
Sipariş teyidi öncesi aşamalar	S2	Ürün geliştirme	Perakendeciye koleksiyon desteği verir, perakendecinin alım hedefine uygun ürün geliştirme yapar.
	S3	Kumaş seçimi	Kumaş üreticileriyle görüşerek yenilikleri takip eder ve perakendeciye sunar.
	S4	Siluet/kalıp seçimi	Sektörel trend raporlarını takip ederek yeni sezonda yer alacak siluetler hakkında tasarım desteği verir.
	S5	Numunelendirme	Perakendecinin tasarımcısının yaptığı ürün geliştirme çalışmalarının doğru bir biçimde yorumlanması ve numunelendirilmesini sağlar.
	S6	Fiyatlandırma ve ürün mühendisliği	Ürünün fiyat pazarlığını yaparak hedef fiyata gelmesi için önerilerde bulunur.

Son değerlendirme toplantıları ve sipariş teyidi	S7	Son değerlendirme toplantıları ve sipariş teyidi	Karar yetkisi perakendeci ait olmakla birlikte satın alma ofisi gereken hallerde bilgi sağlar
Sipariş teyidi sonrası aşamalar	S8	Renk çalışması / baskı nakış çalışmaları onayları	Perakendeciye gönderilmeden önce gereken kontrolleri yapar,
	S9	Ürün prova süreci	Satın alma ofisi perakendeciden önce ürünü prova ederek daha az sayıda prova ile onay alınmasını sağlar vakit kaybının önüne geçer.
	S10	Kumaş ve ürüne yapılacak testlerin kontrol ve onaylanması	Test süreçlerini kontrol eder.
	S11	Üretim öncesi numunesi gönderimi ve ölçü serileme	Üreticinin veya perakendecinin teknik desteğe ihtiyacı varsa ölçü serilemeyi üstlenir. Numune kontrollerini yapar.
	S12	Üretim süreci ve üretim numunesi gönderimi	Üretim sürecini takip eder, üretim numunesinin kontrollerini gerçekleştirir.
	S13	Ara ve son üretim kontrolleri	Ara ve son üretim kontrollerini yaparak ürünün kalite beklentilerini karşıladığından emin olur.
	S14	Yükleme, Gümrük ve Finansal işlemler	Yükleme, gümrük ve ödeme işlemlerinin takibini yapar.

3.4 Ortak İş Geliştirmenin Önemi

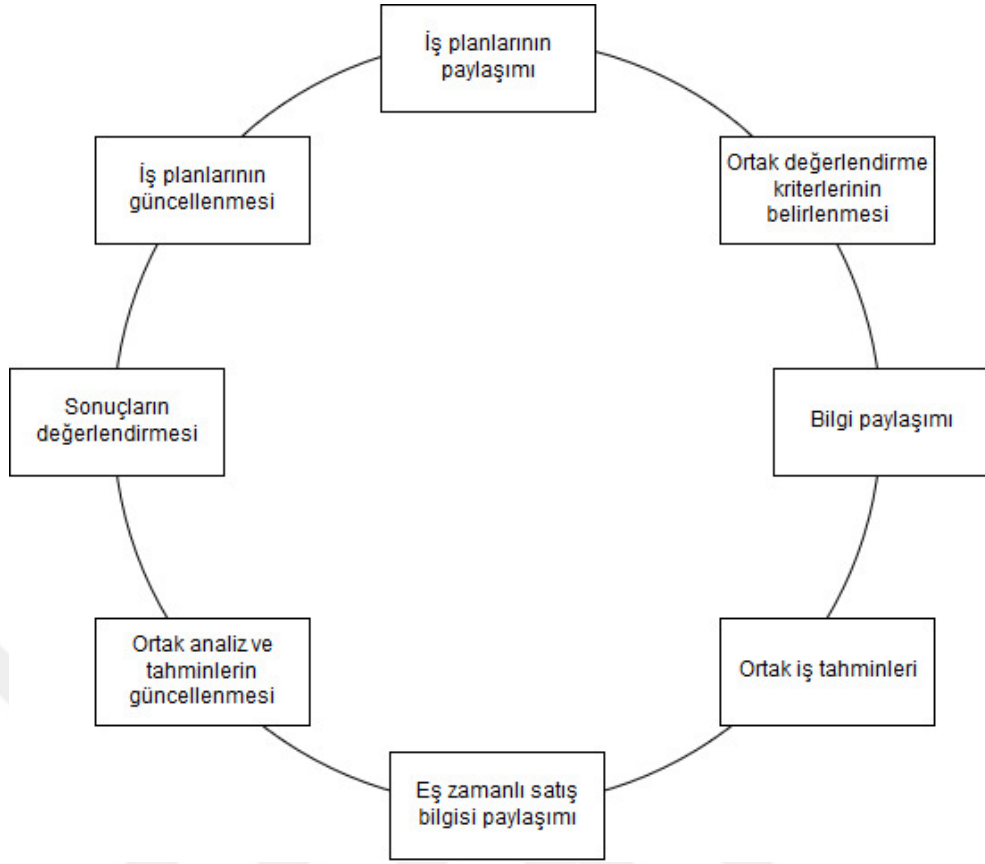
Günümüzün rekabetçi hazır giyim perakende sektöründe, tedarik zincirinin her aşamasında etkin ve verimli bir çalışma yakalanması gerekmektedir. Satın alma ofisleri, işbirlikçi, proaktif ve inisiyatif alan yapısı ile tedarik zincirinin büyük bir bölümünün yönetilmesi işini devralmaktadır. Bununla birlikte perakendeci ve satınalma ofisi arasında, karşılıklı güven, bağlılık ve sürekli bilgi paylaşımı olmalıdır. Ortak iş geliştirme çevrimini Rosenau ve Wilson (2015) aşağıdaki şekilde detaylandırmış ve Şekil 3.8 de görüldüğü gibi ortaya koymuştur.

- İş planlarının paylaşımı; Perakendeciler ile satın alma ofisleri, çalışma takvimlerini, öngörülen satış adetlerini, planlanan ciro ve hedeflerini ve satış stratejilerini etkin bir biçimde paylaşmalıdır.

- Ortak değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi; Ortak iş geliştirme programının başarısını tespit edebilmek için, ölçülebilir değerlendirme yöntemleri belirlemeli ve bunları gerçek veriler ile eş zamanlı olarak karşılaştırmalıdırlar.
- Bilgi paylaşımı; ortak iş geliştirmede etkin bir iletişim büyük önem taşımaktadır. Süreci değerlendirmek, karar verme modellerinde gereken düzeltmeleri yapmak ve ngrleri paylaşmak için belirli aralıklarla toplantılar düzenlenmelidir.
- Ortak iş tahminleri (business forecast) geliştirmek; Belirlenen bir hedef zaman aralığında, geçmiş satış rakamları ve büyüme stratejileri doğrultusunda ortak iş planlarını oluşturmalıdırlar.
- Eşzamanlı satış bilgisi paylaşımı; Satış fiğrlerinin iki taraf arasında eşzamanlı olarak paylaşılması, iletişim ve süreci takibini kolaylaştırmaktadır.
- Ortak analiz ve tahminlerin güncellenmesi; belirlenen plan ile gerçekleşen satış fiğrleri arasındaki sapma birlikte değerlendirilmeli ve gerekiyorsa tahminler güncellenmelidir.
- Sonuçların değerlendirilmesi; önceden tespit edilen değerlendirme kriterlerine göre işbirliğinin başarısı incelenmeli, zamanında alınan tedbirler ile yaşanabilecek sorunların önüne geçmek hedeflenmelidir.
- Iř planlarının güncellenmesi; her iki tarafın da işleyişe olan katılım ve güvenini pekiştirmek amacıyla, her yıl iş planı güncellenerek gelişimin ve başarının sürekli olması sağlanmalıdır.

Uluslararası satın alma ofisleri, bir ürünün birkaç farklı ülkeden tedarikini sağlayabildikleri için teslimat planlarında bahsedilen stok devir hızı, brüt kar ve ödeme koşulları üçgeninde perakendeciye en karlı çalışma şekli avantajını sağlamaktadırlar.

Uzak Doğu lkelerinin tedarikçi olarak seçilmesinin en büyük nedeni yüksek bir brüt maręı sunabiliyor olmalarıdır. Daha yakın coğrafyadaki tedarikçiler ise hızlı üretim srecilerine sahiptir ve kumaş ile hammaddeyi eş zamanlı olarak sektör içinden kolaylıkla ve hızlı bir biçimde tedarik edebilmektedirler. Dolayısıyla bu ülkelerin en büyük avantajı, perakendecilere yüksek stok devir hızı sunabilmesidir. Bu lkeler aynı zamanda, Uzak Doğu'ya oranla daha düşük minimum adetler ile çalışmaya elverişlidir. Bu sebeple perakendeciler için çoklu teslimat metodunu daha rahat uygulayabilmektedirler.



Şekil 3.8: Ortak iş geliştirme çevrimi

Belirli bir modelin bir kısmını yakın coğrafyadan hızlı ama daha düşük kar marjı ile, geri kalan kısmını Uzak Doğu'dan tedarik ederek brüt kar marjı ve karlılıklarını arttırırken stok devir hızlarını da arttırabilmektedirler (Rosenau ve Wilson, 2014, s.313). Örneğin bir hazır giyim ürünü veya çantayı Hindistan'dan 16 haftalık termin süresiyle 3000 adet tedarik etmek yerine, Türkiye'den 6 haftalık termin süresiyle 1000'er adetli partiler halinde alabilmekte, hızlı çevrim ile daha düşük bir brüt marj yapılmasına rağmen riski azaltarak, daha yüksek bir karlılık elde edebilmektedirler.



4. HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ

4.1 Hizmet Kavramı

Tanımı 1700'lü yıllara dayanmakla birlikte hizmet kavramı çok daha öncelerinden insan hayatında yer alan bir ticari faaliyet birimidir. Hizmet kavramı, herhangi bir sahipliğe neden olmayan ve somut olmayan faaliyetlerden meydana gelen bir ürün çeşidi olarak tanımlanmıştır (Kotler, 2001). Benzer şekilde Karahan hizmeti insan gayretiyle tüketicilere fayda sağlaması amacıyla üretilen ancak fiziksel olmayan ürünler olarak tanımlamıştır (Karahan, 2000). Dolayısıyla hizmetin de aslında bir çeşit ürün olduğu ve tüketicilerin bundan bir bedel ödeyerek yarar sağlayabileceğine vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte hizmet tüketiciye bir ürünle birlikte sunulabileceği ve ürünü giydirilmiş hale getirerek cazibesini arttırmak amacıyla kullanılabileceği gibi ulaştırma, finans, turizm, medya, sağlık, eğitim, tamir ve bakım gibi sektörlerde ürünün kendisi olarak yer bulmaktadır.

Diğer taraftan Sayım ve Aydın (2011) ise hizmeti genel olarak belirli bir fiyatta satılan, tüketicilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ancak somut olmayan, yarar sağlayan ve memnuniyet oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlamışlar ve hizmetin kolaylıkla heba olabilecek ve standartlaştırılamayan bir ürün olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Sayım ve Aydın (2011) hizmetin özelliklerini dayanıksızlık, ayrılmazlık, türdeş olmama, değişken talebe sahip olma ve emek ile yoğun bir ilişkiye sahip olma olarak sıralamışlardır. Araştırmacılar hizmetin soyut olması sebebiyle, önceden üretilip stoklanmasının mümkün olmadığını, patent ile korunmalarının mümkün olmadığını ve teşhir edilerek tanıtılamamaları sebebiyle dayanıksız olduğunu dile getirmişlerdir. Diğer taraftan hizmeti üretimi ile tüketiminin genellikle aynı anda gerçekleştiğini ve bu süre içinde hizmet üreticisi ve tüketicisinin sürecin içinde birlikte yer almasından dolayı ayrılmazlık ilkesine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet içeriğinin sunan ve

sunulan kişiye bağılı olarak değışebileceğı veya sunulduğı zamandan etkilenebileceğini bu sebeple heterojen bir yapıda olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmete olan talebin zamandan zamana farklılık göstereceğini belirten araştırmacılar hizmet verimliliğı ve performansının ölçülmesinin de oldukça güç olduğunu etkilemişlerdir. Son olarak hizmet kavramının yoğun bir şekilde insan kaynağı ile alakalı olduğı ve hatta insan kaynağının tüketici yada hizmet sunulan kimseyle yüz yüze yada yakın ilişki içine girmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda sayılan özelliklerinden dolayı hizmet kavramı, tüketiciye belli bir fiyattan sunulan ve somut anlamda bilinen üründen önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bununla birlikte ürünü diğere ürünlerden ayıran ve tercih edilebilirliğini önemli ölçüde arttıran kalite kavramının hizmet ile de ilişkilendirilmesi mümkündür.

4.2 Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite, Juran ve Gryna (1988) tarafından kullanım ve amaca uygunluk olarak tanımlanmış, Feigenbaum (1983) tarafından ise ürün veya hizmetin ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan özelliklerinin bütünü ve müşterilerin beklentilerinin karşılanmasını sağlayan pazarlanabilir karakteristiklerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Avrupa Kalite Kontrol organizasyonunun kalite tanımı ise “belli bir mal veya hizmetin müşteri isteklerine uygunluk derecesi” şeklindedir (Ertuğrul, 2004).

Hizmet kalitesi kavramı kalite tanımından yola çıkılarak, bir işletmenin müşterilerinin beklentilerini karşılayabilme ve hatta beklentilerinin ötesinde hizmet sunabilme olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2004). Diğere taraftan hizmet kalitesi tüketicilerin beklentilerinin tatmin düzeyinin bir ölçüsü olarak da tanımlanmakta olup (Varinli, 1995), bu durum hizmet kalitesinin ne kadar müşteri beklentileriyle ilişkili bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

Kalite kendi başına tanımlanması ve ölçülmesi zor bir konsepttir. Dahası söz konusu olan hizmet olduğunda, verilen hizmetin somut olmayan karakteristikleri sebebiyle tanımlanması daha da zor bir hal almaktadır (Finn ve Lamb, 1991). Zira yukarıda bahsedildiğı üzere hizmetin tek bir boyuta sahip olmayıp heterojen bir özelliğe sahip olması, bir hizmet vericiden diğesine, bir günden başka bir güne veya bir yerden başka bir yere değışkenlik göstermesi, hızla etkisiz hale gelmesi ve kalıcı olamama ve birden

fazla hizmet aynı anda verildiği için birbirinden kolayca ayrılamama gibi özelliklerinden (Ladhari, 2009) dolayı hizmet kalitesinin ölçülmesi oldukça zordur.

Torlak (1999) hizmet kalitesini tüketici tarafından algılanan performans düzeyi ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür, Rosander (1989) hizmet kalitesini mekanizmaların hatasız olarak çalışması, insanların hatasız bir performans göstermesi, doğru tanınım konması ve doğru önlemin alınması, sorunların ortadan kaldırılması, güvenilir olunması, etkili bir performans gerçekleştirilmesi, nazik davranılması, güvenli ve zamana uygun bir performans gösterilmesi olarak tanımlamıştır.

4.3 Hizmet Kalitesinin Önemi

Hizmet kalitesi bir şirketin rakiplerinden farklılaştıran kritik başarı faktörlerinden biridir. Müşterilerine iyi hizmet sunan işletmeler, mevcut müşterilerinin memnuniyetlerini sağlayarak onların işletme ile çalışmalarına devam etmelerini sağlarken, şirket hakkında yapılan olumlu yorumlar neticesinde yeni müşterileri kendilerine çekebilmektedir. Mevcut ve yeni müşterilerden alınan olumlu geri bildirimler sayesinde ise şirket imajı güçlenmekte ve karlılık artabilmektedir.

Literatürdeki pek çok araştırma hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında direkt bir ilişki olduğunu göstermiştir. Hatta bazı araştırmacılar hizmet kalitesi kavramının direkt olarak müşteri memnuniyeti olarak ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak Rust ve Oliver (1993) iki kavramın birbirinden ayrı olduğunu ifade etmiştir. Zira kalite yargıları ile ilgili boyutlar daha spesifik iken memnuniyet ile ilişkili kavramlar farklı boyutlardan da kaynaklanmakta, memnuniyet ile yargılar hizmet ile ilgili bir deneyim yaşanmasını gerektirirken, kalite ile ilgili kavramlar deneyim yaşamayı gerektirmemektedir. Son olarak araştırmacılar kalitenin memnuniyetten daha az önceli olduğunu ileri sürmüştür (Taylor ve Baker, 1994).

Bununla birlikte pek çok araştırmacı özellikle son tüketicilerle gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında direkt ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Yang ve diğerleri (2009) online oyun hizmet sektöründe hizmet kalitesinin hem müşteri memnuniyeti hem de müşteri sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemiş ve hizmet kalitesi kavramının ücret ve deneyimsel değerlerden önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Chen ve Chen (2010) turizm sektöründe

gerçekleştirdikleri çalışmada deneyimsel kalite, algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi incelemişler, ve müşteri memnuniyeti ile kalite arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. To ve diğerleri (2013), Çinli son tüketiciler üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada perakende hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, karşılıklı iletişim, güven, mağaza atmosferi ve müşterilerin anlaşılması gibi farklı boyutlarla açıkladıkları hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Hizmet kalitesi ve memnuniyet arasındaki ilişkiye dair benzer sonuçlar online bankacılık hizmetleri (Ariff ve diğ., 2013), bankacılık hizmetleri (Suliman, 2013), telekomünikasyon sektöründe (Loke ve diğ., 2011), internet üzerinden alışveriş yapmada (Cheung ve Lee, 2005), fast-food restoranlarından alınan hizmet (Qin ve Prybutok, 2008) için de bulunmuştur.

Literatürde de görüldüğü üzere hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti ile direk olarak ilişkili bir kavramdır ve yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu son tüketiciler açısından hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. B2B faaliyetlerinde de hizmet ilişkisi iş müşterisi ve hizmet sunucu arasında gerçekleşmekte olduğundan benzer bir ilişkinin B2B faaliyetlerinde görüleceği düşünülmelidir.

4.4 Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesi Boyutlarının Tanımlanması

4.4.1 Hizmet kalitesi ölçümü ve hizmet kalite boyutlarına yönelik temel çalışmalar

Soyut özellikleri ile tanımlanan hizmet kalitesinin ölçülmesi konusunda pek çok araştırmacı çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu bölümde pek çok çalışmada temel alınmış hizmet kalitesi ölçümü ve kalite boyutlarına yönelik öncü çalışmalara yer verilmiştir.

Bunlardan ilki olan Grönros tarafından ortaya konmuştur. Grönros (1982) algılanan hizmet kalitesi konseptini tanıtmış ve toplam hizmet kalitesi modelini geliştirmiştir. Algılanan hizmet kalitesi modeline göre hizmet kalitesi teknik kalite, fonksiyonel kalite ve imaj olmak üzere üç bileşene sahiptir. Grönroos'a göre müşterilerin şirketten ne aldığı, müşterinin kalite değerlendirmesi bakımından çok önemlidir ve bu hizmet kalitesinin teknik bileşenini oluşturmaktadır. Bu bileşen müşteriler tarafından objektif

bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Kalitenin müşterilere nasıl dağıtıldığı (ulaştırıldığı, sunulduğu) ise hizmet kalitesinin fonksiyonel bileşeni ile ilişkilidir. Kurumsal ve/veya yerel imaj da kalite algısını etkilemekte olup hizmet kalitesinin üçüncü bileşenini oluşturmaktadır. Nitekim hizmet sağlayıcı, müşterilerin aklında iyi bir yere sahipse yaptığı küçük hatalar bile müşteriler tarafından görmezden gelinebilir (Gronroos, 1988).

Lehtinen ve Lehtinen (1982) de hizmet kalitesi ölçümü üzerine çalışmış ve hizmet kalitesini üç boyut ile ilişkilendirmiştir. Bunları fiziksel kalite, interaktif kalite ve organizasyonel kalite olarak isimlendirmiştir. Fiziksel kalite hizmetin somut yönleri ile alakalı iken, interaktif kalite müşteriler ile hizmet sağlayıcılar arasındaki iki yönlü akış ile ilişkilidir. Dolayısıyla interaktif kalite, otomatikleştirilmiş ve kişiler ile canlandırılmış etkileşimler ile ilgilidir. İnteraktif kalite sadece şirket ve müşteri arasında değil aynı zamanda müşteriler ile müşteriler arasında da gerçekleşebilmektedir. Kurumsal kalite ise hizmet sağlayıcının müşterilerin gözündeki imajı ile ilişkilidir ve bu sebeple de kalitenin diğer iki boyutundan daha stabil bir özelliğe sahiptir.

Hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalardan en çok kabul görmüş olan Parasuraman ve diğerleri (1985) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Parasuraman ve diğerleri hizmet kalitesini müşterinin beklenti ve algıları arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Müşteri beklentileri müşterinin gözünden hizmet sağlayıcının müşteriye sunmak zorunda olduğu değerlerdir. Müşteri algıları ise şirketlerin söz konusu beklentileri sağlama konusunda gösterdikleri performans ile tanımlanmaktadır (Finn and Lamb, 1991). Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) hizmet kalitesinin 10 farklı boyutu olduğunu belirlemiş ve bunları

- 1) Erişim
- 2) İletişim
- 3) Rekabet edebilirlik
- 4) Nezaket
- 5) İtibar (kredibilite)
- 6) Güvenilirlik
- 7) Cevap verebilirlik
- 8) Güvenlik ve güvence sağlama
- 9) Somut değerler

10) Anlayış ve müşteriye tanıma olarak isimlendirmişlerdir.

Araştırmacılar daha sonra yaptıkları alan araştırmaları ve regresyon analizleri neticesinde boyutların sayısını beşe düşürmüş ve hizmet kalitesi boyutlarını sırasıyla somut değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empati olarak adlandırmışlardır (Parasuraman ve diğ, 1988). Araştırmacılar bu boyutlardan yola çıkarak Servqual adını verdikleri bir ölçek geliştirmişler 22 sorudan oluşan bir ölçek ile hizmet kalitesi konusunda müşterilerin beklentilerini ve performansını ölçmeye çalışmışlardır.

4.4.2 Hizmet kalitesi ölçümüne yönelik ilk çalışmalardan SERVQUAL ölçeği

Servqual ölçeğinde her bir boyut ve boyutun karşılık geldiği kavramlar aşağıda özetlenmektedir.

Somut değerler: Fiziksel olanaklar, ekipman, ve personelin görünümü

Güvenilirlik: Söz verilen hizmeti güvenilir bir biçimde ve doğru olarak yerine getirebilme kabiliyeti

Cevap verebilirlik: Müşterilere yardımcı olma ve anında hizmet verebilme yeteneği

Güvence sağlama: Çalışanların bilgi ve nezaketi ve müşteride güven oluşturabilme yetenekleri

Empati: Şirketin müşterilerini önemseme ve onlara bireysel olarak ilgi gösterme kabiliyeti

Servqual ölçeğinde her bir boyut farklı sayıda soru ile ilişkilendirilmiştir. Bu sorular Çizelge 4.1. de verilmiştir.

Çizelge 4.1 Servqual soruları

Servqual boyutu	İlişkili Soru
Somut varlıklar	...modern ekipmana sahip olmalıdır
	...görsel olarak ilgi çekici özelliklere sahip olmalıdır
	...çalışanları iyi giyimli ve düzgün bir görünüme sahip olmalı
Güvenilirlik	...fiziksel olanaklar ile verilen hizmet uyumlu olmalıdır
	...söz verilen zamana işler yetiştirilmelidir
	... bir problem ile karşılaşıldığında, çalışanlar cana yakın ve g

	verici olmalıdır
	... müşteri açısından güvenilir olmalıdır
	...hizmet söz verilen zamanda sunulmalıdır
Cevap verebilirlik	...müşterilere hizmetin tam olarak ne zaman verileceğinin belirtilmesine gerek yoktur (ters kodlanmış)
	...anında hizmet beklemek gerçekçi değildir (ters kodlanmış)
	...çalışanlar müşterilerine her zaman cevap vermeye istekli olmak zorunda değildir (ters kodlanmış)
	...çalışanlar müşterilerine anında cevap veremeyecek kadar meşgul iseler bu kabul edilebilir bir durumdur (ters kodlanmış)
Güvence sağlama	...müşteriler çalışanlara güvenebilmelidir
	...müşteriler çalışanlar ile gerçekleştirdikleri işlemlerde kendilerini güvende hissetmelidir
	...çalışanlar müşterilere nazik davranmalıdır
	...çalışanlar işlerini düzgün yapmak için yeterli destek almalıdır
Empati	...şirketin müşterilerine bireysel bir dikkat göstermesi beklenmemelidir (ters kodlanmış)
	...şirketin müşterilerine kişisel bir ilgi göstermesi beklenmemelidir (ters kodlanmış)
	...çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak bilmesini beklenmesi gerçekçi değildir
	...çalışanların müşterilerin çıkarına en uygun seçeneği bilmesini beklemek gerçekçi değildir
	...çalışma saatlerinin tüm müşterilere uygun hale getirilmesine çalışılması beklenmemelidir

Bazı araştırmacılar Servqual ölçeğini sahip olduğu bazı yetersizlikler sebebiyle eleştirmişlerdir. Servqual ölçeği ile ilgili ortaya konmuş problemler aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- Tüm hizmet tiplerinde hizmet kalitesi ölçümü için genel geçerli bir ölçeğin uygulanabilirliğinin şüphelidir
- Benzer şekilde farklı kültürlerde uygulanabilirliği şüphelidir
- Servqual ölçeğinde her bir boyut farklı sayıda soru ile ilişkilendirildiğinden her bir boyutun farklı skorlarla değerlendirilmesi karşılaştırma yapabilme açısından sorunlara yol açabilmektedir.

