

GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Perakende Marka Deneyiminin Marka Tatmini, Marka Bağlılığı ve Ağızdan Ağıza İletişime Etkisi: Decathlon Markası Örneği

The Effect of Retail Brand Experience on Satisfaction, Brand Commitment and Word of Mouth Communication: The Case of Decathlon Brand

Adil BİCAL^{a*}

^a Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü, Gaziantep / TÜRKİYE
ORCID: 000-0001-6139-5497

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 1 Mayıs 2023

Kabul tarihi: 11 Ağustos 2023

Anahtar Kelimeler:

Perakende marka deneyimi,
Decathlon,
Marka bağlılığı,
Ağızdan ağıza iletişim,
Marka tatmini.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: May 1, 2023

Accepted: August 11, 2023

Keywords:

Retail brand experience,
Decathlon,
Brand commitment,
Word of mouth,
Brand satisfaction.

ÖZ

Modern tüketici dünyasında bireyler, alışverişleri sırasında ürünlerin sadece faydacı özelliklerine değil, aynı zamanda hedonik ve deneyimsel yönlerine de öncelik vererek içsel tepkilerini ortaya koyma eğilimi göstermektedir. Bu durum hem sektördeki uygulayıcılar hem de akademisyenler arasında marka deneyimine yönelik ilginin artmasına yol açmıştır. Ürünlerin ve hizmetlerin işlevsel yönlerinin yanı sıra hedonik özellikleri de zenginleştirilerek alışveriş sürecinin deneyimsel boyutu artırılmaktadır. Diğer yandan perakende sektörü, müşteri etkileşimini zorunlu kıldığından, müşteri deneyimi önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Müşterilerin marka ile etkileşim noktaları çeşitlilik göstermektedir. Mağaza atmosferi, müzik, renk, koku, görsel tema ve çalışanlar gibi çevresel uyarılar, müşteriler üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Müşterinin mağazada geçirdiği süre içerisinde karşılaştığı fiziksel uyarıcılar, duygusal ve bilişsel sonuçlara yol açmaktadır. Bilişsel ve duygusal beklentilerin karşılanması, müşteri tatminini artırarak tekrar satın alma olasılığını yükseltmektedir. Bu çalışma, marka deneyiminin müşteri tatmin algısı üzerindeki etkisini, bunun marka bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişime etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Decathlon mağazasını ziyaret eden tüketicilerin marka deneyimleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, marka deneyimi ile müşteri tatmini arasında güçlü bir ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Benzer şekilde, marka deneyimi marka bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sonuçlar, ağızdan ağıza iletişim ile marka bağlılığı arasında ve ağızdan ağıza iletişim ile marka deneyimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma müşteri tatmini ile marka bağlılığı arasındaki beklene ilişkiyi doğrulayamamıştır. Bu çalışma, perakende sektöründeki şirketlere müşteri deneyimi yönetimi stratejileri konusunda önemli öneriler sunarken, müşteri tatminin her zaman marka bağlılığı yaratmadığını vurgulamaktadır.

ABSTRACT

In the modern consumer world, individuals tend to express their intrinsic reactions by prioritizing not only the utilitarian features of products, but also their hedonic and experiential aspects. This has led to an increased interest in brand experience among both industry practitioners and scholars. The enhancement of the hedonic characteristics of products and services, in addition to their functional attributes, serves to increase the experiential aspect of the shopping process. Moreover, due to the necessity of customer interaction within the retail industry, customer experience has emerged as a critical factor. The interactions between customers and a brand can vary significantly. The environmental stimuli such as store atmosphere, music, color, smell, visual theme, and employees have a considerable impact on customers. The physical stimuli that customers encounter during their time in the store result in emotional and cognitive outcomes. Meeting cognitive and emotional expectations increases customer satisfaction and increases the likelihood of repurchase. This study aims to examine the impact of brand experience on consumers' perceptions of satisfaction, its effect on brand commitment, and word-of-mouth. To accomplish this objective, the brand experiences of customers who visited Decathlon stores were investigated. The results of the study indicate that a strong relationship exists between brand experience and customer satisfaction. Additionally, the findings reveal that brand experience has a positive impact on brand commitment. The results also demonstrate that there is a positive association between word-of-mouth and brand commitment, as well as between word-of-mouth and brand experience. However, as hypothesized in the study, no significant relationship was found between customer satisfaction and brand commitment. While this study provides important recommendations for retail companies on customer experience management strategies, it emphasizes that does not always create brand loyalty.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: adilbical@gantep.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

Contemporary consumers are not solely concerned with the utilitarian features of products during the shopping process but also experience intrinsic responses by prioritizing hedonic and experiential aspects. As a result, brand experience has garnered interest from both industry practitioners and academic scholars. Brand experience refers to the amalgamation of sensory, emotional, and imaginative elements that consumers encounter while purchasing products or services (Brakus et al., 2009). Retail brands operate on a more interactive platform than product brands and environmental stimuli exert a significant influence on customers (Pine and Gilmore, 1999; Cottet et al., 2006; Brakus et al., 2009). Brand experience in retail is a construct that differs from product brands in several ways and is shaped by the in-store experience. Consumers encounter a retail brand in two ways: by utilizing products and services or by engaging with the brand's communication elements and visiting the brand's physical or digital store (Liverant, 2018). The latter form of experience is particularly crucial for retail brands and corporate retail brands must emphasize customers' store experiences to offer a comprehensive brand experience. Prior to the digital era, research on retail brand experience primarily focused on in-store experiences, communication between store employees and customers, service quality, in-store events, and store ambiance or theme (Burns and Neisner, 2006; Brakus et al., 2009; Ligas and Chaudhuri, 2012). However, factors such as the evolving structure of distribution channels, centralization of management structures, and the increasing significance of retail store image have augmented the branding of such stores. This approach merges brand management with the shopping experience and transforms the store experience into a valuable tool to reinforce consumers' relationship with the brand (Tarnovskaya et al., 2008; Burt and Davies, 2010). Conversely, while in-store experiences remain pivotal to brand image and experience, several variables, including promotional activities, the brand's products, and the use of theatrical elements of the store, impact the brand experience (Ailawadi and Keller, 2004; Leischnig et al., 2011). Hence, it is recommended to examine retail brands from a holistic perspective and to evaluate the concept of brand experience along with other brand activities, in addition to in-store experiences, instead of linking retail brands to a single store or outlet (Burt and Davies, 2010). This study is aimed at examining the influence of consumers' brand experiences on brand commitment and word-of-mouth communication, using Decathlon brand as an example. Specifically, the study investigates the impact of customers' satisfaction perceptions, resulting from brand experiences, on their brand commitment and word-of-mouth communication. Extant literature has highlighted the significance of brand experience in shaping customer satisfaction (Nysveen et al., 2013) and fostering their brand commitment (Iglesias et al., 2019). Moreover, positive brand experiences have been found to enhance positive brand communication efforts through word-of-mouth (Klein et al., 2016). Drawing on the aforementioned research, the study proposes a theoretical model in which brand experience acts as an antecedent, leading to customer satisfaction and brand commitment, which in turn results in positive word-of-mouth communication. Structural Equation Modeling (SEM) is employed to test the proposed model. The study utilizes the brand experience scale developed by Brakus et al. (2009), which consists of four dimensions: sensory, emotional, intellectual, and behavioral. The model tests the relationship between brand experience and other constructs, as a second-order construct in the structural model. The methodology adopted for the study involves a survey of Decathlon brand customers, using multi-item, five-point Likert scales adapted from prior research. Data were collected through online and offline questionnaires, utilizing purposive sampling techniques in Eskişehir and Gaziantep between March and December 2022. The collected data was analyzed using SPSS AMOS 24 software. Before analysis, data were evaluated for their compliance with SEM assumptions. The first step involved Confirmatory Factor Analysis (CFA) to assess the extent to which observed variables explain the latent constructs in the model. The quality of the measurement model was also evaluated, including the validity and reliability of the constructs. The second step involved the analysis of the structural model and hypotheses, with results presented accordingly. The study's findings indicate a robust association between brand experience and customer satisfaction, with brand experience having a positive impact on both customer satisfaction and brand commitment. However, the relationship between customer satisfaction and customer commitment was not found to be statistically significant. Additionally, the results demonstrate a positive correlation between word-of-mouth communication and brand experience and commitment. The study suggests that brand experience is a critical factor in shaping customer satisfaction and brand commitment, consistent with prior research (Nysveen et al., 2013; Khan and Rahman, 2015). Brand experience has the potential to generate positive emotional and sensory experiences for customers, thereby influencing desirable outcomes sought by brand managers. Nevertheless, there are concerns regarding the creation of loyal customers as consumers are inclined to switch to a brand that they find satisfying and consume frequently. Empirical studies that examine brand commitment directly corroborate these findings, revealing no strong connection between brand commitment and customer satisfaction (Havas Group, 2023). Studies indicating a positive relationship between the two variables propose that additional factors may also influence brand I commitment, such as perceived quality and trust in the brand, but customer satisfaction alone does not lead to commitment (Sung and Choi, 2010; Giovanis, 2016). Notwithstanding, a positive brand experience can foster customer commitment by forging an emotional bond between the customer and the brand. The store experience, in particular, can establish a strong emotional bond between consumers and the brand, increasing store commitment and brand commitment. This study contributes to the existing understanding of customer experience-based strategies' effectiveness and underscores the importance of brand experience as a central construct in retailing efforts to stimulate positive word-of-mouth marketing campaigns. The study's results demonstrate the importance of cultivating brand experience as it can shape behaviors that are critical to developing long-term relationships.

