

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

**ALİŞVERİŞ MERKEZLERİNDE MAĞAZA
VE
MARKA KARIŞIMI, TÜRKİYE UYGULAMASI**

Burcu MUCAN

Danışman
Prof. Dr. Ömer Baybars TEK

2009

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Alışveriş Merkezlerinde Mağaza ve Marka Karışımı, Türkiye Uygulaması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Burcu MUCAN

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Burcu MUCAN
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Alışveriş Merkezlerinde Marka ve Mağaza Karışımı,
Türkiye Uygulaması
Sınav Tarihi ve Saati :

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

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

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **
* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ			İMZA
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Alışveriş Merkezlerin Marka ve Mağaza Karışımı, Türkiye Uygulaması

Burcu Mucan

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Programı

Perakendecilik sektörünün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyük bir hızla gelişmesi ile alışveriş merkezlerinin sayısı artmaya, mimarî ve örgütsel yapısı da değişmeye başlamıştır.

Gelişmekte olan ülkeler içerisinde bulunan Türkiye, genç ve kalabalık nüfusu, hızlı kentleşmesi, toplumun yeniliklere açık olması ve hemen benimsemesi ile yabancı firmalar için bir cazibe merkezi konumundadır. Yerli ve yabancı firmalarla beraber artan rekabet sektörel gelişmenin yanında çeşitli sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Bu tez çalışmasında organize perakende formatı olarak alışveriş merkezlerinin kapsamı, sınıflandırması, tarihsel gelişimi, dünyadaki ve ülkemizdeki son durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alışveriş merkezlerinin oluşturulması aşamaları, bu aşamalarda neler yapılması gerektiği, sektörde yaşanan sorunlar, gündemdeki konular ve çözüm önerileri araştırılarak sektörün gelişimi incelenmiştir.

Bu bağlamda tüketicileri alışveriş merkezine çeken faktörlerin araştırılması için uygulanan tüketici anketi ve analizi uygulanmıştır. Alışveriş merkezi yöneticilerinin, yatırımcılarının, kiracılarının dikkat etmesi gereken konular,

alışveriş merkezi müşteri profili, tercih edilen alışveriş merkezleri İzmir ili için saptanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Organize Perakende, Alışveriş Merkezleri, Marka/ Mağaza (Kiracı) Karması, Alışveriş Merkezi Çekiciliği

ABSTRACT
Master's Thesis
Shop Mix in Shopping Centers and Turkey Execution
Burcu Mucan

Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Marketing Programme

With the rapid growing of retailing sector in Turkey as is the case in the world, the number of shopping centers has been started to increase and the architectural as well as organizational structure has been changed.

Turkey as a developing country, with its young and crowded population, rapid urbanization, innovative community and instantly adoption of innovations are affecting foreign suppliers. Although growing competition has a lot of advantages for domestic and foreign suppliers it has some disadvantages as well.

In this study, as a organized retail format content, classification, historical development, the last status in our country and in the world of shopping centers were put in place. Creation of shopping centers stage, what should have been done at this stages, problems of sector, issues of the day and recipe offerings are sought and development of sectors have been analyzed.

Customer survey and analysis have been made in order to find out the reasons of why the customers are going to the shopping centers. By these studies the issues which are essential for the managers of the shopping center, investors, tenants are taken up. Also the profile of the customers are tried to be determined. And all these are sorted only in the city center of İzmir.

Key Words: Retailing, Organized Retail, Shopping Centers, Shop/tenant mix, Shopping Center Attractiveness,

İÇİNDEKİLER

ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE MAĞAZAVE MARKA KARIŞIMI, TÜRKİYE UYGULAMASI

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
RESİMLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE PAZARLAMA, ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