- Model geçerliliği, yakınsak ve ayrışma geçerliliği ile ilgili problemlerle karşılaşmaktadır.
- Bilgi vermekten ziyade, yansıtma özelliğine sahiptir ve tahmin edebilme kabiliyeti düşüktür
- Sonuç yerine sürece vurgu yapmaktadır

Yukardaki olumsuz eleştirilere rağmen literatürde Servqual ölçeğini kullanan veya yeni ölçekler geliştirmek için bu ölçeğin baz alan çok sayıda çalışma mevcuttur.

4.4.3 Servqual ölçeğini hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılması

Servqual ölçeği literatürde genellikle fark analizi (gap analysis) ile birlikte kombine edilerek kullanılmıştır. Fark analizine göre müşterinin beklentileri ile müşterinin hizmet konusundaki performans algısı arasındaki fark hizmet kalitesine karşılık gelmektedir. Fark analizinde beklentiler sübjektiftir ve müşterinin istek ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Algı ise hizmet performansı konusunda varılmış olan yargıya karşılık gelmektedir.

Hizmet kalitesi ölçümünde Servqual ve fark modelinin birlikte kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar hava taşımacılığı, süper marketler, bankacılık, sağlık merkezleri, indirim ve departman mağazaları, hazır giyim perakendeciliği, mobil ticaret, seyahat acenteliği, perakende endüstrisi, otomobil bakım ve onarım hizmetleri, ve eğitim gibi alanlardaki uygulamaları içermektedir.

Servqual ölçeği tek başına yada fark analizi ile kombine edilerek kullanıldığı gibi farklı modellerin türetilmesinde de kullanılmıştır. Nitekim literatürde karşılaşılan sitequal (Yoo ve Donthu, 2001), webqual (Eleanor ve diğ., 2000), e-servqual (Zeithaml ve diğ., 2001), E-s-qual/e-recs-qual (Parasuraman ve diğ., 2005) gibi ölçekler esasen servqual ölçeğine yapılan modifikasyonlar ve eklemeler sonucu geliştirilmişlerdir. Diğer taraftan Cronin ve Taylor (1992) servqual ölçeği üzerinde herhangi bir değişiklik yapmadan hizmet kalitesi ölçümünde Servperf adını verdikleri bir ölçek kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Servperf esas olarak servqual boyutlarını ve hatta tüm değişkenlerini içermektedir. Cronin ve Taylor (1992) müşterilerin aslında performans ve beklenti arasındaki karşılaştırmayı kendi zihinlerinde yapabilecekleri konusundan yola çıkarak servqual ölçeğinin direkt olarak hizmet kalitesi ölçümünde kullanılabileceğini iddia etmişlerdir.

4.5 B2B Sektöründe Hizmet Kalitesi

Hizmet kavramının tanımı yapılırken hizmet başlı başına pazarlanan bir üretim çeşidi olduğu ve sadece hizmet satan işletme ve sektörlerin varlığından bahsedilmiştir. Hizmet sunumu B2C pazarında gerçekleşebildiği gibi B2B pazarında da gerçekleşebilmektedir. Söz konusu sektörlerde faaliyet göstermekte olan işletmeler rakipler arasında önemli bir konuma gelebilmek için belli bir kalitede hizmet vermelidir. Araştırmacılar B2B sektöründe işletmelerin bireysel hedeflerin üstünde bazı hedeflerle hareket ettikleri, daha stratejik kararlar almak zorunda oldukları ve beklentilerini daha sistematik bir şekilde tanımlayadıkları için B2B ve B2C sektörlerindeki hizmet anlayışının farklılık gösterebileceği ifade etmişlerdir. Diğer taraftan B2B sektörlerinde sektöre özel bazı bileşenlerin de eklenmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu bölümde B2B sektörüne yönelik hizmet kalitesi ölçümü çalışmalarına yer verilmiştir.

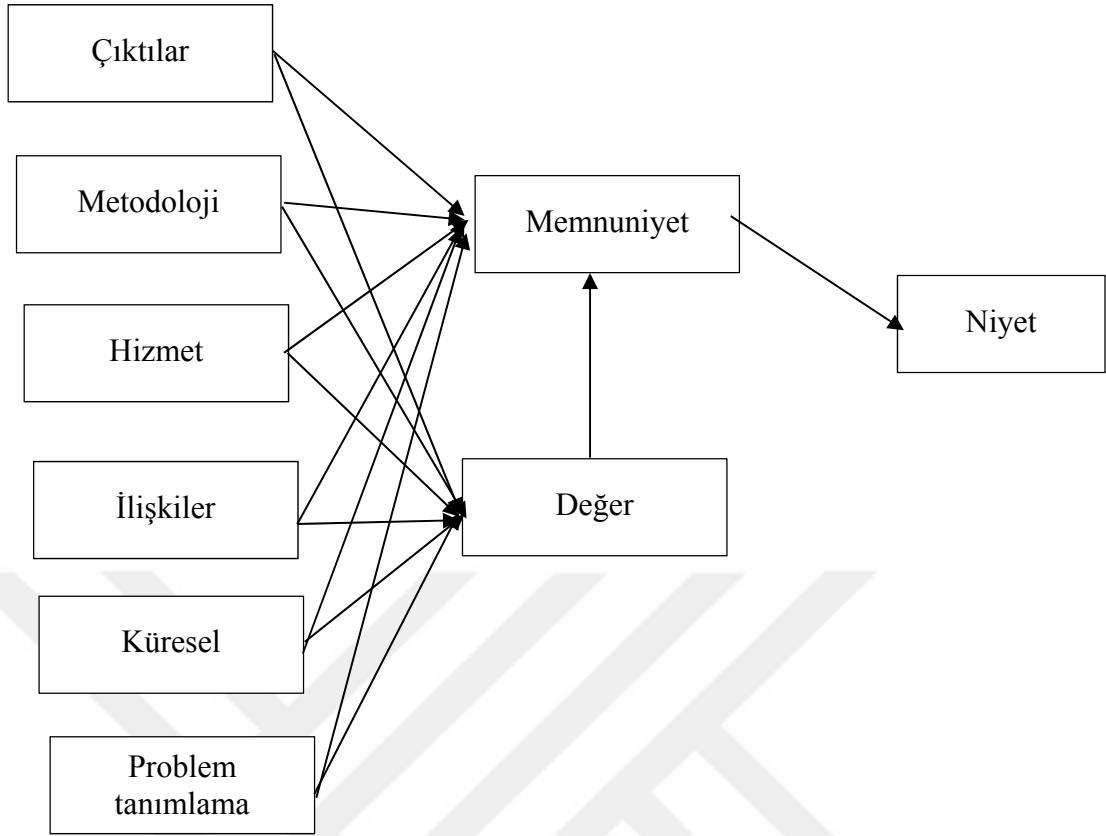
Gounaris (2005), B2B sektöründe hizmet kalitesi ölçmek için IndServ adını verdiği ve temelini Servqual ölçeğinden alan bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmacı, müşterilerin hizmet kalitesi konusundaki değerlendirmeleriyle hizmetten duyulan memnuniyet/memnuniyetsizlik arasında bir ilişki olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanı sıra hizmet kalitesinin, tekrar satın alma, sadakat ve uzun dönemli ilişki tesisi ve bunun korunumuna yönelik istek ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. İhracat işinde kötü sevkiyat hizmeti verilmesinin büyük bir etkisi olmasına rağmen, bu bileşenin Servqual ölçeğinde yer almadığını belirten araştırmacı, servqual ölçeğinin B2B sektöründe hizmet kalitesi ölçümünde yeterli olmadığını ifade etmiştir. Zira kötü sevkiyat, sipariş kaybı, şikayet artışı, fiyatların kırılması, geciken ödemeler ve tedarikçilerin skorlarının düşmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu sebeple geliştirilen indserv ölçeğinin potansiyel kalite, donanımsal işlem kalitesi, yazılımsal işlem kalitesi, anında çıktı kalitesi ve son çıktı kalitesi boyutlarına sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Araştırmacının geliştirmiş olduğu INDSEV ölçeği faktör ve bileşenleri Çizelge 4.2’de görülmektedir.

Çizelge 4.2 : INDSEV faktör ve alt bileşenleri

Faktörler	Alt bileşenleri
Potansiyel kalite	Tam hizmet önerme Gerekli personele sahip olma

		Gerekli tesislere sahip olma
		Gerekli yönetim felsefesine sahip olma
		Düşük personel değişim oranına sahip olma
		Partner ve ortakların ağ bağlantılarını kullanma
Donanımsal kalitesi	işlem	Zaman çizelgesine uyması
		Finansal anlaşmaları onurlandırma ve bütçe içinde hareket etme
		Termin sürelerine uyma
		Detaylarla ilgilenme
		İhtiyaçları anlama
Yazılımsal kalitesi	işlem	Problemleri dinleme
		Öneri/fikirlerle açık olma
		Uyumlu kişiliğe sahip olma
		Gerekirse tartışabilme imkanına sahip olma
		İlgi duyulan durumlarla ilgilenme
Çıktı kalitesi		Hedeflere ulaşma
		Dikkate değer etkilere sahip olma
		Satışlara ve imaja katkı sağlama
		Öneriler konusunda yaratıcı olma
		Şirket stratejisi ile uyumlu olma

Patterson ve Spreng (1997) B2B’de algılanan değer, memnuniyet ve tekrar satın alma eğilimi arasındaki ilişkiyi modellemişlerdir. Araştırmacılar performans (kalite) ve fiyat ile tarif ettikleri algılanan değer ve memnuniyetin tekrar satın alma eğilimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, çalışmalarında, algılanan performansın boyutlarını çıktılar, hizmet, ilişkiler, metodoloji, problemin tanımlanması, küresel ağlar olarak sıralamışlardır. Modelde bahsi geçen algılanan performansın çıktı bileşenini Gronroos’un modelindeki fonksiyonel kalite ile; geri kalan beş bileşenini ise Gronroos modelindeki fonksiyonel kalite ile ilişkilendirmişlerdir. Model Şekil 4.1’de verilmiştir:

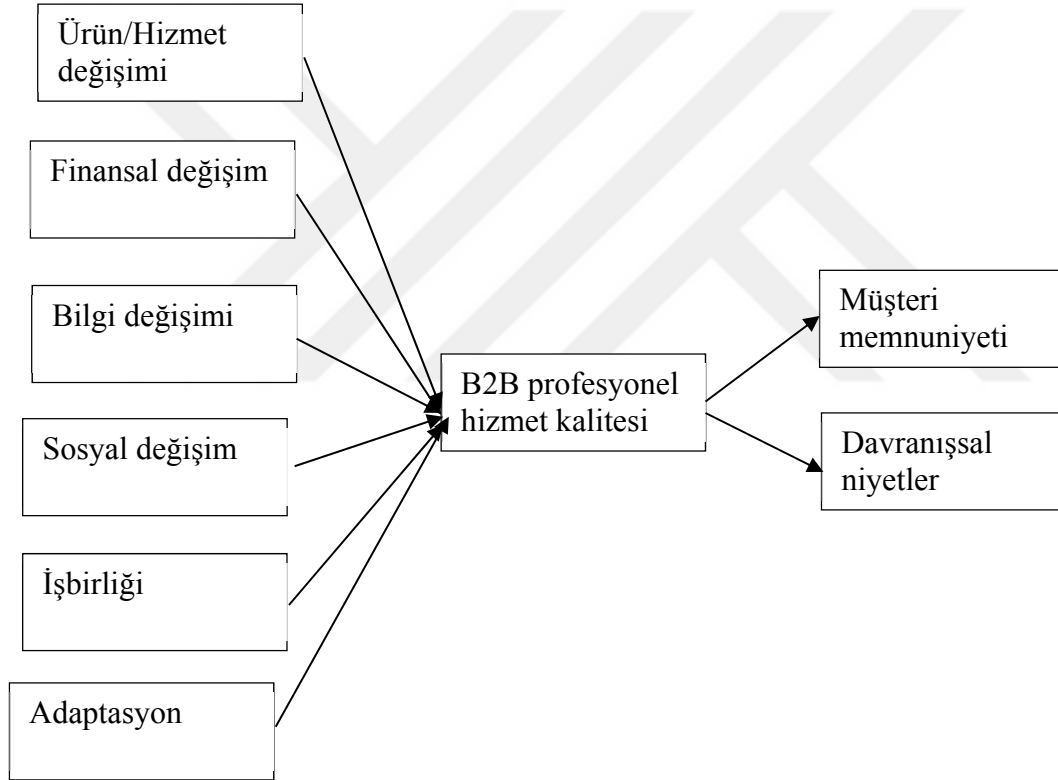


Şekil 4.1 : Memnuniyet, değer ve niyet modeli

Yazarlar geliştirdikleri kavramsal modeli kurumsal planlama, bilişim teknolojileri, pazar araştırması, organizasyon, planlama ve üretim planlama gibi alanlarda hizmet veren üç danışmanlık şirketi müşterileri üzerinde uyguladıkları bir anket ile test etmişlerdir. 207 Avusturyalı iş müşterisinden sadece 128 tanesi ankete geri dönüş yapmış, uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile kurulan modeldeki hipotezlerin doğru olduğu ortaya konulmuştur.

Hizmet kalitesinin etkileşimin doğasına bağlı olduğu ve bu etkileşimin müşteri için çok önemli olduğu fikrinden hareketle, Woo ve Enneb (2005), B2B Profesyonel hizmet kalitesi ölçümünü analiz etmek için Uluslararası/Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Grubu etkileşim modelini oluşturmuşlardır. IMP modelinde, ürün/hizmet değişimi, bilgi değişimi, finansal değişim, sosyal değişim, kurumsallaşma/işbirliği ve adaptasyon olmak üzere altı boyut bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar ve çalışmada kullanılan model Şekil 4.2’de verilmiştir. “Ürün/hizmet değişimi” boyutu, sevkiyat, frekans spesifikasyonunun kolaylığı, belirsizliğin azaltılması, teknik yardım ve ürün gereklilikleri ile ilgilidir. Söz

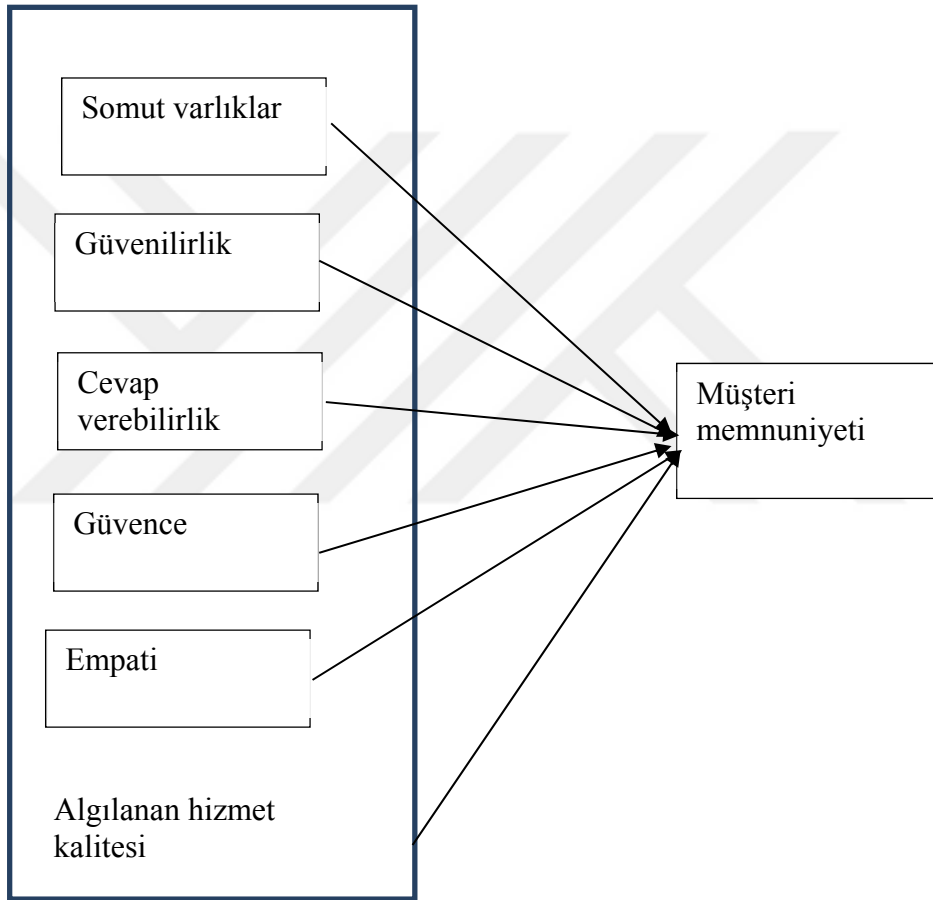
konusu boyut Gronroos yaklaşımında teknik kalite ile, Servqual ölçeğinde ise somut varlıklar, güvence ve güvenilirlik kavramları ile ilişkilidir. “Bilgi değişimi”, bilgi değişiminde etkili olan kişi sayısı, değişim frekansı, resmiyet ve kapsama derecesi ile ilişkilidir. “Finansal değişim” ise zamanında ödeme, düzenli fatura kayıtlarının tutulması ile ilgilidir. “Sosyal değişim”, açıklık, karşılıklı güven ve inanç, arkadaş edinmenin kolaylığı gibi maddeler içermektedir ve bu sebeple servqual ölçeğinin empati boyutu ile ilişkilidir. IMP modelinin son iki boyutundan “kurumsallaşma/işbirliği”, çeşitli kurallar, gelenekler ve standart işlem prosedürleri ile ilişkilidir. “Adaptasyon”un ise elemanların değişimi ve prosesin değişiminde bir veya birden fazla taraf tarafından gerçekleştirildiği ifade edilmektedir.



Şekil 4.2 : Hizmet kalitesi bileşenleri, müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyetler arası model

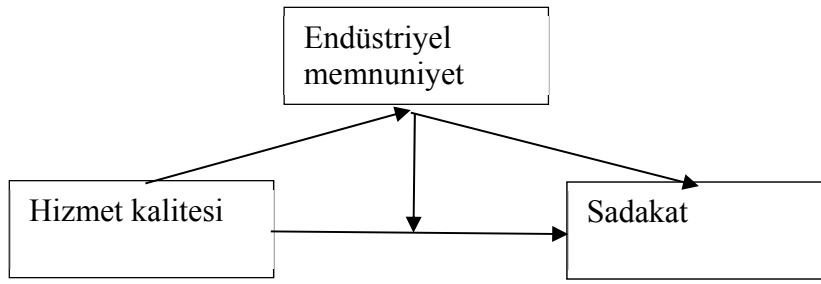
Araştırmacılar bahsi geçen altı boyuttan oluşan B2B profesyonel hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Analizde kullanılan veriler 4 haftalık zaman periyodunda 640 adet gönderilmiş ankete 185 kişiden alınan yanıtlar dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçta, “sosyal değişim” ve “işbirliği”nin genel hizmet kalitesinde daha önemli boyutlar olduğunu göstermişlerdir.

Makanyeza ve Mumiriki (2016) hizmet kalitesi ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi incelemiş ve telekomünikasyon sektöründe bireysel ve iş müşterileri için sonuçları karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar tarafından kullanılan model Şekil4.3’de verilmiştir. Yazarlar algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlar ancak bireysel müşteriler ve iş müşterileri arasında her hangi bir fark olmadığını bulmuşlardır. Bununla birlikte hizmet kalitesi boyutları ile ilgili olarak sadece empati boyutu ile güvence boyutunun memnuniyet üzerinde bir etkisinin olduğu görülmüştür.



Şekil 4.3: Hizmet kalitesi bileşenleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiler

Gronroos’un hizmet kalitesi konusundaki kavramsal modelini takip eden, Chumpitaz ve Paparoidamis (2004) bilgi sistemi tedarikçilerinin 234 müşterisi üzerinde iş sadakati, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi bileşenlerinden oluşan modeli test etmişlerdir. Araştırmacıların test ettikleri model Şekil 4.4’de hizmet kalitesinin bileşen ve alt bileşenleri ise Çizelge 4.3’de verilmiştir.



Şekil 4.4 : Hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakat arasındaki ilişki modeli

Çizelge 4.3 : Faktörler ve alt bileşenleri

Faktörler	Alt Bileşenler
Ulaşılabilirlik	Şirket içinde güvenilir bir yetkili bulmak için çaba sarf etme süresi Bırakılan mesaja geri dönme süresi
Sevkiyat ve kurulum hizmeti	Ürün kurulumundan önce bilgilendirme yapılması Gerçek sevkiyat işlemi Sevkiyat ve kurulum prosedürlerinin planlanması Kurulumdan hemen sonra ürünün kolaylıkla kullanımı Kurulum sırasında ve hemen sonrasında koordinasyon kalitesi
Teknik yardım	Aracılık süresi Çözümüne ulaşma süresi Çözüm kalitesi
Ürün ve hizmet güvenilirliği	Ürün ve hizmetlerin genel güvenilirliği
Endüstriyel memnuniyet	Şirket tarafından önerilen ürün ve hizmetlerden genel olarak ne kadar memnun kalındığı
Sadakat	Tedarikçi firmaya gereken hallerde partner önermek Tedarikçi firma ile işi başlatmak için partnerleri ve şirketleri cesaretlendirmek Bilgi sistemleri tedarikçisi olarak tedarikçiye en uygun seçeneği sunmak Aynı veya daha büyük hacimlerde tedarikçi işletme ile gelecekte de çalışmaya devam etmek

Chumpitaz'ın endüstriyel memnuniyet tanımı ürün ve hizmet ile zaman içinde meydana gelen satın alma, kullanım ve ilişki deneyiminin toplamı şeklindedir. Sadakat kavramını ise davranışsal ve tutumsal veya gerçek sadakat ve yapay sadakat

boyutlarıyla ele alan Chumpitz ve Paparoidamis hizmet kalitesinin hem müşteri memnuniyeti hem de müşteri sadakatini için bir girdi olduğunu düşünmektedir. Araştırmacılar hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu ancak müşteri sadakatini, memnuniyet yaratmak suretiyle dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Satın alma ve tedarik yönetimi fonksiyonunun maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı üzerinde önemli bir role sahip olduğunu belirten Seth, Deshmuk ve Vrat (2006) tedarik zincirinde tedarikçi hizmet kalitesini ölçmek için SSQSC (Tedarik zincirinde tedarikçi hizmet kalitesi) adını verdikleri bir araç geliştirmişlerdir. Literatürü tarayan araştırmacılar tedarikçi hizmet kalitesini ölçmek için 41 madde tanımlamışlardır. 117 kişiden oluşan bir örnekleme faktör analizi, içerik geçerliliği, tek boyutluluk, örneklem yeterliliği, yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği, kriter geçerliliği gibi test ve analizler uygulayarak 41 olan madde sayısını 26'ya düşürmüşler ve söz konusu 26 maddeyi "hizmet güvenilirliği", "kredibilite", "hizmet yeterliliği", "organizasyon içi iletişim", "hizmet esnekliği", "finansal güven" ve "çalışma ortamının uygunluğu" olmak üzere yedi başlık altında toplamışlardır.