Giriş

Tüketicilerin alışveriş sürecinde, ürün ve hizmetlerin işlevsel özelliklerinin yanı sıra hedonik ve deneyimsel yönlerine odaklanarak farklı içsel tepkiler yaşamalarına olanak sağlayan marka deneyimi, uzun bir süredir uygulayıcılar ve akademisyenler arasında ilgi görmektedir. Hedonik uyarıcıların tüketim sürecindeki önemi 80'li yıllardan bu yana hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Hirschman ve Holbrook'un (1982) ifade ettiği üzere, çeşitli duyuşsal, duygusal ve fantezi unsurlarının birleşimi, tüketicilerde çeşitli içsel tepkilere yol açmaktadır. Ürün ve hizmetlerin işlevsel yönlerine ek olarak hedonik özelliklerinin zenginleştirilmesiyle alışveriş sürecinin deneyimsel boyutu artırılmaktadır. Bu nedenle, 2000'li yıllardan itibaren, deneyimsel pazarlama kavramı etrafında tüketici deneyimine yönelik çalışmalar önemli ölçüde artmıştır. Pine ve Gilmore (1999) ve Brakus vd. (2009) çalışmaları, bu eğilimi destekleyen örnekler olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmalar, tüketim sürecinin deneyimsel yönünü artıracak ek değerlerin sunulmasına odaklanarak tüketici deneyimini daha zengin hâle getirmeyi amaçlamaktadır.

Tüketim sürecindeki deneyimsel ve hedonik yönlerin önemi, özellikle perakende markalarında daha belirgin bir biçimde kendini göstermektedir (Ailawadi ve Keller, 2004). Perakende markaları, üretici markalarına kıyasla daha çok etkileşimli bir zemin üzerinde hareket etmektedir. Tüketicilerin marka ile etkileşim noktaları oldukça çeşitlidir ve perakende sektörü, yapısı gereği tüketicilerin duygusal ve bilişsel tepkilerine yol açan mağaza atmosferi, müzik, renk, koku, görsel temalar gibi çevresel uyaranlar ve çalışanlar gibi etkili faktörlerin etrafında şekillenir (Pine ve Gilmore, 1999; Cottet vd., 2006; Brakus vd., 2009). Bu uyaranlar, müşterilerin duygusal ve bilişsel tepkilerine neden olmaktadır. Bilişsel ve duygusal beklentileri karşılanan müşteriler daha fazla tatmin olurken, mağazada daha fazla vakit geçirme ve yeniden satın alma gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Burns ve Neisner, 2006, s. 50).

Diğer yandan, perakende mağazaların markalaşması konusu uzun bir süredir tartışılmaktadır. Dağıtım kanallarının değişen yapısı, yönetim yapılarının merkezileşmesi ve perakende mağaza imajının öneminin artması gibi faktörler, bu tür mağazaların markalaşmasını artırmıştır. Birçok mağaza üretici markasından mağaza markasına dönüşmektedir (Burt, 2000) ve kurumsal marka yönlerini güçlendirerek her şubede benzer bir marka-mağaza ile hizmet sunmaktadır (Tarnovskaya vd., 2008). Marka yönetimi ve alışveriş deneyimini birleştiren bu yaklaşım, mağaza deneyimini, tüketicilerin markayla ilişkisini güçlendirmek için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Kumar ve Kim, 2014; Collins vd., 2015). Mağazadaki alışveriş deneyiminden tatmin olan müşteriler, mağazanın bağlı olduğu markaya da olumlu bir tutum benimsemektedir (Leischnig vd., 2011).

Kurumsal marka, bir kurumun tüm paydaşlarıyla kurduğu güven ilişkisine dayanmaktadır. Bu güven temelinde, markanın müşteriler dahil tüm paydaşlara sunduğu taahhütler yatmaktadır (Balmer ve Gray, 2003, s. 982). Bu taahhütler, markanın vizyonu, kimliği ve özellikleri gibi tüm yönlerini içermektedir. Perakende marka bağlamında kurumlar, her mağazada ve her etkileşim alanında kurumsal markayı temsil edeceklerini ve tek bir markanın hizmetlerini her mağazada standartlaştırılmış şekilde sunacaklarını vaat ederler. Bu nedenle, kurumsal marka, tüketicilerin her mağazada benzer bir deneyim yaşayacağına yönelik bir güven hissinin oluşmasını sağlamaktadır (Tarnovskaya vd., 2008). Tüketiciler, her bir mağaza ile ilgili bir bilgi seti oluşturmaktan ziyade tek bir markaya yönelik bir imgeye sahip oldukları için, ilgili kurumsal markanın imajı üzerinden her şubeden benzer bir beklentiyle alışveriş yaparlar. Bu bağlamda Decathlon, tüm mağazalarında standartlaştırılmış bir hizmet sunma başarısını sergileyen küresel bir perakende marka örneğidir. Sporla ilgili dünyanın en büyük perakende markalarından olan Decathlon, Türkiye dahil dünyanın 52 ülkesinde 1600 mağaza ile hizmet vermektedir. Decathlon, farklı şehirlerde aynı mağazayı, aynı hizmet

modelini takip etmektedir. Dünyanın herhangi bir şehrindeki Decathlon mağazasında benzer bir tema ve mağaza düzeni sunulmaktadır (Decathlon, 2022).

Decathlon mağazaları, şehrin yoğunluğundan uzakta ve geniş bir alana sahip oldukları için genellikle şehir merkezlerinin dışında veya alışveriş merkezlerinde yer almaktadır (Manikandan ve Ganesan, 2016). Bu sayede müşteriler, mağazada zaman geçirerek özellikle parkur aktiviteleri için tasarlanmış ekipmanlarla etkinlikler yapabilirler. Mağaza içi düzenlemeler, ürünlere kolay erişim sağlama, bazı spor ürünlerini deneme imkânı ve oyun aktivitelerine olanak tanımak amacıyla tasarlanmıştır. Dağcılıkla ilgilenenlerin ürünleri denemeleri için tırmanma parkurlarının bulunması ya da futbol ürünleri için mini futbol sahalarının oluşturulması örnek verilebilir (Toneguzzi, 2019). Decathlon, tutundurma çalışmalarında genellikle reklamlara daha az ağırlık vermektedir. Dijital dünyada sosyal medya araçlarını kullanarak ve mağazalarda tüketicilerin rahat hissedebileceği bir ortam yaratarak kişisel iletişim faaliyetleri üzerinden ilişki kurmayı hedeflemektedir (Manikandan ve Ganesan, 2016, s. 186).

Perakende markalarla ilgili tüketici deneyimlerini ele alan birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar genellikle perakende markanın mağaza atmosferi, ürünleri, çalışan-müşteri ilişkileri, mağazaların ulaşılabilirliği gibi değişkenlere odaklanmıştır (Ailawadi ve Keller, 2004; Vilnai-Yavetz vd., 2021). Çalışmaların geneli ise hedonik değerlerin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını araştırmıştır (Arnold ve Reynolds, 2003). Bazı çalışmalar ise perakende markalarda deneyimin özel bir alan olduğundan hareketle perakende markalara özel ölçeklerle çalışılmasını önermektedir (Khan ve Rahman, 2015). Ancak tüketicilerin marka deneyimini duygusal, bilişsel, duyusal ve davranışsal yönlerden (Brakus vd., 2009) ele alan çalışmalar sınırlıdır. Özellikle perakende alanında bu çalışmaların eksikliği hissedilmektedir. Bu konuda, yakın dönemde gerçekleştirilen bir araştırma, IKEA markası deneyiminin marka sevgisi (brand love) üzerindeki etkisini incelemiş ve olumlu etkilerini ortaya koymuştur (Rodrigues ve Brandão, 2020). Bu bağlamda tüketicilerin marka deneyimlerinin anlaşılması, perakende markalarda müşteri bağlılığı ve sürdürülebilir bir müşteri-marka ilişkisi için önemli katkılar sunabilir.