A. PERAKENDE PAZARLAMA ve ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ.....	3
1. Perakende Pazarlama	3
2. Perakende Pazarlama ve Organize Perakende	3
3. Perakendeci İşletme Formatları.....	6
B. ORGANİZE PERAKENDE FORMATI OLARAK ALIŞVERİŞ MERKEZİ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	10
1. Alışveriş Merkezi Tanımları	10
2. Alışveriş Merkezlerinin Özellikleri.....	12
3. Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması.....	15
a. Büyüklüklerine Göre Alışveriş Merkezleri	17
aa. Yerel Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Shopping Centers).....	18
ab. Yöresel Alışveriş Merkezleri (Community Shopping Centers)	19
ac. Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Shopping Center)	23
aca. Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Shopping Center).....	23

acb. Süper Bölgesel Alışveriş Merkezi (Super Regional Shopping Center)	27
b. Konumlarına Göre Alışveriş Merkezleri.....	28
ba. Şehir İçi Alışveriş Merkezleri (Downtown Shopping Centers/ Central Business Districts).....	28
bb. Şehir Dışı Alışveriş Merkezleri (Suburban Shopping Centers)	29
c. Diğer Alışveriş Merkezi Türleri	29
ca. Şerit Merkezi (Strip Center)	29
cb. Kolaylık Alışveriş Merkezi (Convenience Shopping Center).....	30
cc. Özellikli Merkezler (Speacialty Centers)	30
cd. Güç Merkezleri (Power Centers).....	31
ce. Yaşam Stili Merkezleri (Life Style Centers)	32
cf. Tema Merkezleri (Theme Centers)	35
cg. Outlet Merkezler (Outlet Centers).....	35
ch. Moda Merkezleri (Fashion Centers).....	39
c1. Festival Merkezleri (Festival Centers)	40
ci. Karışık Kullanımlı Alışveriş Merkezleri (Mixed-Use Development / Hybrid Center)	41
4. Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi.....	42
a. Amerika’da Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi	43
b. Avrupa’da Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi.....	46
c. Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi	49
5. Organize Alışveriş Merkezlerinin Yararları.....	52
a.Organize Alışveriş Merkezlerinin Üreticilere Sağladığı Yararlar.....	52
b.Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendecilere Sağladığı Yararlar	53
c.Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketicilere Sağladığı Yararlar	54
6. Organize Alışveriş Merkezlerinin Sakıncaları.....	55
a.Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendeciler İçin Sakıncaları	55
b.Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketiciler İçin Sakıncaları	56
c.Organize Alışveriş Merkezlerinin Çevre İçin Sakıncaları	56
7. Alışveriş Merkezlerinde Son Durum ve Geleceğe Yönelik Öngörüler	57

İKİNCİ BÖLÜM
PERAKENDE PAZARLAMA YÖNETİM STRATEJİSİ, ALIŞVERİŞ
MERKEZLERİ YÖNETİMİ VE PERAKENDECİLİK YÖNETİM
STRATEJİLERİ

A. PERAKENDE PAZARLAMA YÖNETİM STRATEJİSİ	59
1. Perakende Pazarlama Yönetim Stratejisi	59
a. Hedef Pazar Seçimi	60
b. Perakende Pazarlama Karışımının Geliştirilmesi.....	62
c. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajı Yaratma	64
B. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ YÖNETİMİ VE PERAKENDECİLİK YÖNETİM	
STRATEJİLERİ	65
1. Organize Alışveriş Merkezi Fizibilitesi	65
a. Pazar Analizi	69
b. Finansal Analiz:	72
c. Yer Seçimi, Değerlendirilmesi ve Kontrolü.....	73
d. Kiracılarla Sözleşmelerin Yapılması.....	76
e. Kiralama Planı	78
f. Finansal Önem	79
2. Organize Alışveriş Merkezlerinde Yönetim	80
a. Alışveriş Merkezlerinde Yönetim Yöntemleri.....	81
aa. Sahip Yönetici (Owner-Manager)	81
ab. Taşeron Yönetici (Fee-Manager)	82
b.Yöneticinin Kiracılarla İlişkisi.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE DEĞER PAKETİ OLUŞTURMA VE
ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

A. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE PAZARLAMA KARMASI (DEĞER	
PAKETİ) OLUŞTURMA	85
1. Ürün Markası, Mağaza Markası Tanım ve Kapsamı	85
2. Alışveriş Merkezi Değer Paketi Kavramı	86