"Hizmet güvenilirliği": hizmet dağıtımını ihtiyacının iyi bir şekilde karşılanması iken, (doğru miktarda, gizlilik kurallarına uygun bir şekilde ve şikayetlere hızlı çözümler üreterek);

"Kredibilite": tanınırlık, işlemlerde dürüstlük, olumlu tutum ve operasyonlarda yenilikçiliğin kombinasyonudur.

"Hizmet yeterliliği": bilgi/yetenek, anlayış, tutarlılık, kolay yaklaşılabilmek, doğru araçları kullanabilme ve yetkili personel tabanına sahip olma ve rekabet edebilir olma anlamına gelmektedir.

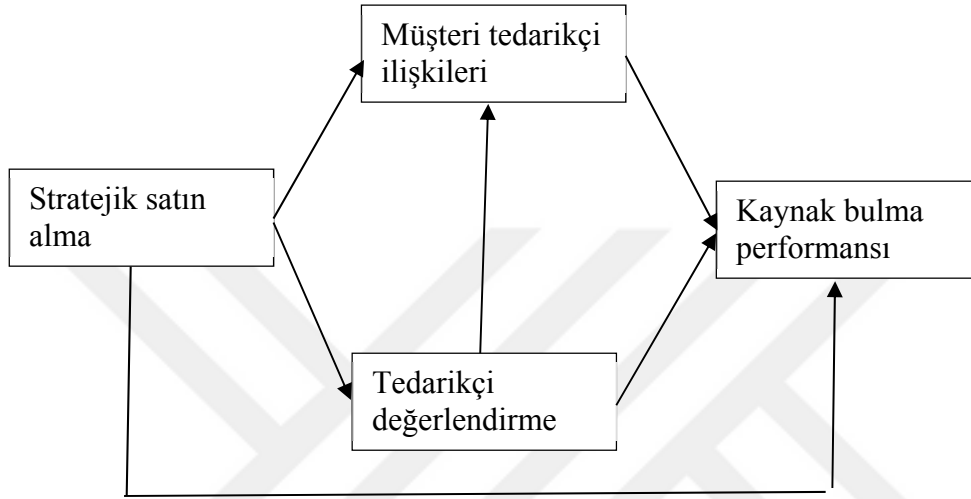
"Organizasyon içi iletişim", birbiriyle etkileşim halindeki organizasyonlarda iletişimin kapsamı, ve bilginin paylaşılma hızına karşılık gelmektedir.

"Hizmet esnekliği", ihtiyaç halinde değişimlere karşı doğru hizmetin sağlanması ve hizmetin müşteriye uygun hale getirilmesi anlamına gelmektedir.

"Finansal güven", ticaret partnerleri arasında finansal güvenin korunması anlamına gelmektedir.

Son olarak “alışma ortamının uygunluğu” ise birbirleriyle olan iş ilişkilerinde ticaret partnerlerinin olumlu bir çevreyi korumaları anlamına gelmektedir.

Su (2013) stratejik satın alma performans çıktılarını tanımlamaya çalışmış ve stratejik satın almanın satın alma –tedarik ilişkilerini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Kaynak bulma temelli bir modeli baz alan ve stratejik yönetimin ilişkisel yapısını dikkate alan Su, 180 Amerikan tekstil ve hazır giyim firmasına bir anket uygulamışlardır.



Şekil 4.5 : Satın alma, ilişkiler, değerlendirme ve performans arasındaki ilişkiler

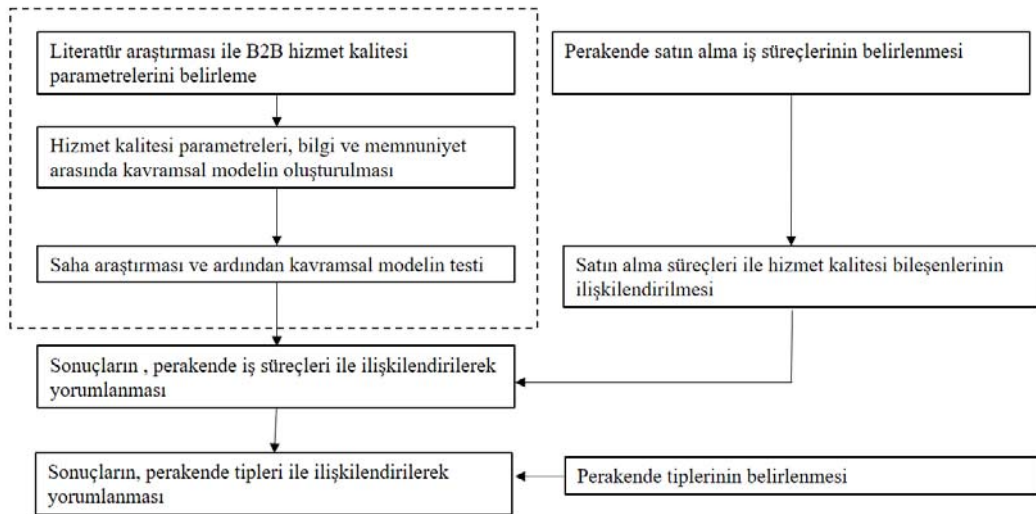
Sonuçta stratejik satın almanın, satın almacı- tedarikçi ilişkisini, tedarikçi değerlendirmesini ve sayılan iki bileşen üzerinden de satın almacı performansını etkilediğini belirtmiştir. Diğer taraftan tedarikçi değerlendirmesinin sadece satın almacı performansını etkilemekle kalmayıp, satın almacı ile tedarikçi arasındaki ilişkiyi de etkilediğini belirlemiştir.

Durvasula ve diğerleri (1999) servqual ölçeğini B2B sektöründe uygulanabilirliğini test etmişlerdir. Servqual ölçeğini değerlendirmek için, Singapur’daki 114 okyanus ötesi sevkiyat şirketinden veri toplamış ve servqual ölçeğinin boyutları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırmacılar servqual ölçeğinin hali hazırdaki beş boyutunu ele almışlardır ancak ölçümlerin üçlü faktör yapısı ile daha iyi bir şekilde ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Bileşik geçerlilik, yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve yapısal geçerlilik testleri uygulayan yazarlar, servqual bileşenlerinin genelinden oluşan toplam hizmet kalitesi algısının hizmet kalitesi ölçümünde fark modelleri ölçümünde daha başarılı bir değerlendirme yapmaya olanak tanıdığını belirtmişlerdir.

5. ÇALIŞMANIN AŞAMALARI VE KULLANILAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

5.1. Çalışmanın Aşamaları ve İzlenen Yol

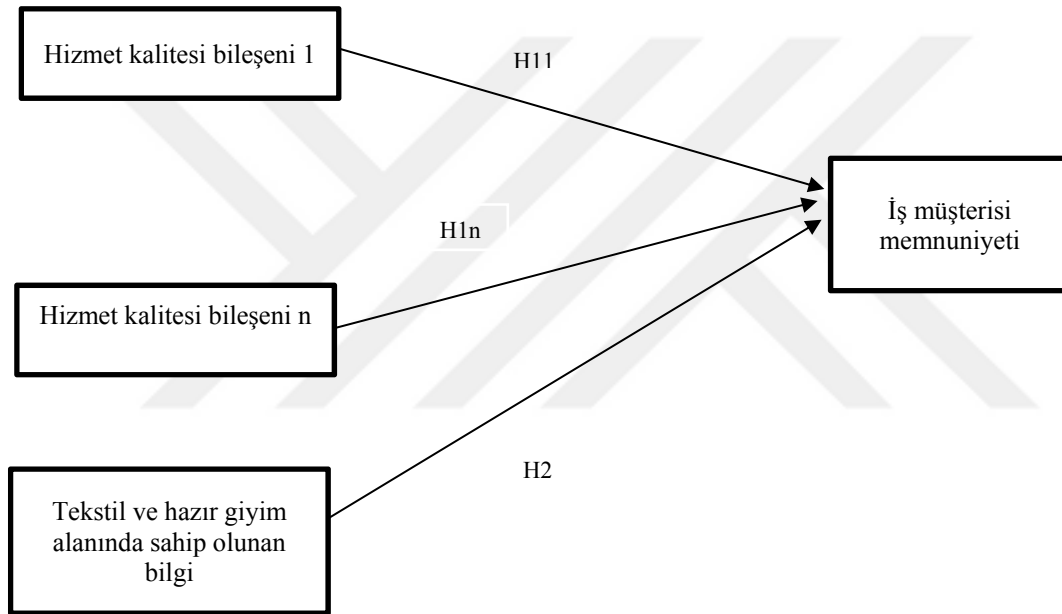
Giriş bölümünde belirtildiği üzere, çalışmanın amacı, satın alma ofislerinin iş müşterilerine sundukları hizmet kalitesinin iş müşterilerinin memnuniyeti üzerinde etkisini belirlemek ve hizmet kalitesine dair hangi parametrelerin diğerlerinden daha önemli olduğunu ortaya koymak; çalışmanın ikincil amaçları ise elde edilen sonuçları satın alma ofislerinin iş süreçleri ve perakendeci tipleri ile ilişkilendirilerek yorumlamak, böylece somut olarak hangi perakende süreçlerinde ve hangi perakendeci tiplerinde hizmet kalitesinin daha önemli olduğunu göstermek olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda çalışma aşağıdaki aşamaları içerek şekilde gerçekleştirilmiştir. Şekil 5.1 de kesikli çizgili ile belirtilmiş olan kısım çalışmanın birincil amacına ulaşmaya hizmet eden saha araştırmasına yönelik aşamaları içermektedir. Çalışmanın ikincil amaçlarına yönelik çalışmalar bu aşamaları takip etmektedir.



Şekil 5.1 : Çalışmanın aşamaları ve izlenen yol

Görüldüğü üzere çalışmada temel olarak saha araştırmasından yararlanılmıştır. Çalışmanın birincil amacına uygun verinin eldesi için B2B hizmet kalitesi parametreleri belirlenip genişletilerek bir kavramsal model oluşturulmuştur.

Bu bağlamda literatür araştırması yapılmış ve B2B şirketlerde hizmet kalitesi ölçüm modelleri incelenmiş ve Seth, Desmuth ve Vrat tarafından önerilen SSQSC ölçeğinin baz alınmasına karar verilmiştir. Diğer taraftan incelenen modellerde iş yapış şekli ve performansını önemli ölçüde etkilediği halde tekstil ve hazır giyim ürünleri satın alınması konusunda sahip olunan bilginin de modele entegre edilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Bu noktada incelenen kavramsal model Şekil 5.2’de görülmektedir.



Şekil 5.2 : Kavramsal model

Kavramsal modele ilişkin hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

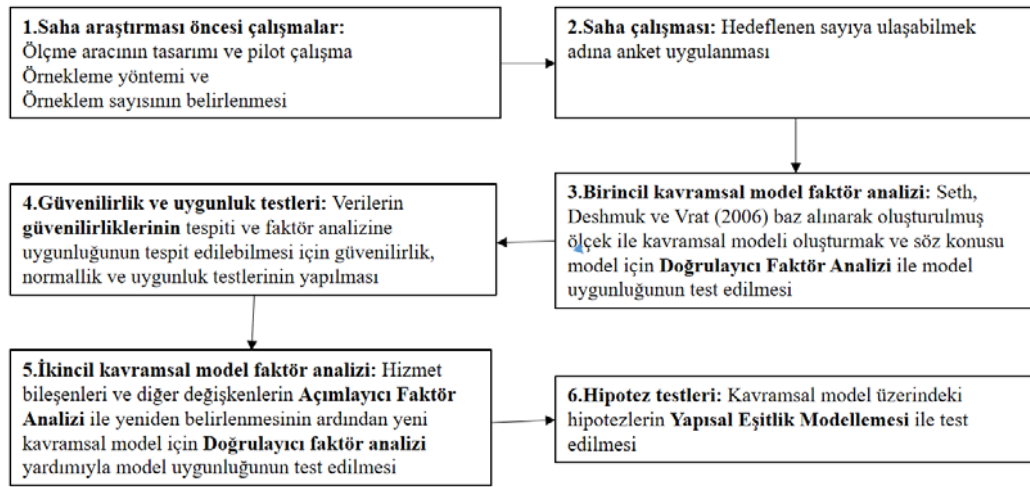
H11: 1 no’lu hizmet kalitesi bileşeninin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H12: 2 no’lu hizmet kalitesi bileşeninin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1n:n no’lu hizmet kalitesi bileşeninin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Tekstil ve hazır giyim alanında sahip olunan bilginin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Kavramsal modelde tüm bileşenlerin tek tek açıklanmadığı görülmektedir. Bu şekilde bir gösterim bu aşamada özellikle tercih edilmiştir. Zira kavramsal modeldeki hizmet kalitesi bileşenleri mevcut bir ölçekten alınmaktadır ancak söz konusu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği tek bir çalışmada incelenmiştir dolayısıyla şüphelidir. Bu sebeple kavramsal modelin genel hatlarıyla belirlenmesinin ardından saha araştırmasında Şekil 5.3’de detayları verilen yol izlenmiştir.



Şekil 5.3 : Saha araştırması aşamaları ve izlenen yol

Şekil 5.3’te görüldüğü üzere baz alınan ölçekteki tüm maddeleri içerecek şekilde oluşturulan kavramsal model birincil kavramsal model; açımlayıcı faktör analizi ile çeşitli düzeltmelerin gerçekleştirildiği model ikincil kavramsal model olarak isimlendirilmiştir.

Çalışmanın ikincil amaçlarına yönelik çalışmalar saha araştırmasından sonuçların eldesinin ardından gerçekleştirilmiştir.

Sonuçların perakende süreçleri ile ilişkilendirilerek yorumlanmasında, saha çalışmasında kullanılan soruların diğer bir deyişle maddelerin satırlarda, Çizelge 3.1’de verilen perakende süreçlerinin sütunlarda yer aldığı bir matris kullanılmıştır. İlişkilendirme işlemi danışman, öğrenci ve bir satın alma ofisi sahibinden oluşan küçük bir uzman grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. İlişkilendirilmiş matris ikincil kavramsal modeldeki maddelere göre ayrıca düzenlenmiş ve her iki matris yorumlanmıştır.

Çalışmanın diğer ikincil amacına yönelik olarak ise saha araştırmasında katılımcıların anketi cevapladıkları perakendeci tipleri dikkate alınarak verilen cevaplar üzerinde perakendeci tipine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için ikincil kavramal modelde farklı faktörlere ilişkin sorulara verilen yanıtların ortalaması alınarak perakendeci tipi açısından farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlılığı tek yönlü ANOVA yöntemi ile incelenmiştir. Bunun yanısıra elde edilen ortalamalar ayrıca bir çizelge üzerinde gösterilerek yorumlanmıştır.

5.2. Kullanılan Yöntemlere İlişkin Açıklamalar

Bu bölümde Şekil 5.3’de verilen saha araştırması aşamalarından 3, 4, 5 ve 6 rakamları ile gösterilen bloklarda bahsi geçen yöntemler hakkında genel bilgi verilecektir.

5.2.1 Verilerin Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modellemesine Uygunluk Testleri

5.2.1.1 Ölçeğin güvenilirlik analizi

Maddeler arası tutarlılığın ölçülmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı bir iç tutarlılık ölçüsü olup, ölçek içindeki soruların bir yapıyı açıklamak için bir bütün oluşturup oluşturmadığı hakkında bilgi vermektedir (Tümtürk, 2015). Cronbach alfa sayısının alabileceği değerler ve bu değerlere ilişkin güvenilirlik çıkarımları aşağıda verilmiştir (Tümtürk, 2015):

0.8-1.00 arasında ise ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

0.6-0.79 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.4-0.59 arasında ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

0.00-0.39 arasında ise ölçek güvenilir değildir.

5.2.1.2 Örneklemin faktör analizine uygunluğunun kontrol edilmesi

Örneklemin faktör analizine uygunluğu çeşitli testler ve kontroller gerçekleştirmek suretiyle yapılmaktadır. Bu bağlamda sırasıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları incelenmekte, normallik ve çoklu doğrusallığın kontrolü gerçekleştirilmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin testi: Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için örnek büyüklüğünün uygun olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için

kullanılan bir yöntem Kaiser Meyer Olkin testidir. Kaiser Meyer Olkin testinde kısmi korelasyon katsayıları ile gözlenen korelasyon katsayıları karşılaştırılmakta ve 0 ile 1 arasında bir ölçüt elde edilmektedir. Elde edilen ölçütün yüksek olması örneklemin faktör analizine uygun olduğunu ve her bir değişkenin diğer değişkenler ile en iyi şekilde tahminlenebileceğini göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testinde elde edilen ölçütün 0.6'dan büyük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2005). Örneklem büyüklüğü için KMO değeri:

- 0.5-0.6 arasında ise kötü;
- 0.6-0.7 arasında ise zayıf;
- 0.7-0.8 arasında ise orta;
- 0.8-0.9 arasında ise iyi;
- 0.9 ve üzerinde ise mükemmel

olduğu yorumu yapılmaktadır (Leech, Barret ve Morgan, 2005; Şencan, 2005; Tavşancıl, 2005).

Normalliğin kontrolü: Faktör analizinin uygulanmasında önce çok değişkenli normallik testinin uygulanması gerekmektedir. Çok değişkenli normallik ile ifade edilen, bütün değişkenlerin bütün doğrusal kombinasyonlarının normal dağılmasıdır (Tabachnik ve Fidell, 2001).

Çok değişkenli normalliğin testinde çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmakta ve istatistiksel olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık katsayısı, verilerin merkezden (ortalama değerden) ne kadar uzaklaştığının bir göstergesidir. Çarpıklık katsayısı negatif sonsuz ve pozitif sonsuz arasında değerler alabilmektedir. Çarpıklık katsayısı 0 ise veriler normal dağılım göstermektedir. Ortalama, mod ve medyan birbirine eşittir. Eğer verilerin ortalama değeri medyandan küçük ise dağılım sola (negatif) çarpılmaktadır. Eğer verilerin ortalama değeri medyandan büyük ise dağılım sağa (pozitif) çarpılmaktadır. Çarpıklık katsayısının ± 3 aralığında olması normal olarak kabul edilmektedir (Kline, 2005).

Basıklık ise verilere ilişkin dağılımın sivri olmasının ya da basık olmasının bir ölçüsüdür. Basıklık katsayısının 0 olması yine verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Basıklık katsayısı pozitif ise, dağılım normale göre daha sivridir, negatif ise dağılım normale göre daha basıktır (Kline, 2005).

Çarpıklık ve basıklık değeri dışında çok değişkenli normalliği test edilmesi için Mardia's testi uygulanmaktadır. Mardia's testi sonunda çok değişkenli normallik katsayısı hesaplanmaktadır. Bu katsayısı p'nin madde sayısına eşit olduğu $p^*(p+2)$ formülünden elde edilen sayı ile karşılaştırılmakta ve ondan büyük olması halinde verilerin çok değişkenli normalliğe sahip olduğuna karar verilmektedir (Raykov, 2008).

Faktör analizi uygulamadan önce verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olup olmadığının tespiti için ayrıca Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmektedir. Bartlett testi sonucunda kıkare test istatistiği değeri elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile, varyansların homojen olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir. Test sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması halinde korelasyon matrisinin birim matrsten farklı olduğu; dolayısı ile de faktör elde edilebileceği düşünülmektedir (Kaiser, 1974).

Çoklu doğrusallığın kontrolü : Sorulara verilen cevaplarda çoklu doğrusallığın olup olmadığının tayini için, korelasyon matrisinin determinantına bakılmalıdır. Bu değer 10⁻⁶'dan küçük olması halinde çoklu doğrusallığın gözlenmediği sonucu çıkarılmaktadır. Aksi halde, çoklu doğrusallık ile ilgili problem olabileceği düşünülmelidir. Bu durumda, varyans artırma faktörü (VIF) değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük değerler alması halinde çoklu doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Bastiaansen , 2005).

5.2.2. Faktör analizi

5.2.2.1 Açımlayıcı faktör analizi

Açımlayıcı faktör analizi, verileri daha küçük bir özet değişkenler kümesine indirmek suretiyle veriler arasındaki ilişkinin yapısını değerlendirmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002; 2007).

Açımlayıcı faktör analizinin uygulamasında örneklemin faktör analizine uygunluğunun kontrol edilmekte ardından faktör analizi uygulanarak faktörlerin ayrıştırılması gerçekleştirilmektedir. Örneklemin faktör analizine uygunluğunun kontrol edilmesi için Bölüm 5.2.1'de bahsi geçen testler uygulanmakta ve belli koşulların sağlanması şartı aranmaktadır. Şartların sağlanmasının ardından açımlayıcı

faktör analizi uygulanarak faktörlerin ayrıştırılması gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu aşamada faktör yapısı ortaya konmakta ve faktör yük değerleri hesaplanmaktadır.

Literatürde, faktör analizinde bir sorunun faktör yükünün en az 0.3 olması gerektiği yönünde ifadeler bulunmakla birlikte, genel olarak faktör yüklerinin 0.4'ün üzerinde olması gerektiğini belirten görüşler mevcuttur. Faktör yükü değerlerinin alması gereken en küçük değer için örneklem büyüklüğünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Şencan,2005).

Comrey ve Lee (1992), yük değerinin

- 0.71 olması halinde mükemmel
- 0.63 olması halinde çok iyi
- 0.55 olması halinde iyi
- 0.45 olması halinde vasat
- 0.32 olması halinde zayıf

olduğunu belirtmiştir.

5.2.2.2 Doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, maddeler (gözlenen değişkenler) ile onların temelindeki faktörlerin (gizli değişkenlerin), önceden tanımlanmış kavramsal bir model (yapı) çerçevesinde test edildiği bir yöntemdir. Oluşturulan kavramsal yapının doğrulanması amacı ile kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Maruyama, 1998).

Açımlayıcı faktör analizi, maddelerin faktörler ile olan ilişkisini açıklamak üzere kullanılırken, maddelerin bir yapı ya da tanımlanan bir faktör altında yer alıp almadığını belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 1996).

Açımlayıcı faktör analizinin kullanılmasında asıl amaç, kuram üretmek olmamakla birlikte, kurama ilişkin temel bilgiler elde edilebilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, maddelerin oluşturduğu faktörler kullanılarak ya da daha önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlar dahilinde üretilen kavramsal yapılar, diğer bir ifade ile kavramsal modeller analiz edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Bir çalışma kapsamında, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulamalarının hangi sırada uygulanacağına dair farklı görüşler bulunmaktadır. Jöreskog ve Sörbom'a göre (1993); analiz edilecek modelin kavramsal olarak oluşturulması aşamasında, maddelerin açımlayıcı faktör analizi kullanılarak faktörleri oluşturması; ardından da bu faktörlerin oluşturulan modelin doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, Gorsuch'a göre; açımlayıcı faktör analizi, maddelerin birbirleri ile ilişkisinin belirlenmesi ve faktör oluşturması adına önceden hiçbir analizin yapılmadığı durumlarda kullanılması gerekmektedir (Çokluk ve diğ., 2012). Gerbing ve Hamilton'a göre ise açımlayıcı faktör analizi uygulamadan önce doğrulayıcı faktör analizi uygulandığı takdirde, açımlayıcı faktör analizi için bir gösterge elde edilebilmektedir (Çokluk ve diğ., 2012).

Kline (2005)'a göre doğrulayıcı faktör analizi ile aşağıdaki hususlar tespit edilmektedir:

- Faktörler arasındaki korelasyonlar
- Maddelere ait faktör yükleri
- Maddelere ait ölçme hataları

Doğrulayıcı faktör analizi çeşitli programlar kullanılarak uygulanabilmekte, modelin uygunluğunun testi için çeşitli değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında IBM AMOS programı kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizinin uygulama aşamaları model uyumunun değerlendirilmesi, modifikasyon indislerinin kontrol edilmesi ve değişiklik yapılması halinde model uyumunun yeniden gözden geçirilmesi ve model geçerliliğinin test edilmesi olarak aşağıda verilmektedir.

Model uyumunun değerlendirilmesi: Kavramsal modelin oluşturulmasının ardından, modele ilişkin parametreler, açımlayıcı faktör analizinde olduğu gibi iterasyon yöntemi ile maksimum olasılık hesaplaması yoluyla tanımlanmaktadır. Model uyumu değerlendirilirken temelde, maddeler arasındaki kovaryanslara ilişkin matrisler ile faktörler arasındaki kovaryanslara ilişkin matrislerin arasındaki benzerlik dikkate alınmaktadır. Model uyumu değerlendirilirken farklı istatistiksel programlarda farklı parametreler hesaplanıp yorumlanabilmektedir. IBM AMOS programında hesaplanan ve model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan bazı parametrelerin, diğer bir deyişle uyum indekslerinin tanımına aşağıda yer verilmiştir.