Bu çalışma, Decathlon markası örneği üzerinden tüketicilerin marka deneyimlerinin sonuçlarına odaklanmış, bu deneyimlerin tatmin algılarının marka bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişime olan etkisini incelemektedir. Decathlon mağazasını ziyaret eden tüketicilerin marka deneyimleri araştırılarak bu deneyimlerin müşteri tatmini aracılığıyla marka bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişime nasıl etki ettiği ölçülmüştür. Literatürdeki marka deneyimi, müşteri tatmini, marka bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişim konularındaki çalışmaların gözden geçirilmesiyle, çalışmanın teorik çerçevesi açıklanmıştır. Çalışmanın metodolojisi ikinci bölümde sunulurken, üçüncü bölümde elde edilen sonuçlar paylaşılmaktadır. Son bölümde, makalenin akademik ve uygulamaya yönelik katkıları, gelecekteki araştırmalar için öneriler ve çalışmanın sınırlılıkları tartışılmaktadır.

Literatür

Bu bölümde marka deneyiminin teorik çerçevesi kısaca açıkladıktan sonra çalışmanın kavramsal çerçevesi şekil 1'de gösterilmektedir. Ardından çalışmada ele alınan hipotezler ve teorik dayanakları açıklanmaktadır.

Marka Deneyimi ve Sonuçları

Marka deneyimi, tüketicilerin markalarla etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu etkileşimler, markanın reklamıyla karşılaşma, ürün satın alma veya müşteri temsilcileriyle iletişim gibi tüm temas noktalarını içermektedir. Marka deneyimi, etkileşimin

öncesini ve sonrasını da içeren bir durumdur (Alloza, 2008). Brakus vd. (2009) ise marka deneyimini, duyuşsal, duygusal, entelektüel ve davranışsal boyutları içeren çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Duyuşsal boyut; görsel, işitsel, koku ve temas noktalarını içeren fiziksel ipuçlarını kapsamakta ve markayla ilgili duyuşsal uyaranlar, tüketicilerin satın alma sürecinde karar vermelerini etkileyebilecek önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Berry vd., 2006; Leischnig vd., 2011). Duygusal boyut, genel olarak deneyimlerin tüketicilerde uyandırdığı duygusal tepkilerle ilgilidir. Entelektüel boyut, tüketicinin marka deneyimine aktif bir şekilde katılımını teşvik eden ve merak uyandıran bir özelliktir. Bu özellik, birçok durumda birlikte yaratma faaliyetlerini tetikler ve tüketicilerin pasif bir alıcıdan, alışveriş faaliyetini deneyimleyen bireylere dönüşmelerine olanak tanır (Stach, 2019). Son olarak davranışsal boyut tüketicilerin markayla etkileşim sonrası sergilediği davranışları ifade eder. Bu davranışlar, tüketicilerin bir markanın ürünlerini kullanması, mağazada dolaşması veya web sitesinde yorum yapması gibi faaliyetleri içermektedir.

Alışveriş deneyimi, tüketicilerin sadece satın alma amacını değil, duyguları, fantezileri ve eğlence arayışlarını da içeren hedonik eğilimleri de kapsamaktadır (Hirschman ve Holbrook, 1982). Bu nedenle, özellikle perakende alışveriş için mağazalar, satış dışında aynı zamanda bir gösteri ve eğlence merkezi olarak da hizmet vermektedir (Pine ve Gilmore, 1999, s. 58). Bu sayede, müşterilere yalnızca bir satın alma fırsatı sunulmaz, aynı zamanda keyifli deneyimler yaşatılır. Markalar, alışveriş deneyimini oluştururken, tüm uyaranları ve deneyimsel unsurları bir arada sunarak zenginleştirmektedir. Marka ile ilişkilendirilen uyaranlar, tüketicinin marka hakkında bildiklerini ve hissettiklerini etkileyerek tüketicinin marka hakkındaki “zihin haritasını” şekillendirmektedir (Sahin vd., 2011). Deneyimsel unsurlar ile zenginleştirilen bir marka, tüketicilerin zihninde sadece bir ürün veya hizmetin temsilcisi olmaktan öte, keyifli bir deneyimi çağrıştıran bir sembol hâline gelmektedir (Leischnig vd., 2011). Böylece, müşterilere sunulan alışveriş deneyimleri sadece bir ürün veya hizmet satın alma eylemiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda deneyimsel unsurlarla zenginleştirilmiş bir markayla özdeşleşir ve keyifli, anlamlı deneyimler yaşama imkânı tanımaktadır. Bu da markalar için sadık müşterilerin kazanılmasına ve rekabet avantajının elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

Perakende marka deneyimi

Perakende sektöründe marka deneyiminden bahsederken, üretici markalarına kıyasla farklılaşan ve mağaza içi deneyiminin etkili olduğu bir yapıdan bahsediyoruz. Tüketicilerin perakende markasıyla ilişkili bir deneyimi yaşamaları temelde iki biçimde gerçekleşmektedir. Birincisi, tüketiciler ürün ve hizmetleri kullanarak veya markanın iletişim unsurlarıyla etkileşimde bulunarak deneyim yaşayabilirler. İkincisi, tüketiciler markanın fiziksel veya dijital mağazasını ziyaret ederek deneyim kazanırlar (Liverant, 2018). Perakende markalar için ikinci deneyim biçimi özellikle önemlidir. Her marka için ilk deneyim süreci kaçınılmazdır. Tüketiciler, markanın ürün ve hizmetlerini satın alarak, reklamlarını izleyerek veya bir katalogunu okuyarak marka ile bir deneyim yaşayabilir. Ancak ikinci deneyim biçimi perakende markalara özel bir durumdur. Bu nedenle, kurumsal perakende markalarının bütünlüklü bir marka deneyimi sunabilmek için müşterilerin mağaza deneyimlerine özen göstermeleri gereklidir.

Özellikle fiziksel mağazalar için tüketicilerin mağazaya kolay ulaşımı, satış temsilcilerinin tüketicilerle iletişimi, mağaza atmosferi ve müzik gibi birçok faktör mağaza içi deneyimini etkileyebilir (Burt ve Davies, 2010; Leischnig vd., 2011; Khan ve Rahman, 2015). Perakende alanında deneyim odaklı çalışmalar, dijital döneme kadar çoğunlukla mağaza içi deneyimlere odaklanmıştır (Hirschman ve Holbrook, 1982; Brakus vd., 2009; Burns ve Neisner, 2006; Ligas ve Chaudhuri, 2012). Bu bağlamda, mağaza çalışanlarının müşterilerle iletişimi ve sunulan hizmet kalitesi (Berry vd., 2006; Burns ve Neisner, 2006), mağazada

düzenlenen etkinlikler (Leischnig vd., 2011), mağaza atmosferi ve teması (Ligas ve Chaudhuri, 2012; Kumar ve Kim, 2014; Manikandan ve Ganesan, 2016) gibi unsurlar incelenmiştir.

Diğer yandan perakende markalarının, bireysel bir mağaza markasından kurumsal bir markaya dönüşmesiyle birlikte, marka yönetimi ve tüketicilere sunulan deneyimde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Mağazaların kurumsal markalara evrilmesi ile (Burt, 2000) mağaza içi deneyim marka deneyiminin tek aracı olmaktan çıkmıştır. Mağaza içi deneyimler, markanın imajı ve deneyimi için halen önemli bir faktör olmasına rağmen (Leischnig vd., 2011), marka deneyimine etki eden birçok değişken kendini göstermektedir. Bunlar arasında markanın tutundurma çalışmaları, markanın kendisine ait ürünleri ve daha birçok marka faaliyeti bu kapsamda değerlendirilebilir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 332). Aynı zamanda mağazanın tiyatral özelliklerinden faydalanarak tüketicilere unutulmaz bir marka deneyimi sunmak da mümkündür (Pine ve Gilmore, 1999, s. 58). Sonuç olarak perakende markaları, üretici markalarıyla benzer şekillerde marka yönetimi yapmanın yanı sıra mağaza içi deneyimi de göz önünde bulundurması gereken çok yönlü bir yapı söz konusudur. Mağaza içi deneyimler, markanın genel imajını etkilerken, markanın genel imajı da mağazaya yönelik tutumlarda belirleyici bir rol oynayabilmektedir (Burt, 2000; Burns ve Neisner, 2006).

Çalışmada sunulan kavramsal model ve yapılar arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezler Şekil 1'de verilmiştir. Bu çalışmada, perakende markalarının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması ve marka deneyimi kavramının mağaza içi deneyimlerin yanı sıra markanın diğer faaliyetleri ile birlikte değerlendirilmesi önerilmiştir. Burt ve Davies'in (2010) önerdiği bütüncül bakış açısı, müşterilerin tek bir mağazanın müşterileri olarak değil, kurumsal bir perakende markasının müşterileri olarak ele alınmasıdır. Bu yaklaşım, Brakus vd. (2009) tarafından önerilen marka deneyimi teorik yaklaşımıyla da uyumlu görünmektedir.