3. Alışveriş Merkezinde Mağaza/ Marka Karmaşı Oluşturma.....	88
a. Kiracı Karışımının Belirlenmesi	88
aa. Çapa Kiracıların (Anchor Tenants) Belirlenmesi ve Yerleştirilmesi	89
ab. Diğer Kiracıların Belirlenmesi	91
ac. Kiracı Kategorilerinin Belirlenmesi	92
ad. Kira Tutarının Belirlenmesi.....	95
ae. Kiralama Süresinin Belirlenmesi.....	96
af. Ortak Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi.....	97
b. Alışveriş Merkezlerinde Pazarlama ve Promosyon	100
c. Alışveriş Merkezinin İç Dizaynı ve Yerleşimi.....	103
d. Alışveriş Merkezinde Destekleyici Hizmetler	104
B. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR	104
1. Kira miktarı konusunda yaşanan sıkıntılar.....	106
2. Kiracıların Ortak Alan/ Genel Giderlerine katılımı	107
3. Yerli ve Yabancı Marka Ayrımı	109
4. Alışveriş Merkezi Enflasyonu.....	110
5. Alışveriş Merkezlerinde Sigara İçme Yasağı.....	112
6. Kiracıların Alışveriş Merkezlerini Tercih Etmeme Nedenleri.....	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇEKİCİLİK ÖGELERİNİ VE MÜŞTERİ SEGMENTİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı	114
2. Araştırmanın Yöntemi.....	114
a. Araştırma Modeli	114
b. Ana Kütle	115
c. Örnekleme Yöntemi	115
d. Örneklem Büyüklüğü.....	115
e. Anket Formu	116
3. Genel Bulgular ve Değerlendirmeler	117
a. Sosyo-Demografik Bulguların Analizi.....	117

b. Tüketici Alışkanlıklarının Analizi.....	119
c. Tüketicilerin Alışveriş Merkezi Tercihi	120
d. Alışveriş Merkezi Çekicilik Özellikleri	121
4. Araştırmaya İlişkin Analizler	123
a. Alışveriş Merkezi Çekicilik Boyutlarının Çeşitli Faktörlere Göre Analizi	123
aa. Yaş Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri	123
ab. Cinsiyete Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri.....	124
ac. Eğitim Durumuna Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri.....	125
ad. Medeni Duruma Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri	126
ae. Mesleğe Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri	128
af. Gelir Dağılımına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri	129
b. Alışveriş Merkezinde Geçirilen Sürenin Çeşitli Faktörlere Göre Analizi	130
c. Alışveriş Merkezi Tüketicileri Kümeleme Analizi Yardımıyla İncelenmesi	132
d. Araştırma Sonuçları	137
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	141
KAYNAKLAR	146
EKLER.....	155

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1- Perakende Pazar Göstergeleri.....	5
Tablo 2- Alışveriş Merkezleri Sayısı	6
Tablo 3- Alışveriş Merkezi Çeşitleri.....	17
Tablo 4- ICSC'ye göre Alışveriş Merkezi Çeşitleri.....	18
Tablo 5- Perakendeci Stratejilerini Etkileyen Faktörler.....	60
Tablo 6- Perakende Pazarlama Karması	63
Tablo 7 - Rekabetçi Avantaj Yaratma Metotları.....	64
Tablo 8- Geliştirici Firmaların Karakteristikleri.....	68
Tablo 9- Merkezi Bir Yerde İnşaat İzni Almanın Zorlukları.....	76
Tablo 10- Bazı Alışveriş Merkezlerindeki 2007 Yılı Yaklaşık Kira Oranları	96
Tablo 11- Bazı Ülkelerdeki AVM Çalışma Saatleri	99
Tablo 12- Sosyo-Demografik Dağılımlar	117
Tablo 13- Tüketici Alışkanlıkları İçin Dağılımlar	119
Tablo 14- Alışveriş Merkezi Tercih Sıralaması.....	121
Tablo 15- Alışveriş Merkezi Çekicilik Özellikleri.....	122
Tablo 16- Yaş Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi	123
Tablo 17- Yaş ile Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi.....	124
Tablo 18- Cinsiyete Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri, Bağımsız Örneklem T-Testi	125
Tablo 19- Eğitim Durumuna Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi	125
Tablo 20- Eğitim Durumuna Göre Eğlence Faktörü İçin Scheffe Testi	126
Tablo 21- Medeni Duruma Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi.....	126
Tablo 22- Medeni Duruma Göre Eğlence, Farklılık ve Lüks Boyutları İçin Scheffe Testi	127
Tablo 23- Evli ve Bekâr/ Dul/Ayrılmış Olanlar İçin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	127