1. Kikare iyilik uyum indeksi: Kikare iyilik uyumu indeksi, Eşitlik 5.1’de görüldüğü üzere iki kovaryans arasındaki uyum değerinin örneklemdeki veri sayısının bir eksiği ile çarpılması sonucu elde edilmektedir.

$$\chi^2 = F_{ML} (N - 1) \quad (5.1)$$

Elde edilen değerin 0’a yakın olması, veri ile model arasındaki uyumun mükemmel olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, istatistiksel anlamlılık değerinin manidar olmaması gerekmektedir. Örneklemin büyük olması halinde ki-kare değeri de oldukça büyük olabileceğinden, ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı uyum iyiliği indeksi olarak kullanılabilir (Hoyle, 1995)

Uyum iyiliği indeksi olarak ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı dikkate alındığında, bu oranın 3 ve 3’ten küçük değerler alması halinde iyi bir uyumdan, 5’e kadar olan değerler elde edildiğinde ise yeterli bir uyumdan bahsedilebilmektedir. Söz konusu oran için örnek verilecek olursa, bir analizde ki-kare değeri 200 olup, serbestlik derecesi de 90 olduğunda, ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı $200/90=2.22$ olacağından, iyi bir uyum gözlenecektir. Buna ilave olarak, ki-kare değeri, aynı veri seti üzerinde iki modelin karşılaştırılmasında da kullanılabilir (Loehlin, 1992; Sümer, 2000).

Serbestlik derecesine ilişkin olarak, örneklemin büyümesi ile serbestlik derecesinin de büyüyeceği söylenebilir. Diğer taraftan, örneklem küçüldükçe modelin uygunluğu artmaktadır. Dolayısıyla, model uygunluğunun değerlendirilmesi için başkaca model uyumu indeksleri de kullanılmaktadır.

2. İyilik uyum indeksi (GFI) ve düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (AGFI): GFI, örneklem büyüklüğüne bağlı olmaksızın modelin uygunluğunu değerlendiren bir indekstir. GFI değeri, çoklu regresyonda hesaplanan R değerine benzer şekilde analizi yapılan modelin kovaryans matrisini hangi oranda ölçtüğünü belirtmektedir. GFI, ayrıca, modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak kabul edilmektedir. GFI’nın hesaplanmasında Eşitlik 5.2 kullanılmaktadır.

$$GFI = 1 - (\chi_{model}^2 / \chi_{yokluk}^2) \quad (5.2)$$

AGFI, GFI'nın düzenlenmiş halidir. Eşitlik 5.3'teki formüle göre hesaplanmaktadır. Burada k; madde sayısı, sd; ise serbestlik derecesidir.

$$AGFI = 1 - \left[\left(\frac{k*(k+1)}{2sd} \right) \right] (1 - GFI) \quad (5.3)$$

GFI ve AGFI, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Değerler 1'e yaklaştıkça modelin uygunluğu artmaktadır. Yine örneklem büyüklüğü arttıkça söz konusu değerler 1'e yaklaşmaktadır (Sümer, 2000; Schumacker ve Lomax, 1996, Tabachnick ve Fidell, 2001)

3. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA): RMSEA, merkezi olmayan ki-kare dağılımlarında populasyonun kovaryansını tahminlemek üzere kullanılan bir uyum iyiliği indeksidir. Eşitlik 5.4'e göre hesaplanmaktadır.

$$RMSEA = \sqrt{[\chi_M^2 - df_M] / [(N - 1)df_M]} \quad (5.4)$$

RMSEA indeksi, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Bu değer 0 olması populasyon kovaryansı ile örneklem kovaryansı arasında fark olmadığını ifade etmektedir (Brown, 2006, Thompson, 2004).

4. Artık ortalamalarının karekökü (RMR) ve standardize artık ortalamaların karekökü (SRMR): RMR ve bunun standardize edilmiş hali olan SRMR, populasyona ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki kovaryansın ortalamalarını ifade etmektedir. RMR indeksi Eşitlik 5.5 ile hesaplanmaktadır. Formülde s kestirimsel kovaryans matrisinin bir elemanı, σ modele ilişkin tahmini kovaryans matrisinin bir elemanı ve p madde sayısıdır.

$$RMR = (\sum_i^p \sum_j^i (s_{ij} - \sigma_{ij})^2) / ((p * (p + 1)) / 2))^{1/2} \quad (5.5)$$

Elde edilen indeks değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Değerin 0'a eşit olması, modelin uygunluğunun mükemmel olduğu anlamına gelmektedir (Byrne, 1994, Kline, 2005, Tabachnick ve Fidell, 2001)

5. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): CFI, değişkenler arasında hiçbir ilişkinin yer almadığı bağımsızlık modeli ile analiz edilen modelin karşılaştırılması yoluyla hesaplanmaktadır. CFI indeksi, bağımsızlık modelinin kovaryans

matrisi ile analiz edilen modelin kovaryans matrisini karşılaştırır ve Eşitlik 5.6'ya göre hesaplanmaktadır.

$$CFI = 1 - [(\chi^2_{model} - df_{model})/(\chi^2_{yokluk} / df_{yokluk})] \quad (5.6)$$

CFI indeksi örneklem büyüklüğünden etkilenmemektedir. CFI indeksi 0 ile 1 değerleri arasında elde edilir. Değerin 1'e yaklaşması modelin uygunluğunun mükemmele yaklaşmasına, değer 0'a yaklaşması ise modelin uygunluğunun kötüleştiğine işaret etmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001)

6. Normlaştırılmış Uyum indeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI): NFI, bağımsızlık modelinin ki-kare değeri ile analizi yapılan modelin ki-kare değerlerini karşılaştırmaktadır. NFI indeksi Eşitlik 5.7'ye göre hesaplanmaktadır.

$$NFI = (\chi^2_{yokluk} - \chi^2_{model})/\chi^2_{yokluk} \quad (5.7)$$

NFI indeksi örneklem büyüklüğünden etkilendiğinde, yani örneklem küçük olduğu durumlarda var olandan daha az uyum olduğunu gösterebildiğinden, serbestlik derecesinin de dikkate alındığı NNFI indeksi hesaplanabilmektedir. NNFI, Tucker Lewis İndeksi (TFI) olarak da bilinmektedir. NFI ve TFI indeksleri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Değerlerin 1'e yaklaşması model uygunluğunun mükemmel olduğu anlamına gelmektedir (Sümer, 2000, Tabachnik ve Fidell, 2001).

Model uyum iyiliği indeksleri için literatürde çeşitli öneriler bulunmaktadır. Genel olarak kabul görmüş olan önerilen değerler Çizelge 5.1'de özetlenmiştir.

Çizelge 5.1 Model uyum indeksleri ve önerilen değerler

Amos Uyum İndeksi	Geniş Adı	Önerilen Değer	Referans
χ^2/Df	Kikare iyilik uyumu (Kikare değeri /serbestlik derecesi)	≤ 3	(Kline, 2005)
GFI	İyilik uyum indeksi	≥ 0.9	(Hair ve diğ., 2006)
AGFI	Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi	≥ 0.8	(Chau, 1996)
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	≥ 0.9	(Hair ve diğ., 2006)

RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü	≤ 0.08	(Hair ve diğ., 2006, Brown ve Cudeck, 1992)
RMR	Artık ortalamalarının karekökü	≤ 0.08	(Hair ve diğ., 2006, Brown ve Cudeck, 1992)
NFI	Normlaştırılmış Uyum indeksi	≥ 0.9	(Hair ve diğ., 2006)

Model düzenleme ve modifikasyon indekslerinin değerlendirilmesi: Analizi yapılmak üzere önerilen kavramsal bir modelde var olan maddeleri sayısı, bu maddeler arasındaki ilişkiler ve ölçme hataları arasındaki analiz edilmemiş ilişkiler, eğer var ise, önerilen modelde bir takım modifikasyonların yapılması gerektiğini göstermektedir. Gereken modifikasyonlara ilişkin indeksler yoluyla model modifiye edilmektedir. Modifikasyon indeksleri, maddeler ile faktörler arasındaki kovaryansları dikkate almaktadır. Önerilen model için ön görülmeyen ancak eklenmesi ya da çıkarılması halinde modele eklenecek ki-kare değerini sunmaktadır.

Model geçerliliğinin tespiti: Model geçerliliği temel olarak yakınsak geçerlik ve ayırışma geçerliliği olmak üzere iki açıdan değerlendirmeyi gerektirmektedir.

1. Yakınsak geçerlilik: Yakınsak geçerlilik, önerilen modelde kullanılan ölçeğin, aynı kavramsal yapıyı ölçen diğer ölçütlerle uyuşup uyuşmadığını, ya da ne derece uyduğunu göstermektedir. Yakınsak geçerliliğin test edilmesi için aşağıdaki adımlar izlenmelidir:
 - Ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği
 - Her bir faktörün bileşik güvenilirliği (CR)
 - Ortalama açıklanan varyans (AVE)

Ölçekte yer alan faktörlere ait maddelerin güvenilirliği

Ölçekte yer alan faktörlere ait maddelerin güvenilirliğini tespit etmek için faktör yük değerleri incelenmelidir. Söz konusu güvenilirlikten bahsedilebilmesi için faktör yük değerlerinin her bir madde için 0.5'ten büyük olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2006).

Faktörlerin bileşik güvenilirliği

Her ne kadar Cronbach alfa katsayısı her bir faktörün bileşik güvenilirliğinin tespiti için dikkate alınabilir olsa da, Eşitlik 5.8'de yer alan formüle göre, analizi yapılan

modeldeki her bir faktör için bileşik güvenilirlik katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Bu değerin 0.7'den büyük olması bileşik güvenilirliğin varlığına işaret etmektedir (Nunnally ve Bernstein).

Bileşik güvenilirlik, faktör yükleri toplamlarının karesinin, faktör yükleri toplamlarının karesi ile hata varyansları toplamından elde edilen değere bölünmesi ile bulunmaktadır.

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)} \quad (5.7)$$

Ortalama açıklanan varyans (Average variance extracted-AVE)

Yakınsak geçerliliğin sağlanması için son olarak her bir faktörün ortalama açıklanan varyansının hesaplanması gerekmektedir. AVE'nin en az 0.5 değerini alması gerekmektedir. AVE değeri, faktörlerin açıklanma derecesini gösterdiği için; söz konusu değerin 0.5'ten küçük olması halinde faktörün önerilen model ile yeterince açıklanamadığı ifade edilebilmektedir.

AVE'nin hesaplanabilmesi için faktör yükleri karelerinin toplamı, faktör yükleri karelerinin toplamı ile hata varyansları toplamından elde edilen değere bölünmesi ile bulunmaktadır.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum var \varepsilon_i} \quad (5.8)$$

2. **Ayrışma geçerliliği:** Ayrışma geçerliliği, her bir faktörü oluşturan maddelerin birbirleri ile olan korelasyonunun, diğer faktörler altındaki maddeler ile olan korelasyonlardan daha yüksek olması varsayımına dayanmaktadır. Ayrışma geçerliliğinin belirlenebilmesi için her bir faktör için ortalama açıklanan varyansın karekökü ile o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayıları karşılaştırılmaktadır. Buna göre herhangi bir faktöre ait AVE değerinin karekökünün o faktörün diğer bir faktör ile aralarındaki korelasyondan ve aynı zamanda 0.50'ten küçük olmaması gerekmektedir (Fornel ve Larcker, 1981).

5.2.3 Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesi, maddeler ve faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin birlikte var olduğu kavramsal modelleri analiz edilmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Yapısal eşitlik modeli yönteminde, kavramsal modelde yer alan değişkenler arasındaki öngörülen ilişkilerin, diğer bir değişle hipotezlerin, doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla aşağıdaki aşamalar takip edilmelidir:

1. Değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanmalıdır.
2. İlişkilerin, hipotezlerin, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı kontrol edilmelidir. Bunun için, ilişkinin anlamlılık seviyesinin (p – değeri) 0.05 değerinden küçük olup olmadığına bakılmalıdır. 0.05'ten küçük olan değerler, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.
3. Anlamlı bulunan ilişkiler için, ilişkinin derecesinin tespitinde tahmin (estimate) değerine bakılmalıdır. Tahmin değerinin pozitif (+) ve 1'e yakın bir sayı olması halinde ilişkinin aynı yönde ve güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Tahmin değerinin negatif (-) ve yine 1'e yakın bir sayı olması halinde ilişkinin ters yönde; ancak güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte pozitif veya negatif yönde sifıra yaklaşan değerler, söz konusu yönlerde ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir.

6. UYGULAMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde çalışmanın gerçekleştirilme aşamaları ve her aşamada elde edilen sonuç ve yorumlara yer verilmiştir. Aşamaların sıralanmasında Şekil 5.1’de verilen sıralama takip edilmiştir.

6.1 Saha Araştırması Öncesi Çalışmalar

6.1.1 Ölçme aracı tasarımı

Ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcılara anket üzerinde çalışmanın amacı tanımlanarak, ankette elde edilen verilerin herhangi bir yerde kullanılmayacağı belirtilmiştir. Anket üç bölüm içermektedir. Birinci bölümde katılımcılara anketi hangi tip müşteri için cevapladıkları sorulmuştur. Katılımcılardan anketi cevaplayacakları perakende müşterisinin, literatürden hareketle zincir perakendeci, çok departmanlı mağaza, süpermarket, marka, online perakendeci ve diğer seçeneklerinden hangisine girdiğini belirtmeleri istenmiştir (Kotler ve Armstrong, 2012, ss.375). Söz konusu perakendeci tiplerinin tanımları ve katılımcılara verilen örnekler aşağıda özetlenmiştir.

Zincir perakendeci: iki ya da daha fazla mağazaya sahip, mağazalarının sahipliği genellikle kendisine ait olan perakende organizasyonlarıdır. H&M, Zara, LCWaikiki gibi perakendeciler bu kategoride yer almaktadır.

Çok departmanlı mağaza: Büyük çaplı bir satış organizasyonudur, genellikle çok katlı olur ve kadın, erkek, çocuk, kozmetik, ev dekorasyon gibi farklı ürün gruplarını barındırmaktadır. Boyner, Selfridges, Galleries LaFayette, Macy’s gibi perakendeciler bu kategoride yer almaktadır.

Süpermarket: Geniş alanda, düşük maliyet, düşük marj, yüksek hacimli alışveriş olanağı sunan; gıda ile birlikte, temizlik, sağlık, güzellik ve temel ev ihtiyaçlarına yönelik mağazalardır. Migros, Sainsbury’s, Aldi, Carrefour gibi perakendeciler bu kategoride yer almaktadır.

Marka: Modayı önde takip eden, kendi belirgin ürün çizgisine sahip, genellikle kendi mağazaları yanı sıra franchise ve çok departmanlı mağazalarda da satışı olan perakende organizasyonlarıdır. Diesel, Tommy Hilfiger, Lacoste gibi perakendeciler bu kategoride yer almaktadır.

Online perakendeci: Satışlarını sadece veya çok yüksek oranda internet sitesi ve/veya mobil uygulamalar üzerinden yapan perakendecilerdir. Asos, Zalando, Trendyol gibi perakendeciler bu kategoride yer almaktadır.

Diğer: Katılımcılardan farklı bir kategoriye giren perakendeciye burada belirtmeleri istenmiştir.

Uygulanan anket sırasında perakendeci tiplerinin katılımcılar tarafından girilmesi istenmiş olmasına rağmen bu gruptaki sorulara cevap verme zorunluluğu katılımcılardan gelen talep sebebiyle getirilmemiştir.

İkinci bölümde iş müşterileri için hizmet kalitesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu amaçla Seth, Deshmuk ve Vrat (2006) tarafından ortaya konmuş SSQSC adlı ölçekte bulunan 24 soru sorulmuştur. Ancak sorular, söz konusu araştırmacıların yaptıklarından farklı olarak, birer kelimelik sorular şeklinde sorulmamış bunun yerine bir önerme şekline yani kapalı uçlu sorular haline getirilmiştir.

Bu bölümde ilaveten, müşteri temsilciliği hizmeti veren kişilerin bu alandaki bilgi düzeylerini belirlemek üzere olan sorulara yer verilmiştir. Son olarak SSQSC ölçeğinin temelini oluşturan ve Zeithaml ve diğ (1988) tarafından geliştirilmiş olan SERVQUAL ölçeğinde yer aldığı halde bu ölçekte yer almayan iki adet soruya da yer verilmiştir. Bu sorulardan bir tanesinin bilgi değişkeni altında değerlendirilebileceği düşünülmüştür.

Ölçme aracının son bölümünde memnuniyet ölçümünde kullanılan sorulara yer verilmiştir. Memnuniyet sorularının oluşturulmasında 2 soru, Udo ve diğerlerinden (2010) alınmış, bir soru Landrum, Prybutok ve Zhang'dan (2007) alınmış ve bir soru Suki'den (2001) ve bir soru da Naik, Gantasala ve Prabhakar'dan (2010) alınmıştır. Anket kapsamında yer alan soruların tümü Çizelge 6.1'de görülmektedir. Ankete verilen cevapların birbirlerinden yeterince ayırt edici olabilmesi ve anlamlı olması istendiğinden 7'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Çizelge 6.1 : Anket soruları, ilişkili faktörler ve referanslar

No	Soru	Faktör	Referans
Q1	SAO olarak termin sürelerine bağlı kalırız.	Hizmet Güvenilirliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q2	SAO olarak her seferinde doğru ürünün doğru zamanda sevkiyatını sağlarız.	Hizmet Güvenilirliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q3	SAO olarak sunduğumuz iş ve hizmette gizlilik ilkelerine bağlı kalırız.	Hizmet Güvenilirliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q4	SAO olarak müşterinin soru ve şikâyetlerine e şekilde cevap veririz.	Hizmet Güvenilirliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q5	SAO çalışanları olarak güvenilir ve dürüstüz.	Kredibilite	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q6	SAO çalışanları olarak her zaman pozitif (nazik, saygılı) tavır sergileriz.	Kredibilite	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q7	SAO'nin showroomları görsel olarak çekicidir ve hizmet sunduğumuz marka/müşterilerin imajını destekler niteliktedir.	Kredibilite	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q8	SAO olarak daha iyi ürün ve hizmet sunabilmek amacıyla inovatif yöntemler ve güncel teknolojiler kullanırız.	Kredibilite	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q9	SAO çalışanları olarak müşterilerin ihtiyaçlarını anlarız.	Hizmet yeterliliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q10	SAO çalışanları olarak işe uygun ve prezantab	Hizmet yeterliliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q11	SAO olarak, hizmet anlayışımızda istikrarlıyız.	Hizmet yeterliliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q12	SAO olarak uygun yöntem ve araçları kullanır	Hizmet yeterliliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q13	SAO olarak, her türden tedarikçiye ulaşabiliriz.	Hizmet yeterliliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q14	SAO çalışanları olarak, müşterilere hizmetin tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyleriz.	Organizasyon içi iletişim	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q15	SAO çalışanları olarak siparişin durumu ile alakalı hızlı bir şekilde iletişim kurabiliriz.	Organizasyon içi iletişim	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q16	SAO çalışanları olarak müşterimize kesintisiz bilgi akışı ve bilgi paylaşımı sağlarız.	Organizasyon içi iletişim	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q17	SAO olarak mükemmel bir iletişim için bilgi teknolojilerini kullanırız.	Hizmet esnekliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q18	SAO olarak siparişin tedariki ve ödemeye ilişkin en iyi koşulları sunarız.	Hizmet esnekliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q19	SAO olarak verdiğimiz hizmette esneklik sunarız (çalışma saatleri, siparişe özel durumlar...vs)	Hizmet esnekliği	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q20	SAO olarak mümkün olan en düşük fiyatı veririz.	Finansal güven	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q21	SAO müşterileri hizmet ve fiyatlandırma ilişkin işlemlerde kendilerini güvende hissederekler.	Finansal güven	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q22	SAO olarak, tedarikçilerimize prefinansman olanağı sunarız.	Finansal güven	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q23	SAO olarak müşterimizin çıkarına en uygun hizmeti /ürünü sunarız.	Çalışma ortamının uygunluğu	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q24	SAO çalışanları olarak müşterimizle bizzat ilgileniriz.	Çalışma ortamının uygunluğu	Seth, Deshmuk ve Vrat (2006)
Q25	SAO çalışanları olarak meşgul olsak bile müşterimize hızlı geri dönüş yaparız.	Ekstra soru	Zeithaml ve diğ (1988)
Q26	SAO çalışanları olarak yeterli bilgiye sahibiz.	Bilgi	Zeithaml ve diğ (1988)
Q27	SAO çalışanları olarak tekstil malzeme bilgisine sahibiz.	Bilgi	

Q28	SAO çalışanları olarak tekstil ve hazır giyim tasarım bilgimiz vardır.	Bilgi	
Q29	SAO çalışanları olarak üretim bilgimiz vardır.	Bilgi	
Q30	SAO çalışanları olarak dış ticaret bilgimiz vardır.	Bilgi	
Q31	Müşterimiz SAO ile daha önce yaptığı çalışmı memnun kalmıştır.	Memnuniyet	Uda ve diğ (2010)
Q32	Genel olarak müşterimiz SAO ofisinden hizmet almada yaşadığı deneyimden memnundur	Memnuniyet	Uda ve diğ (2010)
Q33	Müşterimiz SAO'nin sunduğu hizmetleri değerli olarak nitelendirir.	Memnuniyet	Landrum, Prybutok ve Zhang (2007)
Q34	Müşterimiz SAO ile yaptığı çalışmalarda beklentilerinin karşılandığını düşünür.	Memnuniyet	Suki (2001)
Q35	Müşterimiz SAO ile çalışmak konusunda verdiği karardan memnundur.	Memnuniyet	Naik, Gantasala ve Prabhakar (2010)

6.1.2 Pilot çalışma

Önerme haline getirilen anket sorularının uygunluğunun tespiti için öğrenci ve danışman aracılığıyla sorular gözden geçirilmiş ve hatta hali hazırda müşteri temsilciliği hizmeti vermekte olan birkaç kişilik uzman grubuna da danışılmıştır.

Anketin uygulanabilirliğini gözlemlemek amacıyla 30 kişiden oluşan bir katılımcı grubuna pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot çalışma kapsamında müşteri temsilcilerine nerde çalıştıkları ve kaç yıldır çalışmakta oldukları da sorulmuş ancak bu sorular sebebiyle anketi cevaplama konusunda isteksizlik görülmesi üzerine söz konusu sorular anketten çıkarılmıştır.

6.1.3 Örneklem yöntemi ve örneklem sayısının belirlenmesi

Örneklem yöntemi olarak, küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, her bir satın alma ofisinin bir örneklem kümesi oluşturduğu düşünülmüş ve her bir kümeden rastgele katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken evren büyüklüğünün bilinmesi ve kabul edilen örnekleme hatası ve güven aralığına uygun olarak örneklem büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Ancak, mevcut çalışma kapsamında örneklem büyüklüğü tam olarak tespit edilemediğinden, örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak literatürde yer alan öneriler doğrultusunda hareket edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğüne ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır (Çokluk ve diğ., 2012):

- Örneklem büyüklüğü 50 (çok yetersiz)
- Örneklem büyüklüğü 100 (yetersiz)

- Örneklem büyüklüğü 200 (orta)
- Örneklem büyüklüğü 300 (iyi)
- Örneklem büyüklüğü 500 (çok iyi)
- Örneklem büyüklüğü 1000 ve üzerinde (mükemmel)

Bununla beraber, her bir maddeye için elde edilecek faktör yükü değerlerinin önerilen değerlere uygun olarak çıkması için örneklem büyüklüğünün en az 150 olması gerekmektedir (Akt: Tabachnik ve Fidell, 2001).

Örneklem büyüklüğü için Kline (1994), 200'ün yeterli bir büyüklük olabileceğini, hatta bu büyüklüğün 100'e kadar düşürülebileceğini; ancak büyüklük arttıkça daha uygun ve güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmektedir.

Madde ve faktör sayısı dikkate alınarak da uygun ya da yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesi mümkündür. Kline'a göre (1994), örneklem büyüklüğünün faktör sayısının 10 katı olacak şekilde seçilmesi gerekmektedir. Ancak, bu büyüklüğün seçilmesinin mümkün olmadığı durumlarda örneklem büyüklüğünün faktör sayısının en az 2 katı kadar olması gerektiği ifade edilmektedir. Öte yandan Bryman ve Cramer örneklem büyüklüğünün faktör sayısının 5 ile 10 katı kadar olacak şekilde seçilmesi gerektiğini belirtirken, Guadagnoli ve Velicer bu şekilde yapılacak olan bir tahminin doğru olmadığını ifade etmiştir (Çokluk ve diğ., 2012).