Pazarlama iletişimi literatüründe, marka deneyimi ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bir dizi araştırma bulunmaktadır. Önceki çalışmalar, marka deneyiminin müşteri tatmini açısından önemli bir öncü olduğunu ortaya koymaktadır (Brakus vd., 2009; Ha ve Perks, 2005; Nysveen vd., 2013; Başer vd., 2015). Ayrıca, son zamanlarda yapılan araştırmalar marka deneyiminin marka bağlılığı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Iglesias vd., 2011; Jung ve Soo, 2012; Ramaseshan ve Stein, 2014; Khan vd., 2019). Bunu yanı sıra tüketicilerin olumlu marka deneyimleri yaşamalarının, olumlu mesajlar yaymalarına ve marka iletişimi faaliyetlerine destek sağlamalarına neden olacağı yönünde birçok araştırma bulgusu bulunmaktadır (Klein vd., 2016; Gómez-Suárez ve Veloso, 2020; Rodrigues ve Brandão, 2020).

Hipotezler

Şekil 1'de sunulduğu üzere, bu çalışma, perakende marka deneyimi boyutlarının (duygusal, entelektüel, duyuşsal, davranışsal) müşteri tatmini ve marka bağlılığına etkisini anlamaya yönelik bir model önerisi sunmaktadır. Müşterilerin mağazada yaşadığı deneyimin ağızdan ağıza iletişim faaliyeti ile sonuçlanması beklenmektedir. Aşağıda bu yönde geliştirilen hipotezler ve teorik dayanakları yer almaktadır.

Müşteri tatmini

Müşteri tatmini, bir markanın ürün veya hizmetinin kullanılması sonucunda tüketicilerin hissettikleri duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Babin ve Griffin, 1998; Baker ve Crompton, 2000). Oliver (1980, s. 460)'e göre tatmin, tüketicilerin markanın hizmetlerini deneyimleme sürecinde ilk deneyim noktasından ayrılma durumunu ifade eder. Oliver ayrıca, tatminin kısa sürede markaya yönelik genel tutuma dönüştüğünü belirtir. Başka bir deyişle, tatmin deneyim sürecinde kararsız başlangıç durumundan bilişsel bir değerlendirme neticesinde daha önce yaşanan deneyimlere yönelik kişisel, duygusal ve olumlu tepkileri ifade eder (Oliver, 1980; Babin ve Griffin, 1998; Bagozzi vd., 1999). Tatmin, beklentilerin karşılanma düzeyiyle

de ilgilidir. Beklentileri karşılanan tüketiciler, markanın ürün ve hizmetlerinden tatmin olurlar (Arnould ve Price, 1993, s. 25; Burns ve Neisner, 2006, s. 50).

Önceki araştırmalar, marka deneyimlerinin geliştirilmesinin müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri-marka ilişkileri ve markaya güvenin artmasıyla sonuçlandığını göstermiştir (Ha ve Perks, 2005; Brakus vd., 2009; Nysveen vd., 2013). Lin'in (2015) yaptığı çalışma, anlamlı ve yenilikçi marka deneyimlerinin marka denkliği ve müşteri tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Han vd. (2019), zincir kahve mağazalarına odaklanan bir çalışmada, marka deneyiminin duygusal, entelektüel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, tatmin edilen müşterilerin firmanın ürün ve hizmetlerini satın almaya devam etme ve bağlılıklarını artırma eğiliminde oldukları birçok araştırmayla desteklenmiştir (Han vd., 2019; Iglesias vd., 2019).

Çeşitli araştırmalar, müşteri memnuniyetinin bağlılığa etkisini değerlendirmiştir (Fullerton, 2005; Burns ve Neisner, 2006). Tatmin düzeyine ulaşan tüketicilerin, ilgili firmanın ürün ve hizmetlerini tercih etmeye devam ettikleri ve sonuç olarak firmanın markasına olan bağlılıklarının ve sadakatının arttığı görülmüştür (Anderson ve Sullivan, 1993). Bu kapsamda, Shankar ve arkadaşları (2003, s. 154), müşteri tatminini, bir markanın sunduğu hizmetin memnuniyet verici şekilde algılanması ve markaya duyulan derin bağlılık şeklinde tanımlamaktadırlar.

Öte yandan, tüketici marka desteklenmesinin temel unsurlarından biri, markayla geçmiş deneyimlerden kaynaklanan tatmin düzeyidir. Markadan tatmin edici bir deneyim yaşayan tüketicilerin, markayı etraflarındakilere önerme ve güçlü bir şekilde destekleme eğiliminde olmaları beklenir (Amine, 1998, s. 314). Yapılan pek çok araştırma, müşteri memnuniyeti ile ağızdan ağıza iletişim (AAİ) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu da tatmin olan müşterilerin bir markayı başkalarına önerme olasılığının arttığını vurgular (Serra Cantallos vd., 2018). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Marka deneyiminin müşteri tatmini üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Müşteri tatminin marka bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H3: Müşteri tatminin ağızdan ağıza iletişim üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Marka bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişim

Marka bağlılığı, tüketicilerin bir hizmet veya ürün satın aldıkları markayla sürdürdükleri ilişkiyi değerli bulmalarındadır (Morgan ve Hunt, 1994, s. 23). Bowden (2009, s. 67) ise marka bağlılığını, tüketicilerin yeni bir markaya geçmelerini engelleyen ve riski en aza indirmek ya da kötü bir sonuçla karşılaşmaktan kaçınmak için markayla ilişkilerini sürdürme istekleri olarak tanımlamaktadır. Marka bağlılığı, bir kişinin bir markayla olan ilişkisini önemli bulduğuna ve bu ilişkiyi sürdürmek için çaba göstermeyi hak ettiğine inandığı bir kavramdır. Bağlılık gösteren bireyler, markayı sadece işlevsel ihtiyaçlarını karşılamak için değil, aynı zamanda kendilerini iyi hissettirdiği veya sevdikleri için tercih edebilirler. Başka bir ifadeyle, markanın tüketicilere sağladığı olumlu deneyimler, markaya sadık kalma ve bağlılık göstermenin temel sebeplerinden biri olabilir (Meyer ve Allen, 1991; Gundlach vd., 1995).

Marka deneyiminin marka bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma mevcuttur (Bowden, 2009; Ramaseshan ve Stein, 2014; Khan vd., 2019). Iglesias vd. (2011), marka deneyiminin bilişsel, duyuşsal, entelektüel ve davranışsal boyutlarının, marka bağlılığının temel öncülleri olduğunu belirtmektedir. Ramaseshan ve Stein (2014, s. 678) ise marka deneyiminde uyarıcıların etkisine dikkat çekmektedir. Bu araştırmacılar, markayla ilgili uyarıcıların marka deneyimini zenginleştirerek marka ilişkilerinin ve bağlılığının güçlenmesine ve sonuç olarak da marka sadakatının oluşumuna katkı sağladığını belirtmektedirler.

Bir markaya derin bir bağlılık duyan sadık tüketiciler, marka hakkında olumlu ağızdan iletişimi yayabilir (Amine, 1998, s. 314). Hatta çoğu zaman markanın savunucusu ve destekçisi durumunda olabilirler (Dick ve Basu, 1994). Ağızdan ağıza iletişim (AAİ - Word of mouth, WOM) genel olarak bir ürün veya hizmetle ilgili kişisel tüketim deneyimlerinin başkalarıyla paylaşılması anlamına gelmektedir. Tüketiciler, duygusal bir bağlılık hissettiklerinde, markanın değeri ile kendi kimliklerini özdeşleştirirler. Bu nedenle, markanın büyümesi için çaba harcarken, markayı çevrelerine tavsiye etmekte istekli olurlar (Hur vd., 2011, s. 1200). Çalışmalar, bağlılığın tüketiciler arasında marka ile ilgili ağızdan ağıza iletişimi artırdığını göstermektedir (Amine, 1998; Kim vd., 2008; Hur vd., 2011). Araştırmalar, bağlılığın tüketiciler arasında markayla ilgili ağızdan ağıza iletişimi artırdığını göstermektedir (Amine, 1998; Kim vd., 2008; Hur vd., 2011). Özellikle günümüzde internetin yaygın olarak kullanıldığı bir dönemde, marka ile ilgili yanlış veya olumsuz bilgilerin hızla yayılabileceği bir ortamda, sadık tüketiciler markayı güçlü bir şekilde savunma eğilimindedirler (Hur vd., 2011, sayfa 1208). Bu sebeple aşağıda sunulan hipotezleri önermekteyiz:

H4: Marka deneyiminin marka bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H5: Marka deneyiminin ağızdan ağıza iletişim üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H6: Marka bağlılığının ağızdan ağıza iletişim üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma Deseni ve Yöntem

Örnekleme ve Araştırma Süreci

Araştırma modelimizin sınanması amacıyla Tablo 1'de yer alan ölçekler kullanılarak Decathlon markasının müşteri kitlesine anket yöntemiyle sorular yöneltilmiştir. Bu çerçevede, iletişim ve pazarlama uzmanı üç akademisyenin görüşlerine başvurulmuş ve sonrasında geliştirilen anket soruları, iletişim fakültelerinde öğretim gören on öğrenciye sunulmuş ve elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, anket sorularında kısmi düzenlemeler yapılarak katılımcılara iletilmiştir.