Tablo 24- Meslek Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi	128
Tablo 25- Meslek Gruplarına Göre Konfor Boyutu İçin Scheffe Testi	129
Tablo 26- Gelir Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi.....	129
Tablo 27- Gelir Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Korelasyon Analizi	130
Tablo 28- Alışveriş Merkezinde Harcanan Zaman İçin Tek Yönlü Anova Analizleri ve Bağımsız Örneklem T-Testi	131
Tablo 29- Yaş Gruplarına ve Gelir Dağılımlarına Göre Alışveriş Merkezinde Harcanan Zaman İçin Korelasyon Analizleri	131
Tablo 30 - Gelir Dağılımına Göre Harcanan Zaman İçin Scheffe Testi	132
Tablo 31- Kümeleme Analizi Tablosu.....	132
Tablo 32- Müşteri Segmentleri ve AVM Çekicilik Faktör Boyutları Arasında Tek Yönlü Anova Analizi ve Ortalamalar	133
Tablo 33- Müşteri Segmentlerine Göre Demografik Faktörler İçin Ki- Kare Tablosu.....	134
Tablo 34- AVM’de Harcanan Zamana İlişkin Çapraz Tablo.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- L Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi.....	20
Şekil 2- L Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi.....	20
Şekil 3- Küme Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi.....	21
Şekil 4- T Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi.....	22
Şekil 5- U Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi	22
Şekil 6- Halter Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi	24
Şekil 7- Üçgen Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi.....	25
Şekil 8- Çift Halter Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi	25
Şekil 9- Şerit/ Sıralı Merkez (Strip Center).....	30
Şekil 10- Ocak 2000’de Her Ülke İçin Alışveriş Merkezi Durumu.....	47
Şekil 11-Toplam Perakende Satışları İçerisinde Alışveriş Merkezlerinin Payı.....	49
Şekil 12- Organize Alışveriş Merkezlerinin İç ve Dış Çevresi	66
Şekil 13- Alışveriş Merkezi Değer Paketi	86
Şekil 14- Tutundurma Karması Elemanları	100

RESİMLER LİSTESİ

Resim 1- Mall of America 1. Seviye Haritası	27
Resim 2- Grand Central Terminal.....	29
Resim 3- Coco Walk, Yaşam Stili Merkezi.....	34
Resim 4- İzmir Forum Bornova, Alışveriş ve Yaşam Merkezi	35
Resim 5- City's Nişantaşı, Moda Merkezi.....	39
Resim 6- Southdale Alışveriş Merkezi	45
Resim 7- Galleria İstanbul, Alışveriş Merkezi.....	50
Resim 8- Son 20 Yılda AVM Sayıları	51

GİRİŞ

Perakendecilik ülkemizde 1950’li yıllardan beri gelişme gösteren, ülkemizin tarihsel olarak yorumlanmasında bir gösterge niteliğinde olan önemli sektörlerden birisidir. Modern Perakende olgusu ise her ne kadar 1954 yılında Migros’un ülkemize getirilmesi ile beraber gelişmeye başlamışsa da, esas gelişim 1980’li yıllardan sonra olmuştur.