Tüm bu çalışmalardan hareketle örneklem büyüklüğü hedefi 200 katılımcıya ulaşmak olarak belirlenmiştir.

6.2 Saha araştırması

Araştırmanın hedefi B2B faaliyeti gerçekleştirmekte olan satın alma ofislerinin müşterilerine verdikleri hizmetler ile müşterilerin bu hizmetlerden dolayı duydukları memnuniyet arasındaki ilişkiyi açıklamak olduğu için, oluşturulan anketlerin iş müşterilerine yaptırılması ve veri setinin bu şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ancak bahsi geçen iş müşterilerinin büyük bir çoğunluğunun yurtdışındaki müşteriler olması, satın alma ofislerinin yönetiminin bu duruma sıcak bakmaması ve anketten alınabilecek geri dönüşlerin önemli oranda düşebileceği düşünülerek anket üzerindeki sorgulamalar satın alma ofislerinde müşteriler ile bizzat ilgilenmekte olan müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışanlara yaptırılmıştır.

Diğer taraftan hali hazırda müşteri temsilcisi olarak çalışan kişilere ulaşabilmek için direkt satın alma ofisleri yönetimleri ile görüşerek çalışanlarına bu anketleri yaptırmalarını istemek yolu da izlenmiş olmakla birlikte ofisler tarafından kabul görmemiştir. Hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinden satın alma ofisleri ve müşteri temsilcileri bilgi paylaşmak konusunda çekimser davranmaktadırlar.

Bu sebeple katılımcılara ulaşmak için İstanbul’da faaliyet göstermekte olan satın alma ofislerinde müşteri temsilcisi olarak çalışmakta olan katılımcılara mezun veri tabanları, sosyal medyada yer alan iş platformları ve esas olarak da kişisel bağlantılar kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır.

Saha çalışmasında cevaplama ve veri toplamada kolaylık sunması sebebiyle Google Survey aracından yararlanılmış dolayısıyla katılımcılara ulaşılması ve veri toplama online olarak gerçekleştirilmiştir.

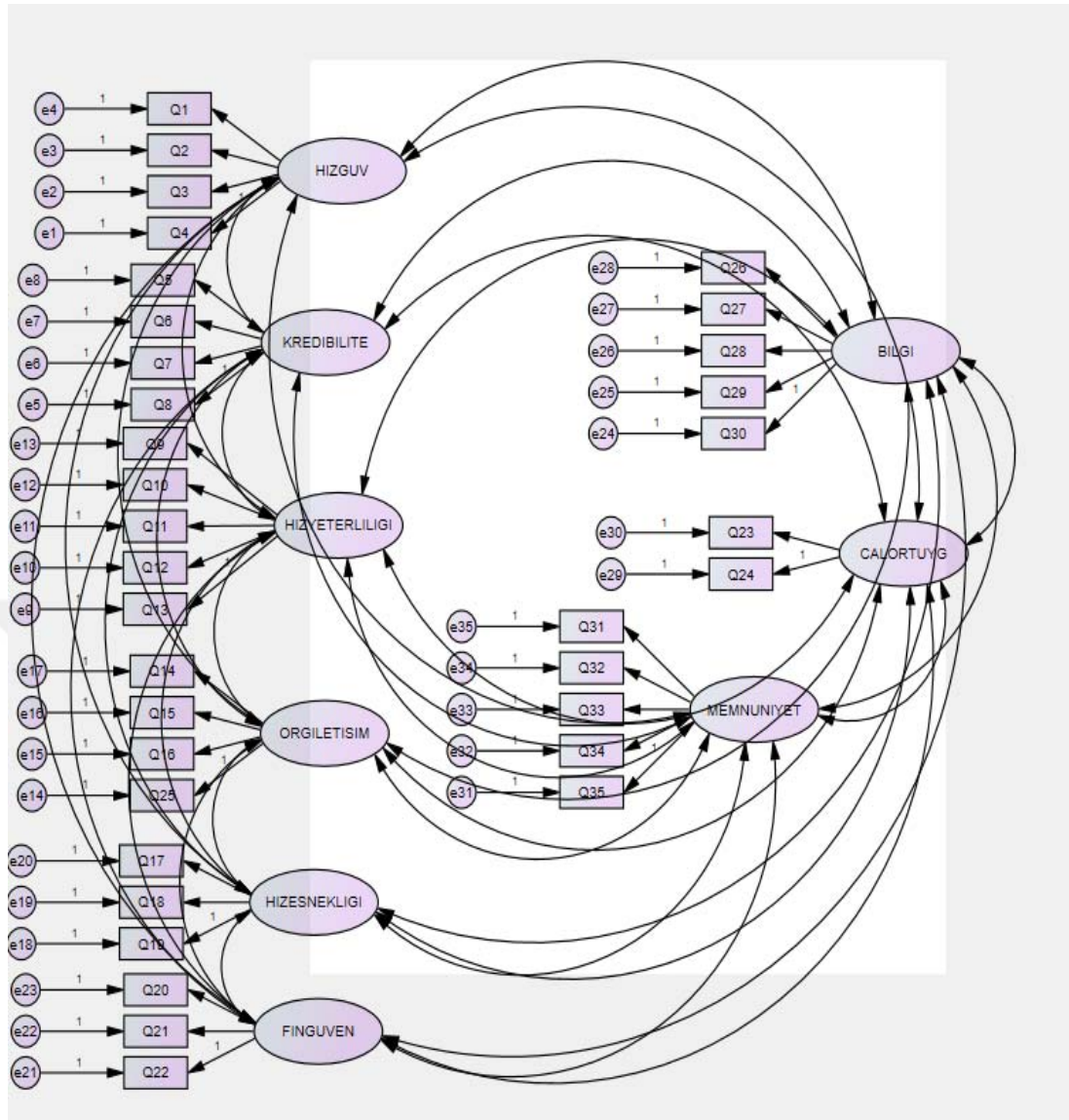
Çalışmada 200 katılımcıya hedeflenmiş olmakla birlikte 154 katılımcıdan geri dönüş alınabilmektedir.

6.3 Saha çalışması sonuçlarının değerlendirilmesi

Saha çalışması sonuçlarının analizleri IBM SPSS 23 ve IBM AMOS 21 (Analysis of Moment Structure) programları kullanılarak yapılmıştır.

6.3.1 Birincil kavramsal model ve sonuçların değerlendirilmesi

Birincil kavramsal model oluşturulurken Seth, Deshmuk ve Vrat (2006) tarafından önerildiği üzere hizmet kalitesi bileşenleri “hizmet güvenilirliği”, “kredibilite”, “hizmet yeterliliği”, “organizasyon içi iletişim”, “hizmet esnekliği”, “finansal güven”, “çalışma ortamının uygunluğu” olarak alınmıştır. Kavramsal model bu bileşenler ile “bilgi” ve “memnuniyet” faktörlerinden oluşturulmuştur. Söz konusu kavramsal modelin önerilen ve analize tabi tutulan ilk hali Şekil 6.1’de şematik olarak gösterilmektedir. Şekil 6.1’de görüldüğü üzere birincil kavramsal model 9 adet faktörden oluşmaktadır. Bu 9 adet faktörün tamamı 35 adet maddeyi kapsamaktadır.



Şekil 6.1 : Birincil kavramsal model AMOS gösterimi

Birincil kavramsal modelde doğrulayıcı faktör analizi uygulamadan önce çok değişkenli normalliğin tespiti için Mardia's test uygulanmış ve çok değişkenli normallik değerinin Çizelge 6.2.'de görüldüğü üzere 207661 değerini aldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu çok değişkenli normallik değeri p'nin madde sayısına eşit olduğu $p*(p+2)$ formülünden elde edilen sayı ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu formülden elde edilen sayı $35*(35+2) = 1295$ olduğundan ve çok değişkenli normallik değeri olan 207661 sayısının 1295 sayısının çok çok üzerinde olmasından dolayı çalışmada kullanılan verilerin çok değişkenli normalliğe sahip olduğuna karar verilmiştir. (Raykov, 2008). Çizelge 6.2'de ayrıca her bir maddeye ait çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

Çizelge 6.2 : Normallik ve çoklu normallik analizi için çarpıklık basıklık değerleri ve çok değişkenli normallik değeri

Madde	Min	maks	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik oran
Q31	3.000	7.000	-1.177	-5.965	1.640	4.155
Q32	3.000	7.000	-1.051	-5.327	1.321	3.346
Q33	2.000	7.000	-1.156	-5.856	2.265	5.737
Q34	3.000	7.000	-.743	-3.765	.719	1.822
Q35	2.000	7.000	-1.397	-7.078	3.335	8.448
Q23	3.000	7.000	-1.045	-5.295	1.150	2.913
Q24	4.000	7.000	-1.634	-8.279	2.975	7.535
Q26	2.000	7.000	-1.515	-7.677	2.817	7.136
Q27	3.000	7.000	-1.132	-5.737	.601	1.522
Q28	2.000	7.000	-1.080	-5.471	.548	1.389
Q29	3.000	7.000	-1.216	-6.160	.860	2.178
Q30	1.000	7.000	-1.213	-6.144	1.723	4.363
Q20	1.000	7.000	-.808	-4.091	.548	1.388
Q21	2.000	7.000	-1.232	-6.242	1.934	4.898
Q22	1.000	7.000	-.006	-.031	-1.387	-3.513
Q17	1.000	7.000	-1.270	-6.432	2.159	5.469
Q18	2.000	7.000	-.786	-3.981	.345	.874
Q19	1.000	7.000	-1.534	-7.773	2.301	5.828
Q14	3.000	7.000	-.741	-3.755	.067	.170
Q15	4.000	7.000	-1.015	-5.141	.427	1.082
Q16	3.000	7.000	-.688	-3.484	-.010	-.025
Q25	4.000	7.000	-.705	-3.572	-.276	-.698
Q9	3.000	7.000	-.854	-4.327	.610	1.545
Q10	1.000	7.000	-1.474	-7.466	3.266	8.272
Q11	3.000	7.000	-1.171	-5.933	1.882	4.767
Q12	3.000	7.000	-.836	-4.237	.818	2.072
Q13	2.000	7.000	-1.133	-5.741	.994	2.519
Q5	2.000	7.000	-1.700	-8.615	3.183	8.062
Q6	1.000	7.000	-1.865	-9.450	4.275	10.829
Q7	2.000	7.000	-1.390	-7.040	1.792	4.540
Q8	1.000	7.000	-.808	-4.091	.723	1.832
Q1	2.000	7.000	-.631	-3.196	.674	1.708
Q2	1.000	7.000	-1.072	-5.433	2.704	6.849
Q3	3.000	7.000	-1.394	-7.061	1.810	4.584
Q4	4.000	7.000	-.866	-4.385	.103	.260
Çok değişkenli normallik					207.661	25.318

Doğrulamalı faktör analizi sonuçları: 9 adet faktör ve 35 adet maddeden oluşan kavramsal modelin doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri şu şekilde elde edilmiştir: CMIN 1047.761, DF:523, CMIN/DF:2.003, GFI:0.720, AGFI:0.663, CFI:0.791, NFI:0.663, RMSEA:0.081 ve RMR:0.095. Model uyum indekslerinin aldığı değerlerin literatürde önerilen değerlerin altında kaldığı gözlenmiştir.

Model uyum indekslerinin yanı sıra model geçerliliğinin test edilmesi için yakınsama ve ayrışma geçerliliklerine de bakılmıştır. Bileşik güvenirlik değerlerinin 0.7'den, ortalama açıklanan varyans değerlerinin ise 0.5'ten büyük olması beklenmektedir.

Şekil 6.2’de yer alan CR değerlerine bakıldığında; bu değerlerin 0.239 ile 0.851 arasında değerler aldığı görülmüştür. Her bir bileşen bazında söz konusu değerler incelendiğinde “bilgi”, “hizmet yeterliliği” ve “organizasyon içi iletişim” bileşenlerinin 0.7’den büyük değerler aldığı; ancak “hizmet güvenilirliği”, “kredibilite”, “hizmet esnekliği”, “finansal güven” ve “çalışma ortamının uygunluğu” bileşenlerinin 0.7’den küçük değerler aldığı görülmüştür.

Yine Şekil 6.2’de yer alan AVE değerleri incelendiğinde bu değerlerin 0.222 ile 0.537 arasında değerler aldığı; sadece “organizasyon içi iletişim” bileşeninin 0.5’ten büyük değer aldığı gözlenmiştir.

Ayrışma geçerliliğinin belirlenmesi amacı ile AVE değerleri ile bileşenler arası korelasyon kareleri karşılaştırıldığında “bilgi” bileşeni hariç tüm bileşenler için ortalama açıklanan varyans değerinin korelasyon karesinden daha düşük bir değere sahip olması dolayısıyla modelin ayrışma geçerliliğine sahip olmadığına karar verilmiştir.

Sonuç olarak; yakınsama ve ayrışma geçerliliklerinin sağlanamaması dolayısıyla verilerin analizinde söz konusu modelin uygun olamayacağına karar verilmiştir.

	CR	AVE	Bilgi	Hizmet güvenilirliği	Kredibilite	Hizmet yeterliliği	Organizasyon içi iletişim	Hizmet esnekliği	Finansal güven	Çalışma ortamının uygunluğu
Bilgi	0,834	0,466	0,683							
Hizmet Güvenilirliği	0,545	0,222	0,289	0,471						
Kredibilite	0,425	0,228	0,641	0,897	0,477					
Hizmet Yeterliliği	0,701	0,395	0,563	0,843	0,987	0,628				
Organizasyon içi İletişim	0,851	0,537	0,441	0,542	0,711	0,806	0,733			
Hizmet Esnekliği	0,239	0,274	0,470	0,707	0,831	0,794	0,867	0,523		
Finansal güven	0,621	0,330	0,403	0,484	0,759	0,633	0,595	0,617	0,574	
Çalışma ortamının Uygunluğu	0,482	0,323	0,390	0,510	0,743	0,669	0,680	0,823	0,832	0,568

Şekil 6.2 : İlk kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler

Elde edilen sonuçlar neticesinde çalışma kapsamında elde edilen verilerden farklı faktörlerin elde edilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple; açımlayıcı faktör analizi kullanılarak farklı faktörlerin elde edilmesi ve bu faktörler ile ikincil kavramsal modelin oluşturulmasına karar verilmiştir.

6.3.2 İkincil kavramsal modelin oluşturulması ve sonuçların değerlendirilmesi

İkincil kavramsal modelin oluşturulmasında, öncelikle faktörlerin yeniden belirlenmesi ve tanımlanabilmesi için açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, ardından doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

6.3.2.1 Verilerin uygunluğu ve açımlayıcı faktör analizi

Verilerin uygunluğunun tespiti: Açımlayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılımı uygun olarak dağılıp dağılmadığı tespit edilmiştir. Bunun için veriler, diğer bir ifade ile anket çalışması kapsamındaki sorulara verilen cevaplar için, çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Çizelge 6.3'te yer alan söz konusu katsayılar incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -1.884 ile -0.006 arasında değerler aldığı; basıklık değerlerinin ise -0.245 ile 4.457 arasında değerler aldığı görülmüştür. Kline'a göre (2005) çarpıklık değerinin ± 3 aralığında olması normal olarak kabul edilmektedir. Basıklık katsayısının ise 10'dan küçük olması normal olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri önerilen aralıklarda kaldığından verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 6.3 : Normallik analizi için çarpıklık ve basıklık değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Q1	154	-.637	.195	.737	.389
Q2	154	-1.083	.195	2.833	.389
Q3	154	-1.408	.195	1.910	.389
Q4	154	-.874	.195	.146	.389
Q5	154	-1.717	.195	3.329	.389
Q6	154	-1.884	.195	4.457	.389
Q7	154	-1.403	.195	1.892	.389
Q8	154	-.816	.195	.787	.389
Q9	154	-.863	.195	.670	.389
Q10	154	-1.488	.195	3.414	.389
Q11	154	-1.183	.195	1.984	.389
Q12	154	-.844	.195	.885	.389
Q13	154	-1.144	.195	1.067	.389
Q14	154	-.748	.195	.109	.389
Q15	154	-1.025	.195	.481	.389
Q16	154	-.695	.195	.030	.389
Q17	154	-1.282	.195	2.271	.389
Q18	154	-.794	.195	.397	.389
Q19	154	-1.549	.195	2.417	.389
Q20	154	-.816	.195	.606	.389
Q21	154	-1.244	.195	2.038	.389
Q22	154	-.006	.195	-1.393	.389
Q23	154	-1.055	.195	1.228	.389
Q24	154	-1.650	.195	3.114	.389
Q25	154	-.712	.195	-.245	.389
Q26	154	-1.530	.195	2.951	.389
Q27	154	-1.144	.195	.661	.389
Q28	154	-1.091	.195	.606	.389
Q29	154	-1.228	.195	.929	.389
Q30	154	-1.225	.195	1.820	.389

Q31	154	-1.189	.195	1.735	.389
Q32	154	-1.062	.195	1.405	.389
Q33	154	-1.167	.195	2.380	.389
Q34	154	-.750	.195	.783	.389
Q35	154	-1.411	.195	3.486	.389
Geçerli N	154				

Ölçek güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı hesaplamaya dahil edildiğinde 0.917 değerini almıştır. Hesaplanan değer 0.7'nin çok üzerinde bir değer olduğu için ölçek güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

154 kişiden oluşan örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0.863 olarak bulunduğu için veri yapısının faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

Bartlett testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değerinin 0.01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve dolayısıyla faktör analizinin önemli kriterlerinden birinin de sağlandığı anlamına gelmektedir.

Çoklu doğrusallığın araştırılması için korelasyon matrisinin determinantı hesaplanmış, 35 madde için determinantın $1.522 \cdot 10^{-9}$ değerini aldığı görülmüştür. Bu değer 10^{-6} 'dan büyük olması önerilmektedir. Ancak; çoklu doğrusallığın bir diğer göstergesi olan VIF değerleri her bir madde için incelendiğinde, Çizelge 6.4'te görüldüğü üzere, bu değerlerin 1.389 ile 5.378 arasında değiştiği, dolayısıyla 10 'dan küçük değerler olduğu için çoklu doğrusallığın sorun teşkil etmediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.4 : Varyans Arttırma Faktörü değerleri

Madde	Tolerans	VIF
Q2	.720	1.389
Q3	.673	1.486
Q4	.549	1.820
Q5	.411	2.434
Q6	.403	2.480
Q7	.583	1.715
Q8	.517	1.935
Q9	.436	2.295
Q10	.334	2.996
Q11	.325	3.078
Q12	.444	2.252
Q13	.511	1.957
Q14	.382	2.617
Q15	.401	2.495
Q16	.371	2.695

Q17	.471	2.121
Q18	.546	1.832
Q19	.587	1.705
Q20	.503	1.987
Q21	.301	3.319
Q22	.674	1.484
Q23	.338	2.960
Q24	.495	2.022
Q25	.498	2.008
Q26	.356	2.811
Q27	.293	3.414
Q28	.361	2.768
Q29	.346	2.891
Q30	.396	2.524
Q31	.404	2.476
Q32	.261	3.839
Q33	.207	4.819
Q34	.186	5.378
Q35	.191	5.239

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları: Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğu tespit edildikten sonra Temel Bileşenler Analizi yönteminin kullanıldığı açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Varimax rotasyonu seçilmiştir.

Aşağıda Çizelge 6.5 olarak yer alan Ortak varyans çizelgesinde her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranlarını yer almaktadır. Çizelgenin birinci sütununda analizde yer alan maddeleri, üçüncü sütunda ise çıkartma değerleri görülmektedir. Örnek olarak, 7 no'lu maddenin varyansın %73.2'sini açıkladığı söylenebilir. Her bir maddenin faktörlerce açıklanan ortak varyansının 0.1'den küçük olmaması gerekmektedir birlikte sadece ortak varyans sonuçlarına bakılarak herhangi bir maddenin elimine edilmesine karar verilmemelidir. Yine Çizelge 6.5'te yer alan faktörlerce açıklanan ortak varyans değerlerinin tümünün 0.461 değerinden büyük olduğu görüldüğü için ve sadece ortak varyans sonuçlarına bakılarak madde eksiltmenin doğru olmayacağı düşünülerek sonraki aşamaya geçilmiştir.

Çizelge 6.5 : Ortak varyans çizelgesi

	Başlangıç	Ekstraksiyon
Q7	1.000	.732
Q8	1.000	.600
Q10	1.000	.678
Q12	1.000	.595
Q14	1.000	.577
Q15	1.000	.700
Q16	1.000	.697
Q17	1.000	.648
Q18	1.000	.637
Q20	1.000	.555
Q21	1.000	.758

Q22	1.000	.555
Q23	1.000	.713
Q25	1.000	.571
Q26	1.000	.688
Q27	1.000	.785
Q28	1.000	.791
Q29	1.000	.688
Q31	1.000	.688
Q32	1.000	.787
Q33	1.000	.824
Q34	1.000	.743
Q13	1.000	.571
Q1	1.000	.608
Q2	1.000	.461
Q3	1.000	.533
Q4	1.000	.556
Q5	1.000	.664
Q6	1.000	.617
Q9	1.000	.583
Q11	1.000	.660
Q19	1.000	.495
Q24	1.000	.476
Q30	1.000	.633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sonraki aşamada açıklanan toplam varyans çizelgesi incelenmiştir. Çizelge 6.6 olarak yer alan açıklanan toplam varyans çizelgesi, olası faktör sayısını vermekte ve her bir faktörün özdeğeri ile faktörlerin varyansa katkılarını göstermektedir. Nitekim söz konusu çizelgenin ilk sütununda yer alan madde sayısı kadar faktör sayısı bulunmuştur. Başlangıç öz değerleri başlığı alındaki sütunda ise her bir faktörün toplam varyansa olan katkıları açısından toplam öz değer, varyansa katkısına ilişkin yüzdesi (% varyans) ve varyansa katkısına ilişkin birikimli yüzdesi yer almaktadır. Çizelgenin kare yüklerin ekstraksiyon toplamaları kısmında faktör sayısı için öneri verilmektedir.

Bu bilgilere göre 8 faktörün öz değeri 1'in üzerinde olduğundan, verilerin 8 faktöre indirgenebileceği görülmektedir. Bu 8 faktörün varyansa yaptığı katkı %64.313'dir.

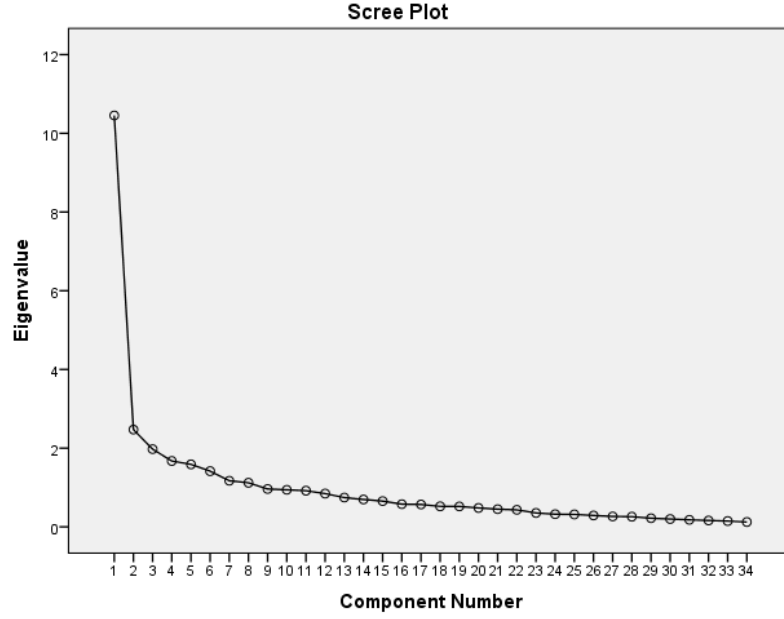
Bununla birlikte varyansa en büyük katkıyı yapanın %30.744 değeri ile birinci faktör olduğu düşünülmektedir. Bu faktörü 7.269 ve 5.807 değerleriyle ikinci ve üçüncü faktörler izlemektedir. Birinci faktörün varyansa yaptığı katkının, diğer faktörlerin yaptığı katkıdan önemli oranda büyük olması halinde tek bir faktör belirlenebilir. Ancak; karar verme aşamasında yamaç birikinti grafiği de incelenmelidir.