Araştırma modelinin doğrulanmasının ardından, amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak Mart-Aralık 2022 dönemi içerisinde, Decathlon mağazalarının Eskişehir ve Gaziantep illerinde (araştırmacıların çalışmayı yürütebildiği ve Decathlon mağazalarının faaliyet gösterdiği bölgeler) yer alan katılımcılara çevrimiçi ve çevrimdışı anketler gönderilmiştir. Çalışmada örtük yapılar, çok maddeli, beşli Likert ölçekleri kullanılarak ölçülmüştür. Kullanılan ölçeklerin tamamı daha önceki araştırmalardan uyarlanmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	%
Yaş		
18-26	121	51,7
27-35	79	33,8
36-44	23	9,8
≥ 45	11	4,7
Cinsiyet		
Erkek	177	75,6
Kadın	57	24,4
Gelir Durumu		
5 000 TL'den az	74	31,6
5 001 – 8 000 TL	35	15,0
8 001 – 11 000 TL	32	13,7
11 001 – 14 000 TL	31	13,2
14 001 – 17 000 TL	30	12,8
17 001 ve üstü	32	13,7

Eğitim durumu		
Lise	8	3,4
Ön Lisans	2	,9
Ön Lisans/Lisans	126	53,8
Yüksek lisans/Doktora	98	41,9

Tablo 1'deki verilere dayalı olarak araştırmanın örneklemini içindeki katılımcıların demografik özellikleri analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan 234 katılımcının %51,7'si 18-26 yaş aralığındadır ve bu yaş aralığındaki katılımcıların sayısı en fazladır. Bunları, %33,8 oranla 27-35 yaş aralığındaki katılımcılar takip etmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların neredeyse %90'ı lisans veya yüksek lisans derecesine sahipken, yalnızca %3,4'ü lise derecesine sahiptir. Gelir açısından bakıldığında, örneklemin %31,6'sını oluşturan en büyük katılımcı grubu 5000 TL'den az kazanmaktadır. Cinsiyet açısından ise katılımcıların %75,6'sını erkekler oluşturmaktadır ve geri kalan %24,4'ü kadınlardır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örnekleme bulunan katılımcıların büyük çoğunluğunu öğrenciler oluşturmaktadır. Bu sonuç, yaş ve gelir seviyesi faktörleri göz önünde bulundurulduğunda daha açık bir şekilde anlaşılabilir. Özellikle Eskişehir gibi bir öğrenci odaklı şehirde gerçekleştirilen bu çalışmada, öğrencilerin örnekleme yer almasının oldukça doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Cinsiyet bakımından ise Türkiye'de spor etkinliklerine daha fazla ilgi gösteren bireylerin erkekler olduğu gerçeği nedeniyle, Decathlon müşteri kitlesinin büyük bir çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçekler

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara Decathlon mağazasında daha önce bulunup bulunmadıkları sorulmaktadır. Eğer katılımcının cevabı "Hayır" ise diğer aşamalara geçilmeden anket sonlandırılmaktadır ve bu cevaplar analiz sürecine dahil edilmemektedir. İkinci bölümde, katılımcılarla ilgili demografik bilgiler (yaş, cinsiyet vs.) elde edilmeye çalışılmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için kullanılan ölçeklerin sorularına yer verilmektedir.

Ölçeklerin oluşturulma aşamasında, mevcut geçerliliği kanıtlanmış önceki çalışmaların bulgularından istifade edilmiştir. Brakus vd. (2009) tarafından geliştirilen "marka deneyimi" ölçeği, tüketicilerin deneyimlerini dört boyutta (Duyusal, Duygusal, Entelektüel, Davranışsal) ele almaktadır. Orijinal ölçek başlangıçta markalar üzerinde uygulanmış, daha sonraki çalışmalar ise bireylerin tüketim deneyimlerini mağaza ve web siteleri gibi çeşitli bağlamlarda açıklamak amacıyla bu ölçeği kullanmıştır. Pazarlama araştırmalarında tüketicilerin tutumlarını ve eylemlerini tahmin etmek için "tatmin" önemli bir öncül olarak ele alınmaktadır. Müşterilerin mağaza deneyiminden tatmin olma düzeylerini ölçmek için Russell-Bennett vd.'nin (2007) çalışması referans alınmıştır. Son olarak tüketicilerin bu öncüllere bağlı olarak tutumsal ve davranışsal sonuçlarını öğrenmek için marka bağlılığı (Adjei vd., 2010) ve ağızdan ağıza iletişim (Zeithaml vd., 1996) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Tüm bu ölçekler, katılımcıların görüşlerini "kesinlikle katılmıyorum (1)" ile "kesinlikle katılıyorum (5)" arasında değişen beşli Likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir.

Bulgular

Bu çalışmada, ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi kullanılarak SPSS AMOS 24 yazılımı kullanılmıştır. YEM literatüründe, örtük değişken modellerini analiz etmek için genellikle iki aşamalı bir yaklaşım önerilmektedir (Hair vd., 2019). Bu nedenle, analize başlamadan önce, verilerin YEM'in temel varsayımlarına ne derece uygun olduğu değerlendirilmiştir. İlk olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak gözlenen değişkenlerin modeldeki örtük yapıları açıklayıp

açıklamadığı anlaşılmıştır. Ayrıca ölçüm modelinin kalitesi, yani yapıların geçerliliği ve güvenilirliği de değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, yapısal model ve hipotezler analiz edilerek sonuçlar sunulmuştur.

Ölçüm modeli- Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM, verilerin çok değişkenli normallik varsayımına dayandığından, analiz sonuçlarının yorumlanmadan önce bu varsayımın değerlendirilmesi gereklidir (Byrne, 2016). Elde edilen sonuçlarda çoklu normallik dağılımını açıklamak amacıyla önerilen kritik oranın sağlanmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, parametre tahminlerinin elde edilmesi için bootstrapping yöntemi kullanılmıştır (Byrne, 2016; Kline, 2016). Bu yöntem, sonuçların güvenilirliğini sağlama konusunda yaygın bir teknik olarak kabul edilmekte olup sonuçların doğruluğunu artırma amacını taşımaktadır.

DFA analizinin bir parçası olarak her bir madde için faktör yükleri değerlendirilmiş, bir madde (DY3) düşük faktör yükü ($< .50$) nedeniyle çıkarılmıştır. DFA sonuçları, örneklem verileriyle uyumlu bir yapı sergilemiştir. Bu bağlamda, elde edilen sonuçlar şu şekildedir: $\chi^2 = 683,331$, $\chi^2/df = 2.364$, $p < 0,001$, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) = 0.91, Tucker-Lewis İndeksi (TLI) = 0.90, Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) = 0,063 ve Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) = 0,077. Bu sonuçlar ölçüm modelinin verilere iyi uyum sağladığını ve modeldeki maddelerin örtük yapıları başarılı bir şekilde ölçüldüğünü göstermektedir.

Göstergelerin güvenilirliği faktör yüklerine göre değerlendirilebilir. Hair vd. (2019) ile Kline'e (2016) göre, 0,50'nin üzerindeki faktör yükleri çoğu amaç için kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Müşteri deneyiminin bir maddesi faktör yükü 0,50'nin altında olduğu ve model uyumunu düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Tablo 2'de en düşük faktör yükünün 0,553 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar, tüm göstergelerin kendi yapılarına uygun olduğunu ve tatmin edici bir güvenilirliğe sahip olduğunu açıkça ifade etmektedir.