Alışveriş merkezleri ise organize perakende pazarların en önemli koludur. Türkiye’de perakende pazarın büyümesine paralel olarak organize pazarların gelişimini sağlayan ve hızlandıran alışveriş merkezleridir. Dünyadaki gelişmeleri ekseninde ülkemizde de gelişen bu sektörün ekonomik dalgalanmaların etkisiyle biraz hız kestiğini söylenebilir. Ancak ülkemiz tüketicilerin genç ve dinamik yapısı, yenilikleri en hızlı şekilde kabul etmesi ve gelir seviyelerinin artma eğiliminde olması nedeniyle yabancı yatırımcıların ilgisinin devam ederek gelişeceğini öngörmek mümkündür.

Alışveriş merkezi sektörünün hızlı gelişen yapısı sonucunda yerli yatırımcı ve yöneticilerinin deneyim eksiklikleri ve sektör uzmanlarının çok sınırlı miktarda olmasından dolayı “parmak hesabı” ile yürütülen faaliyetlerin alışveriş merkezi sektöründe bazı sorunlara neden olması kaçınılmazdır. Sorunların ise çalışanların alışveriş merkezi sektöründe uzmanlaşarak, deneme yanılma yöntemlerinden daha çok analiz ve tekniklere yer veren çalışmalar ile başarı sağlanabilir. Bunun dışında kanunlarla desteklenen ve haksız rekabet durumlarına yer vermeyen olanakların sağlanması yatırımcı, perakendeci ve tüketiciler açısından önem teşkil eden bir konudur.

Çalışmanın birinci bölümünde, perakende pazarlama, organize alışveriş merkezleri kapsamı ve gelişim süreci incelenmiştir. Buna birinci bölüm iki kısımdan oluşturulmuştur. İlk kısımda perakende pazarlama tanımı yapılarak, perakendeci formatları tanıtmaya çalışılmış ve organize perakende ile alışveriş merkezlerinin temeli oluşturulmuştur. İkinci kısımda ise organize perakende formatı olarak alışveriş merkezleri incelenmiştir. Buna göre alışveriş merkezlerinin tanımı,

özellikleri, sınıflandırılması, tarihsel gelişimi, yarar ve sakıncaları ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm, perakende pazarlama yönetim stratejileri ile alışveriş merkezleri yönetimi ve perakendecilik stratejilerinden oluşmaktadır. Buna göre bu bölüm iki kısımda incelenmiştir. İlk kısımda perakende pazarlama yönetim stratejisi tanımlanarak, yönetim stratejisi aşamalarından bahsedilmiştir. İkinci kısım da alışveriş merkezi yönetim stratejileri, perakendecilik yönetim stratejisi içinde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın esas konu başlığını olan alışveriş merkezi değer paketini oluşturma ve alışveriş merkezinde yaşanan sorunlar işlenmiştir. Bu bölümde iki kısımda incelenmiştir ve ilk kısımda alışveriş merkezlerinin planlanması aşamasından itibaren nasıl bir marka/ mağaza karması yaratılmalı sorusunu araştırılmasına çalışılmıştır. Üçüncü bölümün son kısmı ise alışveriş merkezinde yaşanan sorunları çeşitli sektörel dergi, gazete ve yayınlardan derlenerek yaşanan sorunlar altı başlık halinde aktarılmıştır.

Son Bölümde ise tüketiciler açısından önem taşıyan alışveriş merkezi çekicilik faktörlerinin bulunması, oluşturulan müşteri segmentlerine göre çekicilik faktörlerinin değerlendirilmesine çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE PAZARLAMA, ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

A. PERAKENDE PAZARLAMA ve ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ

1. Perakende Pazarlama

Perakendecilik, ürün ve hizmetlerin müşterilerin kişisel, aile veya hane kullanımı için gereken iş aktivitelerini kapsar. Son tüketiciye olan- arabalardan, giyime, restoranda yemeğe, tiyatro biletlerine kadar uzanan- her satışı içerir¹. Perakende pazarlama sadece satışa yönelik olmanın dışında, yapılması gereken tüm pazarlama faaliyetlerini içerir. Satışta bu faaliyetler içerisinde önemli bir yer tutar.