Şekil 6.3'te yer alan yamaç birikinti grafiğini incelendiğinde birinci faktörün kendinden sonra gelen faktörlere göre belirgin ölçüde büyük bir değer aldığı görülmüş, açıklanan toplam varyans çizelgesinde (Çizelge 6.6) de önerildiği üzere 8'in üzerindeki faktörlerin özdeğerleri arasında farkın çok düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 6.6 : Açıklanan toplam varyans çizelgesi

Madde	Başlangıç özdeğerleri			Kare yüklerin ekstraksiyon toplamaları			Kare yüklerin rotasyon toplamaları		
	Toplam	Varyans %'si	Birikimli varyans %'si	Toplam	Varyans %'si	Birikimli varyans %'si	Toplam	Varyans %'si	Birikimli varyans %'si
1	10.453	30.744	30.744	10.453	30.744	30.744	3.706	10.899	10.899
2	2.471	7.269	38.013	2.471	7.269	38.013	3.370	9.912	20.812
3	1.974	5.807	43.820	1.974	5.807	43.820	3.292	9.682	30.494
4	1.673	4.920	48.740	1.673	4.920	48.740	3.040	8.942	39.436
5	1.587	4.669	53.409	1.587	4.669	53.409	2.568	7.553	46.989
6	1.416	4.164	57.573	1.416	4.164	57.573	2.232	6.564	53.553
7	1.171	3.446	61.018	1.171	3.446	61.018	1.885	5.544	59.097
8	1.120	3.295	64.313	1.120	3.295	64.313	1.773	5.216	64.313
9	.961	2.828	67.141						
10	.941	2.768	69.908						
11	.919	2.703	72.611						
12	.844	2.484	75.095						
13	.744	2.187	77.282						
14	.694	2.042	79.324						
15	.655	1.926	81.250						
16	.576	1.693	82.943						
17	.567	1.669	84.612						
18	.520	1.530	86.142						
19	.518	1.524	87.666						
20	.480	1.412	89.079						
21	.449	1.321	90.399						
22	.431	1.269	91.668						
23	.353	1.039	92.708						
24	.321	.945	93.653						
25	.315	.928	94.580						
26	.289	.851	95.431						
27	.264	.776	96.208						
28	.258	.759	96.967						
29	.220	.648	97.614						
30	.199	.586	98.200						
31	.180	.528	98.728						
32	.162	.476	99.204						
33	.147	.433	99.637						
34	.123	.363	100.000						

Ekstraksiyon yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.



Şekil 6.3 : Yamaç birikinti grafiği

Analizde birden fazla faktör çıkarıldığı için Varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Bununla ilgili olarak da döndürülmüş bileşenler matrisi analiz edilmiştir. Döndürülmüş bileşenler matrisi, her bir bileşen için faktör yük değerlerini vermektedir. Faktör analizi öncesinde faktör yük değerinin 0,4 altında olması halinde faktör altında görülmesi engellendiği için matriste sadece yük değeri 0,4 ve üzerinde olan değerler görülmektedir.

Analiz kapsamında Çizelge 6.7’de elde edilen birinci döndürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde bazı maddelerin birden fazla faktörde yük aldığı bu sebeple binişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim 24 no’lu maddenin (SAO çalışanları olarak müşterimizle bizzat ilgileniriz) hem ikinci, hem de beşinci faktörde yük aldığı görülmektedir. Söz konusu yükler sırasıyla 0.443 ve 0.421’dir ve aralarındaki fark 0.1’den azdır. Diğer taraftan, 24. maddenin 23. madde ile bir faktör oluşturması beklenmesine rağmen, 23. sorunun da başka bir faktör altında yük aldığı görülmektedir. Bu sebeple ilk aşamada 24 no’lu maddenin elenmesine karar verilmiştir.

Çizelge 6.7 : Birinci döndürülmüş bileşenler matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q33	.802							
Q32	.775							
Q31	.735							
Q34	.706							

Q15		.722						
Q16		.646						
Q14		.576						
Q25		.570						
Q24		.443			.421			
Q11		.419						
Q9		.414						
Q27			.815					
Q28			.812					
Q29			.739					
Q30			.537		.495			
Q26			.532					
Q13				.658				
Q3				.658				
Q4				.640				
Q12				.613				
Q10				.450		.442		
Q20					.680			
Q21	.497				.600			
Q23					.590			
Q19								
Q1						.720		
Q5						.605		
Q6						.571		
Q2						.468		
Q22							.690	
Q17		.413					.587	
Q18					.405		.569	
Q7								.792
Q8								.589

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 20 iterations.

24 no'lu madde çıkartılarak yukardaki aşamalar tekrar gözden geçirilmiştir. Bu bağlamda korelasyon matrisi determinantının $3.211 \cdot 10^{-9}$ değerini aldığı, ortak varyans tablosunda herhangi bir problem görülmediği, faktör sayısının değişmediği; ancak toplam açıklanan varyans değerinin 65.578%'e yükseldiği gözlenmiştir.

Faktör analizi tekrarında elde edilen ikinci döndürülmüş bileşenler matrisi aşağıda Çizelge 6,8 olarak verilmiştir. Çizelge 6.8 incelendiğinde 9 (SAO çalışanları olarak müşterilerin ihtiyaçlarını anlarız) ve 19 (SAO olarak verdiğimiz hizmette esneklik sunarız (çalışma saatleri, siparişe özel durumlar... vs)) nolu soruların yük almadığı (0.4 altında değerler aldıkları için döndürülmüş bileşenler tablosunda görülmemektedir.) görülmektedir. Diğer taraftan 11 no'lu (SAO olarak, hizmet anlayışımızda istikrarlıyız.) soru hem üç hem de dördüncü faktörde sırasıyla 0.435 ve 0.411 yüklerini almaktadır. Yük değerleri birbirine çok yakın olduğu ve sorunun çıkarılmasının kavramsal olarak bir problem oluşmayacağı düşünüldüğü için bu aşamada sırasıyla 9, 19 ve 11. maddeler analizden çıkarılmıştır.

Çizelge 6.8 : İkinci döndürülmüş bileşenler matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q35	.831							
Q33	.822							
Q32	.790							
Q34	.774							
Q31	.738							
Q27		.808						
Q28		.805						
Q29		.743						
Q30		.552			.447			
Q26		.543						
Q16			.717					
Q15			.700					
Q14			.593					
Q25			.509					
Q11			.435	.411				
Q13				.670				
Q4				.659				
Q3				.656				
Q12				.609				
Q20					.752			
Q21	.483				.592			
Q23					.565			
Q19								
Q1						.694		
Q5						.586		
Q6						.584		
Q2						.557		
Q10				.453		.459		
Q7							.810	
Q8							.604	
Q9								
Q22								.722
Q17			.478					.543
Q18					.457			.490

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Maddelerin çıkarılmasının ardından yukardaki aşamalar tekrar gözden geçirilmiştir. Bu bağlamda korelasyon matrisi determinantının $3.530 \cdot 10^{-8}$ değerini aldığı, ortak varyans tablosunda herhangi bir problem görülmediği, faktör sayısının değişmediği; ancak toplam açıklanan varyans değerinin 67.428%'e yükseldiği gözlenmiştir. Faktör analizi tekrarında elde edilen üçüncü döndürülmüş bileşenler matrisi aşağıda Çizelge 6.9'da olarak verilmiştir.

Çizelge 6.9 : Üçüncü döndürülmüş bileşenler matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q35	.844							
Q33	.817							
Q32	.799							
Q34	.782							
Q31	.748							

Q27		.816						
Q28		.808						
Q29		.755						
Q30		.570			.458			
Q26		.553						
Q13			.698					
Q4			.655					
Q3			.640					
Q12			.608					
Q10			.490					
Q16				.724				
Q15				.699				
Q14				.623				
Q25				.496				
Q20					.748			
Q21	.458				.627			
Q23					.589			
Q1						.710		
Q5						.610		
Q2						.536		
Q6			.437			.523		
Q22							.723	
Q17				.484			.539	
Q18					.447		.513	
Q7								.838
Q8								.545

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Yapılan düzenleme neticesinde veri setinden geriye 8 faktör altında yüklenmiş 31 adet madde kaldığı görülmektedir. Çizelge 6.9 incelendiğinde, hala 17 (SAO olarak mükemmel bir iletişim için bilgi teknolojilerini kullanırsınız.), 18 (SAO olarak siparişin tedarigi ve ödemeye ilişkin en iyi koşulları sunarınız.), 21 (SAO müşterileri hizmet ve fiyatlandırmaya ilişkin işlemlerde kendilerini güvende hissederler.), 22 (SAO olarak, tedarikçilerimize prefinansman olanağı sunarınız.) ve 30 (SAO çalışanları olarak dış ticaret bilgimiz vardır.) no'lu maddelerin birden fazla faktör altında yüklendikleri görülmektedir. Bununla birlikte, tüm maddeler birincil faktörlerinde 0.5 üzerinde yükle yüklendikleri ve ikincil faktörlerdeki yükleri nispeten daha az olduğu için analizden bu aşamada çıkarılmamasına ve doğrulayıcı faktör analizi ile devam edilmesine karar verilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde oluşan ve Çizelge 6.9'da yer alan döndürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde değişkenlerin 8 adet faktör oluşturduğu görülmektedir. Birinci faktör, 5 adet değişkenden oluşan "memnuniyet" faktörüdür. İkinci faktör 5 adet değişkenden oluşan "bilgi" faktörüdür. Üçüncü faktör 5 adet değişkenden oluşmakta olup hizmet güvenilirliği ve hizmet yeterliliği bileşenlerinden değişkenler içermektedir. Değişkenlerin içerikleri dikkate alındığında bu faktör "hizmetin yeterliliğine olan güven" faktörü olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktör

H1: Bilginin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Hizmet yeterliliğine olan güvenin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Organizasyon içi iletişimin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: Finansal konularda uyumlu çalışma ve güvenin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H5: İtibar ve güvenilirliğin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H6: Teknolojik ve finansal esnekliği iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H7: Görsellik ve inovasyonun iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

6.3.2.2 İkincil kavramsal modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İkincil kavramsal model için değişkenli normalliğin tespiti için Mardia's test uygulanmış ve çok değişkenli normallik değerinin Çizelge 6.10'da görüldüğü üzere 173334 değerini aldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu çok değişkenli normallik değeri p'nin madde sayısına eşit olduğu $p*(p+2)$ formülünden elde edilen sayı ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu formülden elde edilen sayı $31*(31+2) = 1023$ olduğundan ve çok değişkenli normallik değeri olan 173334 sayısının 1023 sayısının çok çok üzerinde olmasından dolayı ikincil kavramsal model kapsamında kullanılan verilerin çok değişkenli normalliğe sahip olduğuna karar verilmiştir (Raykov, 2008). Çizelge 6.10'da ayrıca her bir maddeye ait çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

Çizelge 6.10 : Normallik ve çoklu normallik analizi için çarpıklık basıklık değerleri ve çok değişkenli normallik değeri

Madde	Min	Maks	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik Oran
Q31	3.000	7.000	-1.177	-5.965	1.640	4.155
Q32	3.000	7.000	-1.051	-5.327	1.321	3.346
Q33	2.000	7.000	-1.156	-5.856	2.265	5.737
Q34	3.000	7.000	-.743	-3.765	.719	1.822
Q35	2.000	7.000	-1.397	-7.078	3.335	8.448
Q26	2.000	7.000	-1.515	-7.677	2.817	7.136
Q27	3.000	7.000	-1.132	-5.737	.601	1.522

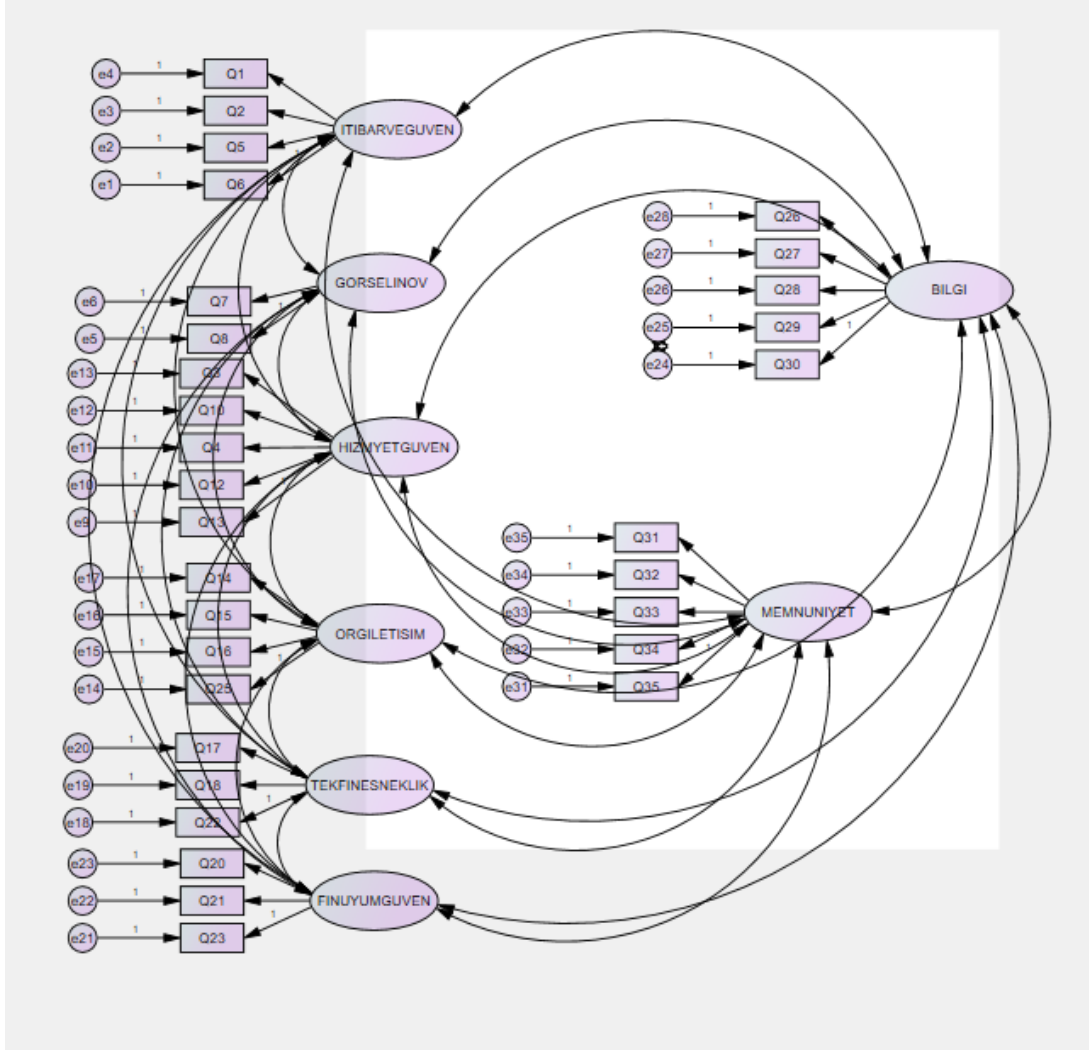
Q28	2.000	7.000	-1.080	-5.471	.548	1.389
Q29	3.000	7.000	-1.216	-6.160	.860	2.178
Q30	1.000	7.000	-1.213	-6.144	1.723	4.363
Q20	1.000	7.000	-.808	-4.091	.548	1.388
Q21	2.000	7.000	-1.232	-6.242	1.934	4.898
Q23	3.000	7.000	-1.045	-5.295	1.150	2.913
Q17	1.000	7.000	-1.270	-6.432	2.159	5.469
Q18	2.000	7.000	-.786	-3.981	.345	.874
Q22	1.000	7.000	-.006	-.031	-1.387	-3.513
Q14	3.000	7.000	-.741	-3.755	.067	.170
Q15	4.000	7.000	-1.015	-5.141	.427	1.082
Q16	3.000	7.000	-.688	-3.484	-.010	-.025
Q25	4.000	7.000	-.705	-3.572	-.276	-.698
Q3	3.000	7.000	-1.394	-7.061	1.810	4.584
Q10	1.000	7.000	-1.474	-7.466	3.266	8.272
Q4	4.000	7.000	-.866	-4.385	.103	.260
Q12	3.000	7.000	-.836	-4.237	.818	2.072
Q13	2.000	7.000	-1.133	-5.741	.994	2.519
Q7	2.000	7.000	-1.390	-7.040	1.792	4.540
Q8	1.000	7.000	-.808	-4.091	.723	1.832
Q1	2.000	7.000	-.631	-3.196	.674	1.708
Q2	1.000	7.000	-1.072	-5.433	2.704	6.849
Q5	2.000	7.000	-1.700	-8.615	3.183	8.062
Q6	1.000	7.000	-1.865	-9.450	4.275	10.829
Çok değişkenli normallik					173.334	23.777

Yeniden oluşturulan kavramsal model üzerinde, AMOS 21 yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Söz konusu yeni oluşturulmuş kavramsal model, Şekil 6.5'te şematik olarak gösterilmektedir.

Şekil 6.5'te görüldüğü üzere yeni oluşturulmuş kavramsal model içerisinde 31 adet madde ve sekiz adet de faktör bulunmaktadır. Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki gibi elde edilmiştir. Buna göre ki-kare 737.749 değerini almıştır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (406) bölünmesinden ise CMIN/DF değeri 1.817 değeri aldığından model uyumu iyidir (Kline, 2005). Sırasıyla diğer uyum indeks değerlerine de bakılmıştır.

GFI değeri 0.765 değerini almıştır. Ancak Hair et al'a (2006) göre alması gereken değer ≥ 0.9 dur. Dolayısıyla bu uyum indeksinde modelin başarılı sonuç vermediği görülmektedir. Benzer şekilde AGFI değeri 0.713 değerini almıştır. Ancak Chau'ya (1996) göre alması gereken değer ≥ 0.8 olmalıdır.



Şekil 6.5 : Yeni oluşturulmuş kavramsal model

NFI değeri 0.719 olarak hesaplanmıştır. NFI'nın alması gereken değer de Hair et al'a (2006) göre ≥ 0.9 olmalıdır.

Modelde CFI 0.846 olarak elde edilmiştir. CFI'nın alması gereken değer ise Hair et al'a (2006) göre ≥ 0.9 dur.

Son olarak modelde RMR ve RMSEA değerleri de sırasıyla 0.083 ve 0.073 olarak hesaplanmıştır. Her iki parametrenin de alması gereken değerler, Hair et al (2006) ve Brown and Cudeck'e (1992) göre ≤ 0.08 olmalıdır.

Model düzenleme ve modifikasyon indekslerinin değerlendirilmesi aşamasında Hata terimlerinin modifikasyon indekslerine bakılarak modelde bazı iyileştirmeler yapılmasına karar verilmiştir. Aynı faktör ile ilişkilendirilmiş maddelere ait hata terimlerinde yüksek modifikasyon indeksine sahip (>5000) olan hata terimi çiftleri arasında kovaryans bağlantısı ilave edilmiştir. Bu bağlamda arasına kovaryans ilave

edilen madde çiftleri şunlardır: Q26-Q27; Q29-Q30; Q34-Q35; Q4-Q10).Yapılan düzeltmenin ardından model uyum indeksleri olan ki-kare, serbestlik derecesi, ki-kare/serbestlik derecesi, GFI, AGFI, NFI, CFI, RMR ve RMSEA değerleri sırasıyla 707.966, 402, 1.761,0.774, 0.721, 0.730, 0.858, 0.083 ve 0.071 değerlerini almıştır. Dolayısıyla yapılan modifikasyonlarla bir miktar iyileştirme sağlanmıştır; ancak hala model uyum indekslerinin yeterince iyi olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.11’de yer alan faktör yükleri, diğer bir ifade ile regresyon ağırlıkları değerlendirildiğinde ise maddeler ile faktörler arasındaki bağlantıların hepsinin anlamlı olduğu; dolayısıyla maddelerin doğru faktörlerle ilişkilendirilmiş olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.11 : Regresyon ağırlıkları

	Tahmini	Standart hata Terimi	Kritik Oran	Anlamlılık seviyesi	Etiket
Q6 <--- İtibar ve Güvenilirlik	1.000				
Q5 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.729	.109	6.697	***	par_1
Q2 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.369	.102	3.629	***	par_2
Q1 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.388	.100	3.859	***	par_3
Q8 <--- Görsellik ve inovasyon	1.000				
Q7 <--- Görsellik ve inovasyon	.558	.145	3.844	***	par_4
Q13 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	1.000				
Q12 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.959	.146	6.572	***	par_5
Q4 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.668	.117	5.695	***	par_6
Q10 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	1.260	.198	6.365	***	par_7
Q3 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.594	.124	4.780	***	par_8
Q25 <--- Organizasyon içi iletişim	1.000				
Q16 <--- Organizasyon içi iletişim	1.356	.217	6.241	***	par_9
Q15 <--- Organizasyon içi iletişim	1.145	.184	6.229	***	par_10
Q14 <--- Organizasyon içi iletişim	1.378	.218	6.333	***	par_11
Q22 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	1.000				
Q18 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.767	.190	4.029	***	par_12
Q17 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.844	.214	3.948	***	par_13
Q23 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.000				
Q21 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.113	.137	8.153	***	par_14
Q20 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.040	.171	6.096	***	par_15
Q30 <--- Bilgi	1.000				
Q29 <--- Bilgi	1.054	.151	6.996	***	par_16
Q28 <--- Bilgi	1.487	.250	5.957	***	par_17
Q27 <--- Bilgi	1.404	.239	5.886	***	par_18
Q26 <--- Bilgi	.953	.186	5.121	***	par_19
Q35 <--- Memnuniyet	1.000				
Q34 <--- Memnuniyet	.916	.055	16.689	***	par_20
Q33 <--- Memnuniyet	1.034	.071	14.476	***	par_21
Q32 <--- Memnuniyet	.935	.068	13.721	***	par_22
Q31 <--- Memnuniyet	.796	.073	10.862	***	par_23

Çizelge 6.12’de standart regresyon ağırlıkları görülmektedir. Buna göre, faktör yük değerlerinin 0.335 ile 0.873 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu yüklerden en problemli ikisinin sırasıyla Q1 (0.352) ve Q2 (0.335) olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu iki sorunun modelden çıkarılması uygun olabilir. Bunun analizi için model geçerliliğine bakılmıştır.

Çizelge 6.12 : Standart regresyon ağırlıkları

	Tahmin
Q6 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.771
Q5 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.672
Q2 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.335
Q1 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.352
Q8 <--- Görsellik ve inovasyon	.763
Q7 <--- Görsellik ve inovasyon	.486
Q13 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.603
Q12 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.673
Q4 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.580
Q10 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.747
Q3 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.452
Q25 <--- Organizasyon içi iletişim	.560
Q16 <--- Organizasyon içi iletişim	.753
Q15 <--- Organizasyon içi iletişim	.717
Q14 <--- Organizasyon içi iletişim	.737
Q22 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.420
Q18 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.648
Q17 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.648
Q23 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.781
Q21 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.798
Q20 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.525
Q30 <--- Bilgi	.513
Q29 <--- Bilgi	.719
Q28 <--- Bilgi	.734
Q27 <--- Bilgi	.873
Q26 <--- Bilgi	.662
Q35 <--- Memnuniyet	.863
Q34 <--- Memnuniyet	.853
Q33 <--- Memnuniyet	.882
Q32 <--- Memnuniyet	.859
Q31 <--- Memnuniyet	.742

Model geçerliliğinin tespiti için her bir faktöre ilişkin olarak Cronbach alfa katsayıları, bileşik geçerlilik ve ortalama açıklanan varyans değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler, Çizelge 6.13’te görülmektedir.