Tablo 2: Ölçek maddeleri ve ölçüm değerleri

Yapılar	Maddeler	Faktör Yükleri
Marka deneyimi (Brakus vd., 2009)		
Duyusal	Decathlon mağazası, görsel, işitsel ve diğer duyularım üzerinde güçlü etkiler bırakır.	0,892
	Decathlon mağazasını duyusal (görsel, işitsel vs.) açıdan ilgi çekici buluyorum.	0,790
Duygusal	Decathlon mağazası, duyularımı ve hislerimi harekete geçirir.	0,765
	Decathlon mağazasına karşı güçlü duygular beslemem.	0,880
Davranışsal	Decathlon mağazasının benim gözümde duygusal bir anlamı vardır.	0,671
	Decathlon mağazası, fiziksel eylem ve davranışlarda bulunmamı teşvik eder.	0,712
	Decathlon mağazası, bana tümüyle bir deneyim yaşatır.	0,553
Entelektüel	Decathlon mağazası, beni fiziksel eylemlerde bulunmaya itmez.	0,803
	Decathlon mağazasında düşünceye dalarım.	0,704
	Decathlon mağazası, bana herhangi bir şey düşündürmez.	0,624

	Decathlon mağazası, bende ilgi ve merak uyandırır.	0,844
Müşteri tatmini (Russell-Bennett vd., 2007)	Decathlon mağazasından alışveriş yapma kararından memnunum.	0,870
	Decathlon mağazasından alışveriş yapmam akıllıca bir tercihti.	0,902
	Decathlon mağazası ile ilgili kararım konusunda kendimi iyi hissediyorum.	0,853
	Decathlon mağazasından alışveriş yapma konusunda doğru olanı yaptığımı düşünüyorum.	0,868
	Eğer tekrar alışveriş yapmak zorunda olsaydım, Decathlon mağazası hakkında yine aynı şeyi hissederdim.	0,645
Marka bağlılığı (Adjei vd., 2010)	Aşağıdaki soruları Decathlon markası ile olan ilişkinizi dikkate alarak cevaplayınız. Decathlon'la olan ilişkim....	0,844
	... çok bağlı olduğum bir şey.	0,912
	... benim için çok önemli.	0,828
	... süresiz olarak sürdürmeyi düşündüğüm bir şey.]	0,873
	... sanki bir aile olmak gibi.	0,890
	... gerçekten değer verdiğim bir şey.	0,814
	... sürdürmek maksimum çabayı hak ediyor.	0,92
Ağızdan Ağıza İletişim (Zeithaml vd., 1996)	Decathlon hakkında diğer insanlara olumlu şeyler söylerim.	0,925
	Decathlon'u başkalarına tavsiye ederim.	0,862
	Arkadaşlarımı Decathlon mağazasından alışveriş yapmaya teşvik ederim.	

Ölçüm modelinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin daha ileri düzeyde değerlendirilmesi amacıyla her bir yapının AVE sonuçları incelenmiştir. Bulgular, her bir yapının 0.50 değerini aşan bir AVE elde ettiğini göstermektedir. Bu da yapıların faktör analizinde kullanımı için gerekli olan yüksek düzeyde ortak varyansa sahip olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2019, s. 82). Ek olarak her bir yapının iç tutarlılık güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı, anket veya soru formundaki maddeler arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu yansıtmaktadır. Sonuçlar, her bir yapının Cronbach alfa değerinin 0.70'den büyük olduğunu göstermektedir. Bu durum, ilgili yapıların güvenilir göstergeler olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 3: Cronbach Alfa, AVE, CR, değişkenler arası korelasyon ve AVE'nin karekökü değerleri

	Cronbach Alfa	CR	AVE	MT	MB	AAİ	MD
MT	0,916	0,918	0,694	0,833			
MB	0,944	0,945	0,741	0,416***	0,861		
AAİ	0,925	0,929	0,815	0,707***	0,559***	0,903	
MD	0,932	0,935	0,783	0,738***	0,600***	0,709***	0,885

MT: Müşteri tatmini, MB: Marka bağlılığı, AAİ: Ağızdan ağıza iletişim, MD: Marka deneyimi
Korelasyon matrisinde koyu renkle gösterilen diyagonal değerler, AVE'nin kareköklüdür. *** $p < 0,001$

Yakınsak geçerlilik, belirli bir yapıya ait göstergelerin ölçüm hatası terimlerinden daha fazla varyans paylaşması durumunu ifade eder. Bu, AVE'nin 0,50'den büyük olması veya

Cronbach alfa veya bileşik güvenilirlik oranının (CR) her ikisinin de 0,70'den büyük olmasıyla değerlendirilebilir (Hair vd., 2019). Yapılan analiz sonucunda, bu koşulların yerine getirildiği ve böylece yakınsak geçerliliğin, analizde dört ayrı yapı için kabul edilebilir olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

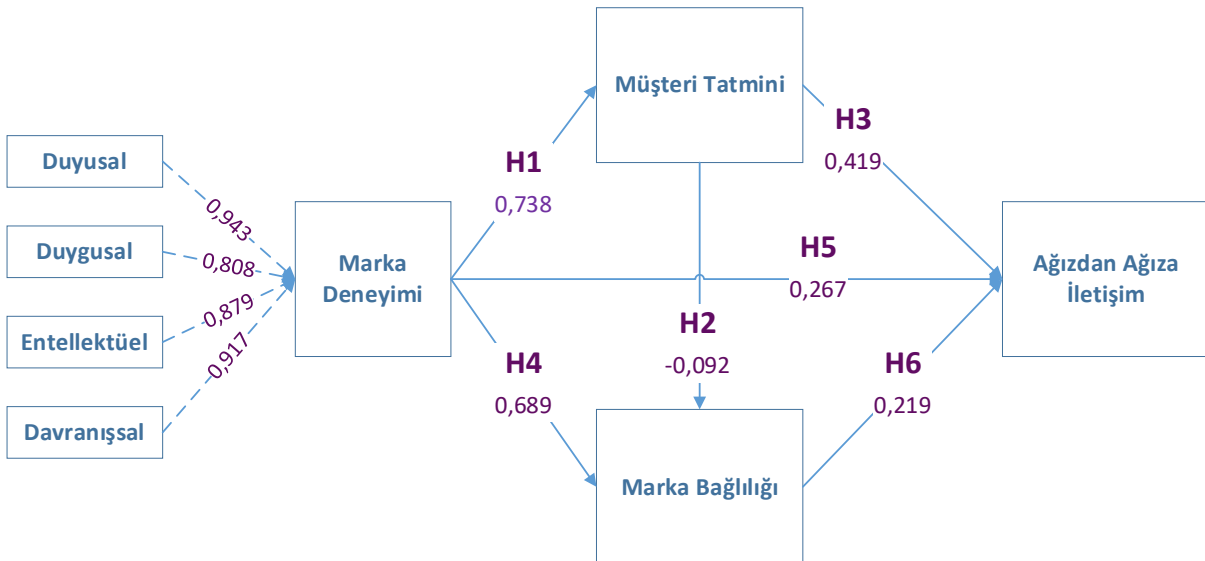
Tablo 4: HTMT Analizi

	MT	MB	AAİ	MD
MT				
MB	0,414			
AAİ	0,694	0,568		
MD	0,710	0,568	0,689	

Son olarak ayırt edici geçerliliği belirlemenin bir yolu, HTMT analizi ile ölçülen farklı yapılar arasındaki korelasyonları karşılaştırmaktır. Yapılar arasındaki korelasyonlar düşükse farklı yapıları ölçüyor olmaları muhtemeldir, bu da ayırtıcı geçerliliği göstermektedir. HTMT analizi sonuçları, çalışmanın ayırt edici geçerliliğinin sağlandığını, çünkü HTMT oranının 0,90'ın altında olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu da çalışmanın yapılarının birbirleriyle örtüşmediği ve benzersiz kavramları ölçtüğü anlamına gelmektedir.

Yapısal Modelin Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Ölçüm modelinin geçerliliği sınıandıktan sonra yapısal model ve hipotezlerin değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Bootstrapping yöntemi, verilerimizin dağılım özelliklerinden bağımsız olarak modelde bulunan aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlılığını belirlemek amacıyla kullanılmıştır (Byrne, 2010). Yapısal model test edildiğinde, sonuçlar örtük değişkenler arasındaki hipotez ilişkilerinin, yalnızca H4 hipotezi dışında, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($p < 0,34$). Genel olarak uyum indeksleri modelin tatmin edici bir uyum düzeyi sergilediğini göstermektedir: $\chi^2 = 554,850$, $\chi^2/d.f. = 2,118$, $p < 0,001$, CFI = 0,934, TLI = .924, IFI = 0,934, RMSEA = 0,069 ve SRMR = 0,060. Şekil 1'de görülebileceği üzere, "marka deneyimi"nin dört farklı boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren yol katsayıları genel olarak birbirine oldukça yakındır (duygusal ($\beta = 0,808$, $p < 0,001$), duygusal ($\beta = 0,943$, $p < 0,001$), entellektüel ($\beta = 0,879$, $p < 0,001$), davranışsal ($\beta = 0,917$, $p < 0,001$)).



Şekil 1: Araştırma Modeli

YEM sonuçları Tablo 6'da özetlenmiştir. Analiz sonuçları, marka deneyimi ile müşteri tatmini arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bulgular, H1 hipotezini 0,738 β değeri ve $p < 0,001$ anlamlılık düzeyi ile desteklemektedir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, marka deneyimi ile müşteri bağlılığı arasında 0,689 β değeri ve $p < 0,001$ anlamlılık düzeyi ile ve marka deneyimi ile ağızdan ağıza iletişim arasında 0,267 β değeri ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, müşteri tatmininin ağızdan ağıza iletişimi olumlu bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir; ancak müşteri tatmini ile marka bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu bağlamda, β değerleri sırasıyla 0.419 ($p < 0.001$) ve -0.092 ($p < 0.05$) olarak hesaplanmıştır. Bu analiz, H3 hipotezini desteklerken, H2 hipotezinin geçerli olmadığını göstermektedir.