Perakende Pazarlama, bir toplumun kültürel değişiminde çok önemli bir katalizördür. Hattâ bu dönüşüm, küçük büyük işletmecilik risklerini üstlenerek, bu işe girişen firma yönetimlerinin, nasıl bir değişime öncülük yaptıklarının farkında bile olmaksızın gerçekleşmektedir².

2.Perakende Pazarlama ve Organize Perakende

Perakendecilik ülkemizde 1950’li yıllardan beri gelişme gösteren, ülkemizin tarihsel olarak yorumlanmasında bir gösterge niteliğinde olan önemli sektörlerden birisidir. Perakendecilik dünyada da önemini sürekli olarak arttırmaktadır. Türkiye’de perakendecilik atomistik bir yapıya sahip olup, geleneksel perakendecilerin ağırlıklı olduğu ikili perakendecilik yapısı egemendir³.

¹ Barry Berman, and Joel R. Evans, “Retail Management; A Strategic Approach”,9th.ed.,(Pearson Education Inc., New Jersey, Upper Saddle River, ,2004), s.3.

² Ömer Baybars Tek, “Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı, Türkiye’de Değer Pazarlaması”, (İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006,),s.212.

³ Ömer Baybars Tek, “Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, 8.Baskı, (İstanbul, Beta Yayım, Ocak 1999,), s.583.

“Perakendecilik”, ürün ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama, sadece kişisel veya ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar⁴. Modern Perakende olgusu ise her ne kadar 1954 yılında Migros’un ülkemize getirilmesi ile beraber gelişmeye başlamışsa da, esas gelişim 1980’li yıllardan sonra görülmüş ve alışılmış, çoğu zaman ticaret veya mağazacılıkla eş anlamlı olarak kullanılan perakende kavramı değişmeye başlamıştır. Hâlbuki perakende sadece “ticaret” değil, “mühendislik” ve “marka yönetimi” eksenleri üzerinde kurulu bir işkoludur⁵.

Organize perakendecilik kavramı ise perakendeciliğin planlanarak, geleceğe dair öngörüler yaparak, sistemli bir şekilde oluşturulması ve denetlenerek katma değer yaratılması şeklinde ifade edilebilir.

Ülkemizde de tanımladığımız tüm modern perakende formatları dünyadaki trentlere benzer şekilde gelişerek büyümüştür. Modern perakende, alışveriş merkezlerinin de sektörde yoğunlaşması ile gelişim hızını arttırmıştır. Modern perakende sektörünün Pazar payındaki artıştan dolayı perakende sektöründe resmi olarak beyan edilen gelirler ve ödenen vergiler de paralel olarak artmaktadır. Türk Perakende sektörünün yaklaşık yüzde 65’ini geleneksel perakende ve yüzde 35’ini ise modern perakende sektörüne ait olduğu biliniyor. Türk perakende sektöründe en büyük pay ise toplam satışların yaklaşık yüzde 52,8’ini oluşturan gıda perakendeciliğine ait⁶.

Türkiye’de perakende harcamalar milli gelir, özel kullanılabilir gelir ve özel tüketim harcamalarındaki gelişmeye bağlı olarak 2002 yılından bu yana büyümektedir. 2002 yılında 86.7 milyar dolar olan perakende harcamalar 2007 yılında 221.6 milyar dolara ulaşmıştır. Perakende harcamaların özel tüketim harcamalarına oranı yüzde 48’dir. Gıda ve içecek harcamalarının toplam perakende

⁴ Ömer Baybars Tek ve Fatma Demirci Orel, “Perakende Pazarlama Yönetimi”, 2.Baskı., (İzmir, Birleşik Matbaacılık, Ekim 2006), s.4.

⁵ Servet Topaloğlu, “Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek”, (İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2008), s.11.