Çizelge 6.13 : Yeniden oluşturulmuş faktörlerin Cronbach Alfa, bileşik güvenilirlik ve Ortalama Açıklanan Varyans değerleri

Soru numarası	Faktör	CronbachAlfa	Bileşik güvenilirlik	Ortalama açıklanan varyans
Q1	İtibar ve Güvenilirlik	0.622	0,832	0.504
Q2				
Q5				
Q6				
Q7	Görsellik ve inovasyon	0.538	0.625	0.321
Q8				
Q3	Hizmetin yeterliliğine olan güven	0.740	0.569	0.409
Q4				
Q10				
Q12				
Q13				
Q14	Organizasyon içi iletişim	0.781	0.752	0.383
Q15				
Q16				
Q25				
Q17	Teknolojik ve finansal esneklik	0.544	0.788	0.484
Q18				
Q22				
Q20	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	0.724	0.597	0.339
Q21				
Q23				
Q26	Bilgi	0.824	0.750	0.507
Q27				
Q28				
Q29				
Q30				
Q31	Memnuniyet	0.926	0.923	0.708
Q32				
Q33				
Q34				
Q35				

Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde; “itibar ve güvenilirlik”, “görsellik ve inovasyon” ve de “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri için; bileşik güvenilirlik katsayısı incelendiğinde; “itibar ve güvenilirlik” ve “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri için; son olarak da AVE değerleri incelendiğinde “itibar ve güvenilirlik”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim” ve de “teknolojik ve finansal esneklik” faktörlerinde sorun olduğu görülmektedir.

Bu sebeple faktör yük değerlerine bakarak bazı soruların elimine edilmesine karar verilmiştir. Q1 ve Q2 nolu maddeler 0.4’ün altında faktör yük değerlerine sahip olduğu için modelden çıkarılmıştır.

Yeniden oluşturulmuş kavramsal modelde yer alan her bir faktöre ait yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği değerlerine ilişkin hesaplamalar Şekil 6.6’da görülmektedir. Buna göre; bileşik güvenilirlik değerlerine bakıldığında, “bilgi”,

“hizmetin yeterliliğine olan güven”, organizasyon içi iletişim”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve “memnuniyet” faktörlerinde bu değerin 0.7’den büyük olduğu; dolayısıyla bileşik geçerliliğin sağlandığı görülmektedir. Diğer taraftan, “itibar ve güvenilirlik”, “görsellik ve inovasyon” ve son olarak da “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri için bu değerlerin 0.7’den düşük olduğu tespit edilmiştir

	CR	AVE	Bilgi	İtibar ve güvenilirlik	Görsellik ve inovasyon	Hizmetin yeterliliğine olan güven	Organizasyon içi iletişim	Teknolojik ve finansal esneklik	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	Memnuniyet
Bilgi	0,832	0,504	0,710							
İtibar ve güvenilirlik	0,625	0,321	0,504	0,566						
Görsellik ve inovasyon	0,569	0,409	0,419	0,307	0,640					
Hizmetin yeterliliğine olan güven	0,752	0,383	0,530	0,788	0,457	0,619				
Organizasyon içi iletişim	0,788	0,484	0,452	0,472	0,559	0,665	0,696			
Teknolojik ve finansal esneklik	0,597	0,339	0,312	0,277	0,621	0,595	0,708	0,582		
Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	0,750	0,507	0,402	0,536	0,675	0,641	0,665	0,628	0,712	
Memnuniyet	0,923	0,708	0,553	0,489	0,612	0,509	0,686	0,517	0,704	0,841

Şekil 6.6 : Yeniden oluşturulmuş kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler

Yine Şekil 6.6’daki AVE değerleri incelendiğinde ise, “bilgi”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve de “memnuniyet” faktörlerinin 0.5’ten büyük değerler aldığı; dolayısıyla söz konusu faktörlerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak; “itibar ve güvenilirlik”, “görsellik ve inovasyon”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim” ve “teknolojik ve finansal esneklik” faktörlerinde ortalama açıklanan varyans değeri yeterli seviyede değildir.

Son olarak, ayrışma geçerliliği incelendiğinde; her bir faktörün kesişme noktalarındaki, diğer bir ifade ile köşegen üzerindeki değerlerin, kendilerine ait satır ve sütunlardaki değerlerden büyük olması beklenirken; ya da AVE değerleri ile faktörler arası korelasyonların kareleri karşılaştırıldığında, AVE değerlerinin korelasyonun karesinden daha büyük olması beklenmektedir. Şekil 6.6 incelendiğinde “bilgi”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve de “memnuniyet” faktörleri için ayrışma geçerliliği sağlanırken; “hizmetin yeterliliğine olan güven”, organizasyon

“içi iletişim”, “itibar ve güvenilirlik”, “teknolojik ve finansal esneklik” ve “görsellik ve inovasyon” faktörleri için ayırışma geçerliliği sağlanamamıştır.

Yapılan değişiklik neticesinde model uyum indeks değerleri olan ki-kare, serbestlik derecesi, ki-kare/serbestlik derecesi, GFI, AGFI, NFI, CFI, RMR ve RMSEA değerleri sırasıyla 641.820, 345, 1.860, 0.779, 0.722, 0.746, 0.860, 0.084 ve 0.075 değerlerini almıştır. Dolayısıyla model uyum iyilik indeksleri bir miktar iyileşmiştir.

Çizelge 6.14’te yer alan faktör yüklerine bakıldığında da tümünün istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmektedir.

Çizelge 6.14 : Regresyon ağırlıkları

	Tahmin	Standart hata	Kritik Oran	Anlamlılık seviyesi
Q6 <--- İtibar ve Güvenilirlik	1.000			
Q5 <--- İtibar ve Güvenilirlik	0.757	.109	6.923	***
Q8 <--- Görsellik ve inovasyon	1.000			
Q7 <--- Görsellik ve inovasyon	0.556	.127	4.371	***
Q13 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	1.000			
Q12 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	0.953	.146	6.528	***
Q4 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	0.670	.118	5.706	***
Q10 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	1.269	.184	6.912	***
Q3 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	0.591	.124	4.771	***
Q25 <--- Organizasyon içi iletişim	1.000			
Q16 <--- Organizasyon içi iletişim	1.357	.210	6.458	***
Q15 <--- Organizasyon içi iletişim	1.145	.182	6.284	***
Q14 <--- Organizasyon içi iletişim	1.380	.216	6.389	***
Q22 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	1.000			
Q18 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	0.760	.185	4.111	***
Q17 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	0.857	.207	4.138	***
Q23 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.000			
Q21 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.108	.120	9.199	***
Q20 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	1.042	.170	6.122	***
Q30 <--- Bilgi	1.000			
Q29 <--- Bilgi	1.054	.149	7.054	***
Q28 <--- Bilgi	1.485	.247	6.001	***
Q27 <--- Bilgi	1.398	.225	6.204	***
Q26 <--- Bilgi	.950	.176	5.386	***
Q35 <--- Memnuniyet	1.000			
Q34 <--- Memnuniyet	.917	.055	16.728	***
Q33 <--- Memnuniyet	1.035	.072	14.408	***
Q32 <--- Memnuniyet	.935	.068	13.768	***
Q31 <--- Memnuniyet	.797	.073	10.860	***

Standart regresyon ağırlıkları ise Çizelge 6.15'te görüldüğü şekilde elde edilmiştir. Dolayısıyla, son duruma göre maddeler ile faktörler arasındaki faktör yük değerleri 0.419 ile 0.883 arasında değerler almaktadır.

Çizelge 6.15 : Standart regresyon ağırlıkları

	Tahmin
Q6 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.749
Q5 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.677
Q8 <--- Görsellik ve inovasyon	.765
Q7 <--- Görsellik ve inovasyon	.485
Q13 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.603
Q12 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.668
Q4 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.582
Q10 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.751
Q3 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.449
Q25 <--- Organizasyon içi iletişim	.560
Q16 <--- Organizasyon içi iletişim	.753
Q15 <--- Organizasyon içi iletişim	.716
Q14 <--- Organizasyon içi iletişim	.738
Q22 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.419
Q18 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.640
Q17 <--- Teknolojik ve finansal esneklik	.656
Q23 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.783
Q21 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.796
Q20 <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.527
Q30 <--- Bilgi	.514
Q29 <--- Bilgi	.721
Q28 <--- Bilgi	.735
Q27 <--- Bilgi	.872
Q26 <--- Bilgi	.661
Q35 <--- Memnuniyet	.862
Q34 <--- Memnuniyet	.853
Q33 <--- Memnuniyet	.883
Q32 <--- Memnuniyet	.859
Q31 <--- Memnuniyet	.742

Her bir faktör için yeniden hesaplanan Cronbach alfa katsayıları Çizelge 6.16'da görülmektedir. Buna göre; “itibar ve güvenilirlik” faktörü için Cronbach alfa katsayısı 0.666 değerine yükselmiş (0.7'ye yuvarlanabilir); dolayısıyla önerilen değere ulaşmıştır. Bununla birlikte, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven”, “bilgi” ve “memnuniyet” faktörlerinde Cronbach alfa katsayısı yine önerilen değer olan 0.7'den büyük iken;

“görsellik ve inovasyon” ve “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri için önerilen değerin altında kalmıştır.

Çizelge 6.16 : Yeni faktörlerin cronbach alfa, bileşik güvenirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri

Soru numarası	Faktör	Cronbach Alfa	Yeni katsayı	Bileşik güvenirlik	Ortalama açıklanan varyans
Q1	İlk durumda itibar ve güvenirlik faktöründe yer alan sorular	0.622			
Q2					
Q5			0.666	0.832	0.504
Q6	İtibar ve Güvenirlik				
Q7	Görsellik ve İnovasyon	0.538	0.538	0.675	0.510
Q8					
Q3	Hizmetin yeterliliğine olan güven	0.740	0.740	0.570	0.410
Q4					
Q10					
Q12					
Q13					
Q14	Organizasyon içi iletişim	0.781	0.781	0.751	0.383
Q15					
Q16					
Q25					
Q17	Teknolojik ve finansal esneklik	0.544	0.544	0.788	0.484
Q18					
Q22					
Q20	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	0.724	0.724	0.597	0.338
Q21					
Q23					
Q26	Bilgi	0.824	0.824	0.750	0.508
Q27					
Q28					
Q29					
Q30					
Q31	Memnuniyet	0.926	0.926	0.923	0.708
Q32					
Q33					
Q34					
Q35					

Yakınsak geçerliliğin ve ayırışma geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla Şekil 6.7’de yer alan bileşik geçerlilik, ortalama açıklanan varyans ve ayırışma geçerliliği değerleri hesaplanmıştır. Bileşik geçerlilik değerleri incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0.570 ile 0.923 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Önerilen değer 0.7 olduğundan “itibar ve güvenirlik”, “görsellik ve inovasyon” ve “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri için bileşik geçerlilik sağlanamamışken, geri kalan beş adet faktör için (“bilgi”, hizmetin yeterliliğine olan güven”, organizasyon içi iletişim, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven”, “memnuniyet”) bileşik geçerliliğin sağlandığı gözlenmiştir.

Yine Şekil 6.7’de yer alan ortalama açıklanan varyans değerlerine bakıldığında; dört adet faktör için (“bilgi”, itibar ve güvenilirlik”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven, “memnuniyet”) söz konusu değerin 0.5’ten büyük olduğu; dolayısıyla yakınsama geçerliliği için uygun olduğu tespit edilirken; diğer dört faktör için (“görsellik ve inovasyon”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim”, “teknolojik ve finansal esneklik”) bu değerin 0.5’ten küçük olduğu; dolayısıyla yakınsama geçerliliği için uygun olmadığı belirlenmiştir.

Ayrışma geçerliliğinin belirlenmesi amacı ile AVE değerleri ile bileşenler arası korelasyon kareleri karşılaştırıldığında “bilgi”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve de “memnuniyet faktörleri” için AVE değerinin korelasyonun karesinden daha büyük olduğu gözlenmiştir. Ya da diğer bir ifade ile, her bir faktörün kesişim noktasını içeren köşegen üzerindeki değerlerin o faktöre ait satır ve sütundaki değerlerden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, söz konusu üç adet faktör için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Geri kalan beş adet faktörde ise; ki bunlar “itibar ve güvenilirlik”, “görsellik ve inovasyon”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim” ve “teknolojik ve finansal esneklik” faktörleri olarak kendilerine ait satır ve sütundaki değerlerden küçük değerler aldıklarından ayrışma geçerliliğini sağlayamamışlardır.

	CR	AVE	Bilgi	İtibar ve güvenilirlik	Görsellik ve inovasyon	Hizmetin yeterliliğine olan güven	Organizasyon içi iletişim	Teknolojik ve finansal esneklik	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	Memnuniyet
Bilgi	0,832	0,504	0,710							
İtibar ve güvenilirlik	0,675	0,510	0,516	0,714						
Görsellik ve inovasyon	0,570	0,410	0,419	0,319	0,640					
Hizmetin yeterliliğine olan güven	0,751	0,383	0,528	0,834	0,454	0,619				
Organizasyon içi iletişim	0,788	0,484	0,453	0,500	0,559	0,664	0,696			
Teknolojik ve finansal esneklik	0,597	0,338	0,319	0,329	0,622	0,591	0,710	0,582		
Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	0,750	0,508	0,403	0,528	0,674	0,640	0,665	0,626	0,713	
Memnuniyet	0,923	0,708	0,553	0,481	0,612	0,507	0,686	0,518	0,704	0,841

Şekil 6.7 : Soruları silinmiş yeniden oluşturulmuş kavramsal modelin bileşik ve ayrışma geçerliliğine ilişkin değerler

6.3.3 Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Son olarak yeniden oluşturulmuş kavramsal model kapsamında yer alan hipotezlerin test edilmesinde ve bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve kuvvetinin belirlenmesinde yapısal eşitlik modelinde yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modelindeki analizler %95 güven aralığı içerisinde test edilmiştir.

Model uyum iyiliği yine aynı parametrelerle incelenmiş ancak doğrulayıcı faktör analizi üzerinden herhangi bir değişiklik yapılmadığı için elde edilen değerler aynı şekilde kalmıştır.

Çizelge 6.17’de test edilmiş olan 7 adet hipoteze ait tahmin değerleri, standart hata değerleri, kritik oranlar ve anlamlılık seviyeleri görülmektedir. Hipotez testleri sonucunda elde edilen tahmin değerleri ve anlamlılık seviyesi değerlerine incelendiğinde;

- Bilginin iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu,
- Organizasyon içi iletişimin iş müşterisinin memnuniyet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu,
- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güvenin iş müşterisinin memnuniyet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu

tespit edilmiştir. Dolayısıyla satın alma ofislerindeki organizasyon içi iletişimin, finansal konularda uyumlu çalışma ve güvenin ve de bilgi sahibi olunmasının müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu anlaşılmıştır.

Öte yandan, iş müşterisinin memnuniyeti üzerinde hizmet yeterliliğine olan güvenin, itibar ve güvenilirliğin, teknolojik ve finansal esnekliğin ve görsellik ve inovasyonun etkisinden söz edilememektedir.

Çizelge 6.17 : Hipotez testi sonuçları

	Tahmin	Standart Hata	Kritik oran	Anlamlılık Seviyesi
Memnuniyet <--- İtibar ve güvenilirlik	0.191	0.221	0.865	0.387
Memnuniyet <--- Görsellik ve inovasyon	0.108	0.116	0.927	0.354

		Tahmin	Standart Hata	Kritik oran	Anlamlılık Seviyesi
Memnuniyet <---	Hizmetin yeterliliğine olan güven	-0.423	0.350	-1.211	0.226
Memnuniyet <---	Organizasyon içi iletişim	0.596	0.237	2.510	0.012
Memnuniyet <---	Teknolojik ve finansal esneklik	-0.019	0.163	-0.114	0.909
Memnuniyet <---	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	0.407	0.165	2.461	0.014
Memnuniyet <---	Bilgi	0.294	0.117	2.524	0.012

Son olarak oluşturulan kavramsal modelde bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesinin tespit edilmesi için Çizelge 6.18’de yer alan standart regresyon ağırlıkları incelenmiştir. Çizelge 6.18’deki standart regresyon ağırlıkları incelendiğinde; en güçlü ilişkinin müşteri memnuniyeti ile organizasyon içi iletişim arasında olduğu gözlenirken (standart regresyon ağırlığı 0.386), bunu 0.375 değeri ile müşteri memnuniyeti ile finansal konulardaki uyumlu çalışma ve güven arasındaki ilişkinin ve 0.248 değeri ile müşteri memnuniyeti ile bilgi arasındaki ilişkinin izlediği tespit edilmiştir.

Çizelge 6.18 : Standart regresyon ağırlıkları

	Tahmin
Memnuniyet <--- İtibar ve güvenilirlik	.220
Memnuniyet <--- Görsellik ve inovasyon	.145
Memnuniyet <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	-.357
Memnuniyet <--- Organizasyon içi iletişim	.386
Memnuniyet <--- Teknolojik ve finansal esneklik	-.022
Memnuniyet <--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.375
Memnuniyet <--- Bilgi	.248
Q6 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.749
Q5 <--- İtibar ve Güvenilirlik	.677
Q8 <--- Görsellik ve inovasyon	.765
Q7 <--- Görsellik ve inovasyon	.485
Q13 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.603
Q12 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.668
Q4 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.582
Q10 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.751
Q3 <--- Hizmetin yeterliliğine olan güven	.449
Q25 <--- Organizasyon içi iletişim	.560

		Tahmin
Q16	<--- Organizasyon içi iletişim	.753
Q15	<--- Organizasyon içi iletişim	.716
Q14	<--- Organizasyon içi iletişim	.738
Q22	<--- Teknolojik ve finansal esneklik	.419
Q18	<--- Teknolojik ve finansal esneklik	.640
Q17	<--- Teknolojik ve finansal esneklik	.656
Q23	<--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.783
Q21	<--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.796
Q20	<--- Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	.527
Q30	<--- Bilgi	.514
Q29	<--- Bilgi	.721
Q28	<--- Bilgi	.735
Q27	<--- Bilgi	.872
Q26	<--- Bilgi	.661
Q35	<--- Memnuniyet	.862
Q34	<--- Memnuniyet	.853
Q33	<--- Memnuniyet	.883
Q32	<--- Memnuniyet	.859
Q31	<--- Memnuniyet	.742

Son olarak oluşturan modelin, modelde yer alan faktörler tarafından ne ölçüde açıklandığının tespiti için Çizelge 6.19’da yer alan çoklu korelasyon kareleri incelenmiş ve müşteri memnuniyetinin söz konusu faktörler ile %66.8 derecesinde açıklanabildiği ortaya konulmuştur.

Çizelge 6.19 : Çoklu regresyon kareleri

	Tahmin
Memnuniyet	.668
Q31	.550
Q32	.738
Q33	.779
Q34	.727
Q35	.743
Q26	.438
Q27	.760
Q28	.540
Q29	.519
Q30	.264
Q20	.277
Q21	.633
Q23	.613
Q17	.431
Q18	.410

	Tahmin
Q22	.176
Q14	.544
Q15	.513
Q16	.567
Q25	.313
Q3	.202
Q10	.564
Q4	.339
Q12	.446
Q13	.363
Q7	.235
Q8	.585
Q5	.458
Q6	.561

6.4 Sonuçların Perakende Süreçleri ve Perakendeci Tipleri ile İlişkilendirilerek Yorumlanması

6.4.1 Sonuçların Perakende Süreçleri ile İlişkilendirilerek Yorumlanması

Bölüm 5.1’de bahsedildiği üzere hizmet kalitesi ve bilgi soruları ile perakende süreçlerinin eşleştirildiği matris Çizelge 6.20’de verilmiştir. Çizelge 6.20’de satırlarda uzman grubuna hizmet kalitesi ve bilgi ile ilişkili sorulan sorular, sütunlarda ise satın alma ofislerinde işletilen süreçlere yer verilmiştir. Matris içerisinde sütunlarda gösterilen süreçler Çizelge 3.1 den alınmıştır .

Çizelge 6.20 : Perakende süreçleri ile hizmet kalitesi ve bilgi sorularının eşleştirilmesi

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Q1					X				X			X		
Q2											X	X	X	X
Q3	X	X			X	X								
Q4					X	X		X	X	X	X	X	X	X
Q5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q7	X	X	X	X	X									
Q8	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Q9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q10	X						X							
Q11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Q12	X	X						X	X	X		X	X	
Q13	X	X	X	X	X	X								
Q14	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X
Q15					X			X	X	X	X	X	X	X
Q16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q17	X	X												
Q18						X								X
Q19	X	X			X	X			X			X	X	X
Q20						X								

Q21						X								X
Q22														X
Q23	X	X	X	X	X	X								
Q24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q26	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q27		X	X		X		X		X					
Q28	X	X	X	X	X									
Q29								X	X	X	X	X	X	
Q30														X

Elde edilen eşleştirme sonuçları hizmet kalitesi ve bilgi ile soruları açısından değerlendirildiğinde Q5, Q6, Q9, Q16, Q24, Q25 ve Q26 sorularının tüm süreçlerle birebir ilişkili olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla perakendecilerin süreçlerinde iyi hizmet verilebilmesi için güvenilir ve dürüst davranmak, pozitif tavırlar sergilemek, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, kesintisiz bilgi akışı ve paylaşımda bulunmak müşteriyle bizzat ilgilenmek, hızlı geri dönüş yapmak ve yeterli bilgiye sahip olmak ön plana çıkmaktadır. Buna karşın Q20, Q22 ve Q30 soruları ise en az eşleştirme yapılan hizmet ve bilgi bileşenleri olmuştur. Nitekim, mümkün olan en düşük fiyatı verme, tedarikçilere prefinansman desteği vermek ve dış ticaret bilgisine sahip olmak süreçlerden sonuncusu olan yükleme, gümrükleme ve finansal işlemler ile ilişkilendirilmiştir.

Elde edilen eşleştirmeler perakende süreçleri açısından değerlendirildiğinde ise en fazla hizmet kalitesi ve bilgi bileşeni ile eşleşen süreçlerin S1 ve S2 ve bunları takip eden S5, S6 ve S9 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla en yoğun hizmet verilmesi gereken alanların ürün gamı oluşturma, ürün geliştirme, numunelendirme, fiyatlandırma ve ürün mühendisliği ve ürün prova süreci olduğu görülmektedir. Söz konusu süreçler önemli kararları içerdiği için bu süreçlerde SAO'lerinden yoğun bir destek beklendiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan satın alma ofisinin en az rol oynadığı sürecin S1, son değerlendirme toplantısı, olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin perakendeci üretim öncesi süreçlerde ne kadar destek alırsa alsın, satın alacağı ürünün nihai kararını verirken kendi satın almacı ve yönetim kadrosuyla karar vermeyi tercih etmesi olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 6.20 yapılan analizler neticesinde oluşturulan yeni kavramsal modeldeki soruları içerecek şekilde düzenlenmiş ve Çizelge 6.21 de görülen faktörler ve perakende süreçleri ilişki matrisi oluşturulmuştur.

Çizelge 6.21 : Perakendeci süreçleri ile yeni kavramsal model faktörlerinin eşleştirilmesi

No	Soru	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Q5	İtibar ve	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q6	güvenilirlik	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q7	Görsellik ve	X	X	X	X	X									
Q8	inovasyon	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Q3		X	X			X	X								
Q4	Hizmetin					X	X		X	X	X	X	X	X	X
Q10	yeterliliğine	X						X							
Q12	olan güven	X	X						X	X	X		X	X	
Q13		X	X	X	X	X	X								
Q14		X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X
Q15	Organizasyon					X			X	X	X	X	X	X	X
Q16	içi iletişim	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q25		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q17	Teknolojik ve	X	X												
Q18	finansal						X								X
Q22	esneklik														X
Q20	Finansal						X								
Q21	konularda						X								X
Q23	uyumlu çalışma ve güven	X	X	X	X	X	X								
Q26		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Q27			X	X		X		X		X					
Q28	Bilgi	X	X	X	X	X									
Q29									X	X	X	X	X	X	
Q30															X

Çizelge 6.21’de perakendeci süreçleri bu defa kavramsal modeldeki faktörlerin maddeleriyle eşleştirilmiştir. Yapılan eşleştirmeler incelendiğinde en çok süreçle ilişkilendirilen faktörlerin “itibar ve güvenilirlik” ve “organizasyon içi iletişim” olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hizmet faktörleri en çok ihtiyaç duyulan hizmet bileşenleridir. Buna karşın en az süreçle eşleştirilen faktörler “teknolojik ve finansal esneklik” ile “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven olduğu” görülmüştür. Dolayısıyla bu hizmet faktörleri süreçler içinde en az ihtiyaç duyulan hizmet bileşenlerine karşılık gelmektedir.