Tablo 5: Hipotez testlerinin sonuçları

Hipotezler	β	ST	t-değeri	P	Sonuçlar
H1: MD \rightarrow MT	0,738	0,068	9,620	***	Desteklenmektedir
H2: MT \rightarrow MB	-0,092	0,158	-0,940	AD	Desteklenmemektedir
H3: MT \rightarrow AAİ	0,419	0,105	5,137	***	Desteklenmektedir
H4: MD \rightarrow MB	0,689	0,161	6,055	***	Desteklenmektedir
H5: MD \rightarrow AAİ	0,267	0,114	2,661	*	Desteklenmektedir
H6: MB \rightarrow AAİ	0,219	0,052	3,352	***	Desteklenmektedir

ST: Standart Tahmin, AD: Anlamlı Değil, *** : 0,001, ** : 0,05, * : 0,10

Son olarak sonuçlar ağızdan ağıza iletişim ile marka bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. Elde edilen β değeri 0.219 ve anlamlılık düzeyi $p < 0.001$ olan bu ilişki, ağızdan ağıza iletişimin önemini göstermektedir. Müşteriler, olumlu deneyimlerini paylaşarak marka tanıtımına katkıda bulduklarında, bu durum marka bağlılığının oluşturulmasına ve pekiştirilmesine önemli bir katkı sağlayabilir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, perakende sektöründe müşteri deneyiminin etkilerini Decathlon markası örneği üzerinden incelemektedir. Bulgular, marka deneyiminin müşteri tatmin düzeyini ve markaya bağlılığı belirlemede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Marka deneyimi, müşterilerin karar verme süreçlerinde ve bir markaya ilişkin algılarını şekillendirmede önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, daha önce yapılan araştırmalarla uyumlu bir şekilde, marka deneyimi ile müşteri tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Khan ve Rahman (2015) müşteri-marka katılımının marka tatmini ve marka sadakatini olumlu yönde etkilediğini ve çevrimiçi marka deneyiminin bu ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca, Nysveen vd. (2013), marka deneyimlerinin sadakat, güven ve kalite algısı yaratabileceğini, tatminin ise sadakatın ana belirleyicisi olduğunu saptamışlardır.

Marka deneyimi hem hedonik hem de faydacı alışveriş deneyimini eşzamanlı olarak sunma kapasitesi sayesinde, tüketicilerin alışveriş faaliyetlerinden elde ettikleri tatmin düzeyini artırmaktadır (Oliveira Santini vd., 2018). Marka deneyiminin müşteri tatmini üzerindeki olumlu etkisinin temel sebeplerinden biri, tüketicilere olumlu duygusal ve duyusal deneyimler yaşatma yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada marka deneyimi ikinci dereceden bir yapı olarak ölçülmüştür. Daha önce yapılan araştırmaların ortaya koyduğu gibi, marka

deneyiminin her dört boyutu da tek başına ve bu çalışmanın ortaya koyduğu gibi, bir arada müşterilerin marka tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle perakende mağazalarda müşterilerin çoklu duyuşsal uyarılara maruz kalmaları onların marka deneyimini zenginleştirmektedir. Bu deneyim, doğrudan veya dolaylı biçimde müşteri denkliği veya ağızdan ağıza olumlu iletişim (bu çalışmanın bulguları) gibi marka yönetiminin arzuladığı olumlu sonuçlara katkı sağlamaktadır (Iglesias vd., 2019).

Öte yandan, müşterilerin mağaza deneyimleri sonucunda yaşadığı tatminin, markaya bağlılıklarını artırması beklenmektedir (H3). Literatürde tatmin kavramı ile algılanan keyif, güven gibi olumlu tutum ve duyguların markaya sadakat veya bağlılığı artırabileceğine yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır (Arnold ve Reynolds, 2003; Brakus vd., 2009; Nysveen vd., 2013). Ancak, yakın dönemde sadık tüketici profillerinin oluşturulmasıyla ilgili bazı belirsizliklerin ortaya çıktığı ve tüketicilerin bir markaya bağlılık gösterme konusunda isteksiz olduklarına dair bulgulara da rastlanmaktadır. Bu bağlamda, tüketicilerin tatmin oldukları ve sıkça tercih ettikleri bir markayı kolayca değiştirme eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Havas Group, 2023).

Doğrudan marka bağlılığına odaklanan ampirik çalışmalar, tüketici tatmini ile marka bağlılığı arasında güçlü bir ilişkinin varlığını kanıtlanamamaktadır (Sung ve Choi, 2010). İki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çalışmalar, çeşitli faktörlerin bu ilişki üzerinde etkili olabileceğini işaret etmektedir. Algılanan kalite ve markaya duyulan güven gibi faktörlerin aracılık ettiği durumlarda, marka bağlılığının artabileceği görülmektedir (Giovanis, 2016). Ancak, müşteri tatmininin tek başına marka bağlılığına yol açmadığını belirten bulgular mevcuttur. Havas'ın (2023) araştırması, markaların %75'inin bir gecede kaybolabileceğini ve pek çok insanın bunun üzerinde fazla düşünmeyeceğini, hatta kolayca başka bir marka tercihi yapabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada müşteri tatmini ile marka bağlılığı arasındaki anlamlı ilişki tespit edilememesinin temelinde, tüketicilerin markalara yönelik bakış açılarının değişiminin ve bu eğilimin yaygınlaşmasının yattığı sonucuna varılabilir. Bu bağlamda, mevcut durum aynı zamanda müşteri-marka ilişkisinin boyutlarının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Bununla birlikte, olumlu bir marka deneyimi, tüketici ile marka arasında güçlü bir duygusal bağın oluşumuna katkıda bulunarak bağlılığın artmasına neden olabilir (H2). Mağaza deneyimleri, tüketicilerin marka ile güçlü bir duygusal bağ kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu da, tüketicilerin mağazaya olan bağlılıklarının artmasına ve sadık müşterilere dönüşmelerine yol açmaktadır (Khan vd., 2019). Başka bir ifadeyle, tüketicilerin deneyimledikleri duygusal müşteri bağlılığı, markaya duydukları sadakat ve bağlılık seviyelerini de yansıtmaktadır. Olumlu deneyim yaşayan bir müşterinin, markayı başkalarına önerme, markadan tekrar satın alma ve markayla ilgili diğer davranış biçimlerine katılma olasılığı daha yüksek olabilir (Ramaseshan ve Stein, 2014; Khan vd., 2019).

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri de, müşteri deneyimine dayalı stratejilerin etkinliğine dair mevcut anlayışa katkı sağlamasıdır. Sonuçlar, deneyimsel pazarlama araçlarının ağızdan ağıza iletişimi teşvik etmek amacıyla etkili bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir. Özellikle Decathlon markasının mağaza atmosferi göz önünde bulundurulduğunda, perakende çalışmalarında marka deneyiminin merkezî bir yapı olarak ele alınmasının olumlu ağızdan ağıza pazarlama çabalarını destekleyebileceği vurgulanmaktadır. Önceki çalışmaların da gösterdiği üzere müşteri tatmini üzerinden veya doğrudan marka deneyimi, olumlu ağıza sonuçları desteklemektedir (Oliveira Santini vd., 2018). Bağlıkla ilgili sonuçlarla birlikte ele alındığında bu çalışmanın sonuçları, uzun vadeli ilişkiler kurmanın anahtarı olan davranışları etkileyebileceğinden, marka deneyimi oluşturmanın önemini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, marka yönetimi stratejilerinin toplumsal değişim dinamikleriyle uyumlu bir şekilde yeniden düşünülmesi kaçınılmazdır. Toplumsal açıdan zayıf bağ yapısı (Bauman, 2017), tüketim araçlarına da yansımaktadır (Havas, 2023), bu da pazarlama çalışmaları için yeni yaklaşımların gerekliliğini vurgulamaktadır. Tüketicilerin sürekli olarak farklı markalara yönelebileceği düşünülerek sürekli tatmin ve memnuniyet sağlayıcı bir deneyim sunulması gerekmektedir. Tüketicilerin sembolik bağlılıktan çok “akıllı” alışveriş yapan ortaklar olduğunu kabul etmek ve tatmin edici bir hizmeti sürekli sunmak önemlidir. Tüketici davranışlarındaki bu değişim, pazarlamacıları kişiselleştirilmiş deneyimler ile güçlü ilişkiler kurmaya yönlendirmektedir. Ayrıca, şirketlerin rekabetçi avantajlarını sürdürmek ve değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek için pazarlama stratejilerini sürekli olarak uyarlamaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, perakende marka deneyimi ile müşteri tatmini, marka bağlılığı ve olumlu ağızdan ağıza iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ancak, bu araştırma bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Öncelikle, veri toplama sürecinde sadece spor ürünleri satan bir perakende markasının verileri kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, farklı ürün kategorilerine sahip diğer markaların da dahil edilmesiyle daha geniş bir perspektif sunabilir. Aynı zamanda, aynı ürün kategorisinde faaliyet gösteren farklı markaların karşılaştırıldığı çalışmalar, daha derinlemesine anlayışlar sunabilir.