Çizelge 6.21 perakendeci süreçleri açısından incelendiğinde S3, S4, S5 ve S7, S8, S9, S10, S11, S12 grupları dışında kalan tüm süreçlerin tüm faktörlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bahsi geçen ilk grubun “teknolojik ve finansal esneklik” faktörü ile; ikinci grubun ise “teknolojik ve finansal esneklik” ve “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” faktörleriyle ilişkili olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu süreçlerde sadece diğer hizmet kalite bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çizelge 6.20, 6.21 ve yapısal eşitlik modellemesi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde ise ortaya ilginç bir tablo çıkmaktadır. Zira yapısal eşitlik

modellemesinde memnuniyet ile ilişkisi anlamlı bulunmuş olan faktörlerden sadece “organizasyon içi iletişim faktörü” en çok süreçle ilişkilendirilmiş faktör olmuş; “bilgi” faktörü ortalama sayıda perakende süreci ile ilişkilendirilmiş; “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ise en az süreçle ilişkilendirilmiş olan faktör olmuştur. “İtibar ve güvenilirlik” faktörü istisnasız tüm süreçlerle ilişkilendirilmiş olmasına rağmen müşteri memnuniyeti ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bunun sebebi perakende müşterisi için, itibar ve güvenilirliğin satın alma ofislerini tercih etmede olmazsa olmaz bir koşul olarak görülmesi olabilir. Zira perakendeci müşterisi bu koşul sağlanmadan satın alma ofisleri ile çalışmaya başlamayacağından bu koşulun daha güçlü bir şekilde sağlanması memnuniyeti arttırmayacaktır. Öte yandan “organizasyon içi iletişim” hem birçok süreçle ilişkilendirilmiş; hem de daha iyi hale gelmesi ve artmasıyla memnuniyeti de arttıracaklarını ortaya koymuştur. İletişimin sağlam bir şekilde kurulmuş olması iş yapmayı da kolaylaştıracağından bu beklenen bir durum olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde “bilgi” faktörü de bir çok süreç ile ilişkili bulunmuş ve müşteri tarafından da bilginin artmasının memnuniyeti arttıran bir durum olduğu ortaya konulmuştur. Esasen elde edilen sonuçlardan en beklenmedik olanı çok az sayıda süreçle ilişkilendirilmiş olan “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” faktörüne dair olan sonuçtur. Bununla birlikte bu durum kesinlikle açıklanabilir. Zira elde edilen sonuç süreçlerin pek çoğunda bahsi geçemese bile fiyatın müşteri memnuniyetini direkt olarak etkileyen bir yapısı olduğunun altını çizmekte, ve bu özelliği sebebiyle memnun etme bakımından diğer kalite bileşenlerinin önüne geçebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla satın alma ofislerinin müşterileri memnun etmek için üzerine eğilmesi gereken konuların başında müşteri açısından en uygun fiyatın sunulması olduğu görülmektedir.

6.4.2 Sonuçların Perakendeci Tipleri ile İlişkilendirilerek Yorumlanması

Yeni oluşturulan kavramsal model ve bu modelde yer alan faktörler ile perakendeci tipleri arasındaki ilişki de incelenmiş ve perakendeci tipleri ile farklı faktörlerde elde edilen skorlar arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır.

Bunun için her bir katılımcıdan elde edilen anket verisinde üzerinde yeni belirlenmiş faktörler ile ilişkilendirilmiş maddelerin ortalamaları alınmış ve perakendeci tipine göre farklılaşmayı gözlemleyebilmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Çizelge 6.22’deki ANOVA sonuçlarından da görüleceği üzere yeni kavramsal modeldeki faktörlerden sadece “teknolojik ve finansal esneklik” ile “bilgi” faktörlerinin perakendeci tipleri arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Diğer faktörlerin perakendeci tipleri açısından farklılık göstermediği görülmektedir.

Çizelge 6.22: Yeni kavramsal model faktörleri ve perakendeci tipleri arasındaki ilişki üzerine ANOVA sonuçları

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	Anlamlılık
İtibar ve güvenilirlik	Gruplar arası	1.053	5	.211	.241	.943
	Grup içi	129.070	148	.872		
	Toplam	130.123	153			
Görsellik ve inovasyon	Gruplar arası	6.296	5	1.259	1.201	.312
	Grup içi	155.225	148	1.049		
	Toplam	161.521	153			
Hizmetin yeterliliğine olan güven	Gruplar arası	1.399	5	.280	.733	.600
	Grup içi	56.531	148	.382		
	Toplam	57.930	153			
Organizasyon içi iletişim	Gruplar arası	5.243	5	1.049	1.680	.143
	Grup içi	92.367	148	.624		
	Toplam	97.610	153			
Teknolojik ve finansal esneklik	Gruplar arası	18.262	5	3.652	3.283	.008
	Grup içi	164.640	148	1.112		
	Toplam	182.902	153			
Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	Gruplar arası	3.097	5	.619	.757	.582
	Grup içi	121.088	148	.818		
	Toplam	124.185	153			
Bilgi	Gruplar arası	7.219	5	1.444	2.180	.059
	Grup içi	98.030	148	.662		
	Toplam	105.249	153			
Memnuniyet	Gruplar arası	3.078	5	.616	1.144	.340
	Grup içi	79.652	148	.538		
	Toplam	82.730	153			

Bununla birlikte çalışmada her grup perakendeciden eşit yada karşılaştırılabilir sayıda veri alınamadığı için ayrıca faktör ortalamaları perakendeci tipleri için manuel olarak hesaplanmış ve Çizelge 6.23’de verilerek sonuçları yorumlanmıştır.

Çizelge 6.23: Perakendeci tiplerine göre her bir faktöre ait ortalama değerler

Perakendeci tipi	İtibar ve güvenilirlik	Görsellik ve inovasyon	Hizmetin yeterliliğine olan güven	Organizasyon içi iletişim	Teknolojik ve finansal esneklik	Finansal konularda uyumlu çalışma ve güven	Bilgi	Memnuniyet	Anket adedi
Hepsi ya da hiçbiri	6.22	5.86	6.05	6.07	5.26	5.85	6.23	6.27	18
Online perakendeci	6.22	5.86	6.29	6.26	4.31	6.07	6.38	6.39	18
Zincir perakendeci	6.24	5.66	6.17	6.13	5.24	5.69	6.16	6.04	76
Marka	6.21	5.87	6.06	5.96	5.39	5.68	5.72	6.28	19
Süpermarket	6.47	5.32	6.05	6.21	4.63	5.88	5.73	5.98	17
Çok katlı mağaza	6.08	6.33	6.44	6.38	5.11	6.33	5.93	6.27	6
									154

Çizelge 6.23’de her bir faktör için perakendeci tiplerine göre ortalama değerler görülmektedir. Perakendeciler, altı adet perakendeci tipine göre ayrılmış olup; bunlar, online perakendeci, zincir perakendeci, marka, süpermarket, çok departmanlı mağaza ve özel mağaza şeklindedir. 18 adet katılımcının ise perakendeci tiplerinden hepsini seçtiği ya da hiçbirini seçmediği görülmüştür.

Çizelge 6.23’de yer alan ortalama değerler incelendiğinde; online perakendeciler için “müşteri memnuniyeti” en yüksek ortalama değeri alırken, bunu sırasıyla “bilgi”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “itibar ve güvenilirlik”, “organizasyon içi iletişim”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven”, “görsellik ve inovasyon” ve “teknolojik ve finansal esneklik” unsurları takip etmektedir.

Zincir perakendeciler dikkate alındığında, bu tip perakendeciler için satın alma ofislerinin “itibarının ve güvenilir” olmasının öncelikli olduğu görülmüştür. Satın alma ofisi çalışanlarının söz konusu iş alanındaki “bilgi” seviyeleri, sunulan “hizmetin yeterli olduğuna duyulan güven” ve “organizasyon içi iletişim”, zincir perakendeciler için birbirleri ile hemen hemen eşit seviyede önem arz etmektedir. Zincir perakendeciler için müşteri memnuniyeti, tüm bu unsurları ardından gelirken, online perakendecilere benzer şekilde “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven”, “görsellik ve inovasyon” ve “teknolojik ve finansal esneklik” unsurlarının, satın alma ofislerinden alınan hizmet kapsamında en az öneme sahip oldukları gözlenmiştir.

Marka perakendeciler için satın alma ofislerinden alınan hizmet dahilinde, online perakendecilerde olduğu gibi müşteri memnuniyeti ilk sırada yer alırken, “itibar ve güvenilirliğin” zincir perakendeciler için olduğu gibi önemli unsurların başında geldiği anlaşılmıştır. Marka perakendeciler için en dikkat çeken nokta, satın alma ofisi çalışanlarının alanlardaki bilgilerinin bu tip perakendeciler için diğer unsurlar ile karşılaştırıldığında üst düzey önem arz etmemesidir.

Süpermarket tipi perakendecilere bakıldığında, yine “itibar ve güvenilirlik” en önemli hususken, “organizasyon içi iletişim”in pek çok perakendeci tipinden farklı olarak üst sıralara yerleştiği görülmüştür. Bir diğer önemli ayrıntı, marka perakendecilerde olduğu, süpermarket tipi perakendeciler için de satın alma ofisi çalışanlarının alanlarındaki bilgilerinin diğer unsurlar ile karşılaştırıldığında daha az önem arz etmesidir.

Son olarak çok katlı mağazalar söz konusu olduğunda, diğer perakendeci tiplerinden farklı olarak görsellik ve inovasyon ile birlikte finansal anlamda uyumlu çalışma ve güven unsurlarının üst seviyelerde önemli olduğu fark edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda istatistiksel analiz sonuçları sadece 2 faktör açısından farkı anlamlı bulmuş olmasına rağmen perakendeci tipleri açısından beklenen hizmet şekli ve satın alma ofisleri ile çalışmadan duyulan memnuniyet açısından bazı farklar bulunmaktadır. Bununla birlikte daha kesin değerlendirmelerin yapılabilmesi için zincir perakendeci dışında kalan diğer perakendeciler için de daha fazla sayıda gözleme ihtiyaç duyulmakta, öyle olması halinde istatistiksel farkın da anlamlı olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazır giyim perakende sektöründe, B2B faaliyetlerde görev alarak perakendeci müşterisine hizmet sunmakta olan satın alma ofisleri ve söz konusu ofislerin verdikleri hizmet ile ilgili analizlere yer verilen çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Literatürden yola çıkılarak hizmet kalitesi bileşenlerinin belirlenmiş ve bu bileşenler ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun için temel olarak Seth ve diğerleri tarafından kullanılan ve “Tedarik zincirinde tedarikçi hizmet kalitesi” adı verilen ölçekten yararlanılmıştır. Ancak hazır giyim perakendesi satın alma sürecinde satın alma ofisi çalışanlarının sahip olduğu bilginin de önemli olduğu düşünülerek, bahsi geçen ölçeğin yanısıra bilgi bileşeni de eklenmiştir. Satın alma ofislerinde müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışmakta olan katılımcılar arasında hizmet kalitesi, bilgi ve müşteri memnuniyetini ölçmeye yarayan sorular içeren bir anket ile saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde Tedarik zincirinde tedarikçi hizmet kalitesi ölçeğinin bileşenlerinin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmadığı görülmüş, açımlayıcı faktör analizi ile yeni bileşenlerin oluşturulması sağlanmıştır. Yeni bileşenler sırasıyla “itibar ve güvenilirlik”, “görsellik ve inovasyon”, “hizmetin yeterliliğine olan güven”, “organizasyon içi iletişim”, “teknolojik ve finansal esneklik”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve “bilgi” olarak isimlendirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analizlerde “organizasyon içi iletişim”, “finansal konularda uyumlu çalışma ve güven” ve “bilgi” bileşenleri ile memnuniyet arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda satın alma ofislerinin bahsi geçen bileşenlerde daha fazla iyileştirme yapması halinde müşterilerinin memnuniyetlerini arttıracaklarını göstermektedir.

Perakendeci satın alma süreçleri ile hizmet kalitesi bileşenlerinin arasındaki ilişki analiz edilmiş ve yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde müşteri memnuniyetine etki eden “organizasyon içi iletişim” ve “bilgi” faktörlerinin süreçlerle önemli oranda ilişkili olduğu ancak yine memnuniyete etki eden “finansal konularda

uyumlu çalışma ve güven” faktörünün çok az sayıda iş süreci ile eşleştirilmiş olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan “itibar ve güven” faktörünün tüm iş süreçleri ile eşleştirilmiş olmasın rağmen müşteri memnuniyetine etki eden bir faktör olmadığı görülmüştür. Bu durum, müşterilerin satın alma ofislerinden aldıkları hizmette bazı bileşenleri olmazsa olmaz olarak kabul ettiği ve ilk seçimlerini zaten bu hizmet bileşenlerinin sağlanmasına göre yaptıklarını ortaya koymuştur. Diğer taraftan en az süreç ile ilişkilendirilmiş olmasına rağmen finansal konuların ve buna bağlı olarak fiyata dair unsurların müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Dolayısıyla satın alma ofislerinin iş süreçlerinin buna bağlı olarak iyileştirilmesi uygun olacaktır.

Son olarak perakendeci tipi ile hizmet bileşenleri arasında gerçekleştirilen analizler özellikle “teknolojik ve finansal esneklik” ile “bilgi” bileşeni açısından perakendeci tipleri arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Perakendeci süreçlerinde yapılacak iyileştirmelerin, hizmet verilen müşteri tipine göre seçilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Örneğin, “bilgi” faktörü online perakendeciler açısından ön planda tutulurken; “teknolojik ve finansal esneklik” marka satan perakendeciler tarafından daha ön planda olabilmektedir.

Yukarda özetlenen sonuçların bu alanda faaliyet göstermekte olan satın alma ofisleri için bir farkındalık yaratabileceği ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi noktasında bu çalışmayı baz alabilecekleri düşünülmektedir.

Diğer taraftan yapılan çalışmada B2B sektörlerinde hizmet kalitesi ölçümü için literatürde mevcut bir ölçek ele alınmış ancak yapılan analizler neticesinde daha yüksek model uyum iyiliğine sahip olacak şekilde yeni bir ölçek elde edilmesine imkan tanımıştır. Bu bakımdan literatür önemli bir katkı sağlanmıştır. İş süreçleri ve perakendeci tipleri ile hizmet kalitesi bileşenlerinin eşlenmesi ve analizi de soyut bir kavram olan hizmet kalitesi bileşeninin daha net tanımlanabilmesi ve asıl katkı sağlayacak faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi açısından literatürdeki bir boşluğu doldurmaya yönelik bir adım olmuştur. Ancak oluşturulan model uyum iyilik indeksleri bakımından ele alındığında beklenen ve istenen performansa ulaşmadığının da altının çizilmesi gerekmektedir. Özellikle model uyum iyiliği indekslerinin büyük çoğunluğunun veri hacmi ile ilişkili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmanın daha fazla sayıda katılımcı içeren bir örnekleme tekrar ele alınmasının daha tatmin edici sonuçlara ulaşmayı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ariff, M. S. M., Yun, L. O., Zakuan, N., & Ismail, K.** (2013). The impacts of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in internet banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 469-473.
- Arora, N.** (2012) A Critical Study of Customer Preference of Organized Retailing in India with Special Reference to Rajasthan (Doktora Tezi) Suresh Giyan Vihar University, India.
- Avrupa Birliği İthalatında Türkiye'nin yeri** (2017) İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği, Hazır giyim ve Konfeksiyon Ar-Ge şubesi.
- Aydın, K.** (2013) Perakende Yönetiminin Temelleri. (Birinci baskı), Nobel Akademik yayıncılık.
- Bastiaansen, D., Koot, H. M., & Ferdinand, R. F.** (2005). Determinants of quality of life in children with psychiatric disorders. *Quality of Life Research*, 14(6), 1599-1612.
- Brown, T.A.** (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. (First Edition). NY: Guilford Publications, Inc
- Browne, M. W., & Cudeck, R.** (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Büyüköztürk, Ş.** (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş.** (2007). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, Araştırma deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. (Yedinci Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık
- Byrne, B.M.** (1994). Structural Equation modelling with amos: Basic concepts, applications and programming. (First edition). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chand, S** (t.d), Retail Stores: Store Based Retailer and Non-Store Retailing. Erişim tarihi 27.01.2018, <http://www.yourarticlelibrary.com/stores/retail-stores-store-based-retailer-and-non-store-retailing/7586>
- Chau, P. Y.** (1996). An empirical assessment of a modified technology acceptance model. *Journal of management information systems*, 13(2), 185-204.
- Chen, C. F., & Chen, F. S.** (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management*, 31(1), 29-35.
- Cheung, C. M., & Lee, M. K.** (2005). Research framework for consumer satisfaction with internet shopping. *City University of Hong Kong, China. Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 5(26), 5-26.
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. G.** (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.

Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.

Classification of Retail Formats, (t.y.) Institute of Business Management, <http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/retail-management/classification-retailing-formats/> erişim tarihi 27.01.2018

Cline, W.R. (1990) The Future of World Trade in Textiles and Apparel, Institute for International Economics

Constance S. & Ildebrando C. (2011) Re-thinking Speed to Market, Apparel Magazine, May 25,2011.

Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.

Durvasula, S., Lysonski, S., & Mehta, S. C. (1999). Testing the SERVQUAL scale in the business-to-business sector: The case of ocean freight shipping service. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 132-150.

Eleanor, L., Watson, R. T., & Goodhue, D. (2000). *WebQual: A Web Site Quality Instrument*. Working Paper, Worcester Polytechnic Institute.

Ertuğrul, İrfan (2004). Toplam kalite kontrol ve teknikleri, İstanbul, Ekin Kitabevi.

Evans, J.R. Berman B (1995) Principles of Marketing, Prentice Hall

Feigenbaum, A.V., (1983). Total quality control, New York, McGraw-Hill, 3. Edition.

Finn, D.W., Lamb, C.W., 1991., An Evaluation of the Servqual Scales in a Retailing Setting, *Advances in Consumer Research*, Vol:18, 483-490.

Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, 7(3), 286.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

Franchising nedir ? (t.y) erişim tarihi 28.01.2018, <http://ufrad.org.tr/franchise/1-franchising-nedir>

Global fashion industry statistics – international apparel (2018) erişim tarihi 28.01.2018 <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics> 2

Glock R. E. & Kunz G. I. (2000) Apparel Manufacturing: Sewn Product Analysis, (4th Edition) USA: Pearson Publishing

Goworek H. (2007) Fashion Buying (Second Edition) Oxford UK: Blackwell Publishing

Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.

- Gounaris, S.** (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.** (2006). Multivariate data analysis 6th ed. *Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall*.
- Hazır Giyim Sektör Raporu** (2016) Raport no: 84 Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, Tekstil ve Konfeksiyon Daire Başkanlığı
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M.** (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Hoyle, R. H.** (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. California: SAGE Publications, Inc
- Jackson T. & Shaw D.** (2001) Fashion Buying & Merchandising Management Loondon: Palgrave Macmillan Publishing
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D.** (1993). LISREL 8: structural equation modelling with the SIMPLIS command language, Scientific Software International. *Inc., Chicago, IL*.
- Juran, J., & Gryna, F. M.** (1988). Juran's Quality Control Handbook. *New York: McGrawHill*.
- Kalaycı, Ş.** (2005). Faktör Analizi., Ş. Kalaycı (Editör). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Birinci baskı. *Ankara: Asil Yayın Dağıtım*
- Karahan, K.** (2000). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları Dağıtım A.Ş.
- Kaiser, H. F.** (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kline, P.** (1994). *An easy guide to factor analysis*, New York: Routledge
- Kline, R. B.** (2005). Principles and practice of structural equation modeling 2nd edition guilford press. *New York. Guilford Publications, Inc*
- Kotler, P. A.** (2001). The Principles of Marketing. *New Jersey: Prentice Hall*.
- Kotler, P. & Armstrong G.** (2012) Principles of Marketing, Pearson Prentice Hall, 14th Edition.
- Koumbis, D.** (2013) Fashion Buying: From Trend Forecasting to Shop Floor, New York: Fairchild Books
- Koumbis, D.** (2014) Fashion Retailing: From Managing to Merchandising, New York: Fairchild Books
- Kunz, G. I.** (2015) Perakende Planlama: Uygulmalı ve Teorik Merchandising, İstanbul: Skala Yayıncılık (2. Basım)
- Ladhari, R.** (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International journal of quality and service sciences*, 1(2), 172-198.
- Landrum, H., Prybutok, V. R., & Zhang, X.** (2007). A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF. *Information & Management*, 44(1), 104-113.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., & Morgan, G.A.** (2005). SPSS for intermediate statistics and interpretation. (Second edition). *NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc*

- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R.** (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Loehlin, J.C.** (1992). *Latent Variable Models: An introduction to factor, path and structural analysis*, (Second Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Loke, S. P., Taiwo, A. A., Salim, H. M., Downe, A. G., & PETRONAS, U. T.** (2011). Service quality and customer satisfaction in a telecommunication service provider. In *International Conference on Financial Management and Economics* (Vol. 11, pp. 24-29).
- Makanyeza, C., & Mumiriki, D.** (2016). Are all customers really the same? Comparing service quality and satisfaction between residential and business telecommunications customers. *Acta Commerci*, 16(1), 1-10.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P.** (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3), 391.
- Maruyama, G.M.** (1998). *Basics of Structural Equation Modelling* (first edition). CA: Sage publications, Inc
- Naik, C. K., Gantasala, S. B., & Prabhakar, G. V.** (2010). Service quality (SERVQUAL) and its effect on customer satisfaction in retailing. *European journal of social sciences*, 16(2), 231-243.
- Nunnally, J. C.** (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Odabaşı, Y.** (2004). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A.** (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A.** (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of service Industry management*, 8(5), 414-434.
- Qin, G., & Prybutok, V. R.** (2008). Determinants of customer-perceived service quality in fast-food restaurants and their relationship to customer satisfaction and behavioral intentions. *Quality Management Journal*, 15(2), 35-50.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A.** (2008). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*. New York: Taylor & Francis.
- Rosander, A. C.** (1989). *The quest for quality in services*. Quality Resources.
- Rosenau, J. A & Wilson D. L.** (2014) *Apparel Merchandising: The Line Starts Here* (Third Edition) New York: Fairchild Books.

Salmon K. (1989) Implementing VICS Technology & Quick Response. New York: Kurt Salmon Associates.

Sayım, F., & Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.

Schumacker, R.E. Lomax, R.G. (1996). *A Beginners guide to structural equation modelling*. (First edition). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2006). SSQSC: a tool to measure supplier service quality in supply chain. *Production planning & control*, 17(5), 448-463.

Su, J. (2013). Strategic sourcing in the textile and apparel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 23-38.

Sulieyman, A. (2013). Basic dimensions of the (SERVQUAL model) and its impact on the level of customer satisfaction: an empirical study of the housing bank in Karak, Jordan. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(1).

Suki, N. M. (2011). A structural model of customer satisfaction and trust in vendors involved in mobile commerce. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 6(2), 17-30.

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk psikoloji yazıları*, 3(6), 49-74.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş., Ankara.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.

Tang A. Lim S. (2008) Retail operations : how to run your own store. Singapore: Pearson/Practice Hall

Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. *Nobel Yayıncılık, Ankara*.

Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.

Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. American Psychological Association.

To, W. M., Tam, J. F., & Cheung, M. F. (2013). Explore how Chinese consumers evaluate retail service quality and satisfaction. *Service Business*, 7(1), 121-142.

Torlak, Ö., & Özdemir, Ş. (1999). Hizmet Kalitesini İyileştirmede Kamu Görevlilerinin Tatmin Rolü. *Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Tümtürk, A. (2015). İnternet üzerinden alışveriş niyetini belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türkiye’de alışveriş deneyim düzeylerinin farklılığına ilişkin bir model üniversitesi, *PhD Dissertation, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa*.

Udo, G. J., Bagchi, K. K., & Kirs, P. J. (2010). An assessment of customers' e-service quality perception, satisfaction and intention. *International Journal of Information Management*, 30(6), 481-492.

Varinli, İ. (1996). Üreticilerin ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentileri ve Algılamaları. *Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.*

Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2005). Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. *Journal of Business Research*, 58(9), 1178-1185.

Yang, H. E., Wu, C. C., & Wang, K. C. (2009). An empirical analysis of online game service satisfaction and loyalty. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1816-1825.

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL). *Quarterly journal of electronic commerce*, 2(1), 31-45.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). Conceptual Framework for understanding e-service quality: Implications for future research and managerial practice.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Zeynep Kavitaş Durgun
Doğum Tarihi ve Yeri : 1982 / İstanbul
E-posta : zeynepkavitas@yahoo.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2004, İstanbul Teknik Üniversitesi, Tekstil Mühendisliği bölümü

MESLEKİ DENEYİM:

- 2004 – 2011 yılları arasında Li&Fung Mümessillik'te çalıştı.
- 2011 yılından bu yana Perseus Tekstil Dış Tic. Ltd. Sti'de görevini sürdürmektedir.