Çalışmanın bir diğer önemli kısıtlılığı, yalnızca Türkiye'deki tüketicileri içermesidir. İleriki çalışmalar, incelenen markanın faaliyet gösterdiği uluslararası pazarları içermeli ve daha geniş bir ülke örneklemeyle veri toplamalıdır. Bu yaklaşım, kültürel faktörlerin marka deneyimine etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Son olarak, araştırma modelinde belirtilen bağımsız ve bağımlı değişkenlerin yanı sıra farklı değişkenlerin de dikkate alınabileceği bir araştırma tasarımı düşünülebilir. Örneğin, marka deneyimi ile marka katılımı arasındaki ilişki ele alınabilir veya demografik değişkenlere göre deneyimin etkisi araştırılabilir. Bunun yanı sıra günümüzde sosyal medyanın yükselişiyle birlikte, tüketicilerin marka deneyiminin elektronik ağızdan ağıza iletişime olan etkileri de değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Adjei, M. T., Noble, S. M. ve Noble, C. H. (2010). The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 634–653. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0178-5>
- Ailawadi, K. L. ve Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Alloza, A. (2008). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371–379. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.31>
- Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: The central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6(4), 305–319. <https://doi.org/10.1080/096525498346577>
- Anderson, E. W. ve Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Arnold, M. J. ve Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Arnould, E. J. ve Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45.
- Babin, B. J. ve Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: An updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41(2), 127–136.

- Bagozzi, R. P., Gopinath, M. ve Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206.
- Baker, D. A. ve Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- Balmer, J. M. ve Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Başer, İ. U., Cintamür, İ. G. ve Arslan, F. M. (2015). Examining the effect of brand experience on consumer satisfaction, brand trust and brand loyalty. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(2). <https://doi.org/10.14780/iibd.51125>
- Bauman, Z. (2017). *Akışkan modernite: İnceleme* (1. basım). (2017). Can Sanat Yayınları.
- Berry, L. L., Wall, E. A. ve Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.
- Bowden, J. L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. ve Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Burns, D. J. ve Neisner, L. (2006). Customer satisfaction in a retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 49–66. <https://doi.org/10.1108/09590550610642819>
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 875–890. <https://doi.org/10.1108/03090560010331351>
- Burt, S. ve Davies, K. (2010). From the retail brand to the retailer as a brand: Themes and issues in retail branding research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 865–878. <https://doi.org/10.1108/09590551011085957>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Multivariate applications series. Routledge.
- Collins, A. M., Cronin, J. M., Burt, S. ve George, R. J. (2015). From store brands to store brandscapes: The emergence of a time and money saving heuristic. *European Journal of Marketing*, 49(5/6), 894–918. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0038>
- Cottet, P., Lichtlé, M.-C. ve Plichon, V. (2006). The role of value in services: A study in a retail environment. *Journal of Consumer Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/07363760610674347>
- Decathlon. (2022, December 12). *Affordable Sporting Gear Since 1976 - Our Story - Decathlon*. <https://www.decathlon.com/pages/our-story>
- Dick, A. S. ve Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372–1388. <https://doi.org/10.1108/03090560510623307>
- Giovanis, A. (2016). Consumer-brand relationships' development in the mobile internet market: evidence from an extended relationship commitment paradigm. *Journal of Product & Brand Management*, 25, 568–585.

-
- Gómez-Suárez, M. ve Veloso, M. (2020). Brand experience and brand attachment as drivers of WOM in hospitality. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2019-0106>
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. ve Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/002224299505900107>
- Ha, H.-Y. ve Perks, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 438–452. <https://doi.org/10.1002/cb.29>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.
- Han, H., Lee, K.-S., Song, H., Lee, S. ve Chua, B.-L. (2019). Role of coffeehouse brand experiences (sensory/affective/intellectual/behavioral) in forming patrons' repurchase intention. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(1), 17–35. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2019-0044>
- Havas Group. (19 Nisan 2023). *Havas' Meaningful Brands report 2021 finds we are entering THE AGE OF CYNICISM*. https://www.havasgroup.com/press_release/havas-meaningful-brands-report-2021-finds-we-are-entering-the-age-of-cynicism/
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirschman, E. C. ve Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92. <https://doi.org/10.2307/1251707>
- Hur, W.-M., Ahn, K.-H. ve Kim, M. (2011). Building brand loyalty through managing brand community commitment. *Management Decision*, 49(7), 1194–1213. <https://doi.org/10.1108/00251741111151217>
- Iglesias, O., Markovic, S. ve Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>
- Iglesias, O., Singh, J. J. ve Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570–582. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.58>
- Jung, L. H. ve Soo, K. M. (2012). The effect of brand experience on brand relationship quality. *Academy of Marketing Studies Journal*, 16(1), 87–98.
- Khan, I., Hollebeek, L. D., Fatma, M., Islam, J. U. ve Rahman, Z. (2019). Brand engagement and experience in online services. *Journal of Services Marketing*, 34(2), 163–175. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0106>
- Khan, I. ve Rahman, Z. (2015). Brand experience anatomy in retailing: An interpretive structural modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.003>
- Kim, J. W., Choi, J., Qualls, W. ve Han, K. (2008). It takes a marketplace community to raise brand commitment: The role of online communities. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 409–431. <https://doi.org/10.1362/026725708X306167>
- Klein, J. F., Falk, T., Esch, F.-R. ve Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail. *Journal of Business Research*, 69(12), 5761–5767. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.172>
-

-
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling. Methodology in the social sciences*. The Guilford Press.
- Kumar, A. ve Kim, Y.-K. (2014). The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 685–695. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.008>
- Leischnig, A., Schwertfeger, M. ve Geigenmüller, A. (2011). Shopping events, shopping enjoyment, and consumers' attitudes toward retail brands—An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 218–223. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.11.002>
- Ligas, M. ve Chaudhuri, A. (2012). The moderating roles of shopper experience and store type on the relationship between perceived merchandise value and willingness to pay a higher price. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 249–258. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.01.006>
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(11), 2254–2259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.007>
- Liverant, B. (2018). Retail history: United States and Canada. In J. Stobart & V. Howard (Eds.), *Routledge companions in business, management and accounting. The Routledge companion to the history of retailing* (1st ed., Vol. 1, ss. 359–376). Routledge.
- Manikandan, M. ve Ganesan, S. (2016). Sports Retailing in India: A Case of Sports Retailer Decathlon India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 5(2), 181–188. <https://doi.org/10.1177/2277977916665980>
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20–38.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E. ve Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404–423. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.31>
- Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Sampaio, C. H. ve Pinto, D. C. (2018). The brand experience extended model: a meta-analysis. *Journal of Brand Management*, 25, 519–535.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Ramaseshan, B. ve Stein, A. (2014). Connecting the dots between brand experience and brand loyalty: The mediating role of brand personality and brand relationships. *Journal of Brand Management*, 21(7), 664–683. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.23>
- Rodrigues, C. ve Brandão, A. (2020). Measuring the effects of retail brand experiences and brand love on word of mouth: A cross-country study of IKEA brand. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1768577>
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R. ve Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253–1260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.05.001>
- Sahin, A., Zehir, C. ve Kitapçı, H. (2011). The effects of brand experiences, trust and satisfaction on building brand loyalty; An empirical research on global brands. *Procedia*
-

-
- *Social and Behavioral Sciences*, 24, 1288–1301.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.143>
- Serra Cantalops, A., Ramón Cardona, J. ve Salvi, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-0009>
- Shankar, V., Smith, A. K. ve Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153–175. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(03\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(03)00016-8)
- Stach, J. (2019). Meaningful experiences: An embodied cognition perspective on brand meaning co-creation. *Journal of Brand Management*, 26(3), 317–331. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0133-1>
- Sung, Y. ve Choi, S. M. (2010). “I won’t leave you although you disappoint me”: The interplay between satisfaction, investment, and alternatives in determining consumer–brand relationship commitment. *Psychology & Marketing*, 27, 1050–1073.
- Tarnovskaya, V., Elg, U. ve Burt, S. (2008). The role of corporate branding in a market driving strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(11), 941–965. <https://doi.org/10.1108/09590550810911692>
- Toneguzzi, M. (2019, August 29). Sporting goods retailer ‘Decathlon’ launches rapid Cross-Canada superstore expansion [Feature]. *Retail Insider Canada*. <https://www.retail-insider.com/retail-insider/2019/8/sporting-goods-retailer-decathlon-launches-rapid-cross-canada-superstore-expansion-feature/>
- Vilnai-Yavetz, I., Gilboa, S. ve Mitchell, V. (2021). Experiencing atmospherics: The moderating effect of mall experiences on the impact of individual store atmospherics on spending behavior and mall loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102704. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102704>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
-