⁶ “Modern Perakende Tüketim ve Tedarik Modellerini Değiştiriyor”, Arasta (Mart-Nisan 2007).

harcamalar içindeki payı yüzde 56.7 ve büyüklüğü 125.6 milyar dolardır. Gıda dışı perakende harcamalarının payı yüzde 43.3, büyüklüğü ise 96 milyar dolardır. Türkiye’de perakende pazarının 2001 yılından sonra gelişmesini şekillendiren temel unsurlar; perakende harcamalarda büyüme, kişisel gelirlerde artış, satın alma gücü yüksek hane halkı sayısında artış, yeni ödeme şekilleri ile harcama finansmanında yeni yöntemler, kırsal alanlarda hızlı çözülme ve kentleşmenin getirdiği yeni harcama ilişkileri ile değişen tüketici eğilimleridir⁷.

Tablo 1- Perakende Pazar Göstergeleri

Pazarlar	2002	2004	2007
Perakende Pazar (Milyar Dolar)	86,7	147,3	221,6
Organize Pazar Payı	% 28	% 30	% 35
Geleneksel Pazar Payı	% 72	% 70	% 65
Organize Pazar (Milyar Dolar)	24,3	44,2	77,6
Geleneksel Pazar (Milyar Dolar)	62,4	103,1	144,0
Gıda Pazarı Payı	%55,1	%53,8	%56,7
Gıda Dışı Pazar Payı	%44,9	%46,2	%43,3
Gıda Pazarı (Milyar Dolar)	47,8	79,3	125,6
Gıda Dışı Pazar (Milyar Dolar)	38,9	69,0	96,0

Kaynak: www.arkitera.com

Bu unsurlara bağlı olarak Türkiye’de perakende pazarı 2001 yılından sonra hızla büyürken, organize pazarların payı artmakta, yeni perakende kurumları oluşmakta, yabancı yatırımlar genişlemekte ve artan rekabet ile kar marjları daralmaktadır.

Alışveriş merkezleri ise organize perakende pazarların en önemli koludur. Türkiye’de perakende pazarın büyümesine paralel olarak organize pazarların gelişimini sağlayan ve hızlandıran alışveriş merkezleridir. Türkiye’de alışveriş merkezleri bir gayrimenkul yatırımı olarak da göreceli yüksek getiriler sunmaktadır. Avrupa’da gelişmiş pazarlarda alışveriş merkezleri yatırımlarının yıllık getirileri ortalama yüzde 5, gelişen pazarlarda ise yüzde 6-6.5 seviyelerindedir. Türkiye’de ise

⁷ “Türkiye’de Perakende Pazarı ve Alışveriş Merkezleri İçin Öngörüler 2015 Raporu”, www.arkitera.com (Alınış Tarihi, 08.07.2008)

İstanbul, Ankara, İzmir gibi illerde yıllık yüzde 7-8, diğer illerde ise yüzde 8-9 aralığında getiriler elde edilmektedir⁸.

Tablo 2- Alışveriş Merkezileri Sayısı

Türkiye’de Alışveriş Merkezleri (2007 Yılı Rakamları)			
	Aktif	İnşaat Halinde	Proje Halinde
İstanbul	42	32	47
Anadolu	86	28	46
Toplam	128	60	93

Kaynak: Arasta (Ocak-Şubat 2007)

Türkiye’deki bu hızlı gelişimle ortaya çıkan rakamlar için büyük bir gelişme denilse de, aslında ülkemize baktığımızda hala dünyadaki ortalamalara göre düşük kalmaktadır. Alışveriş merkezlerindeki kiralanabilir alana baktığımızda, ülkemizde bu seviye bin kişi başına 50 metre kare düşmektedir. Avrupa ortalaması ise 200 metre karedir. Bu şekilde ortalamaların gerisinde kaldığımızı düşünmek ise doğru değil. Çünkü önemli olan bin kişi başına düşen metrekare miktarından çok, o bin kişinin bu merkezlerde mevcut gelir seviyeleri ile ne kadar harcama yaptığıdır. Ülkenin üretim faktörleri, demografik özellikleri, yaşam ve tüketim alışkanlıkları, harcanabilir gelir seviyelerindeki artış gibi faktörlerde alışveriş merkezlerinin gelişim süreci değerlendirmesine dâhil edilerek yorumlanması önemlidir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Başkanı Sayın Nuşin Oral’ın yaptığı açıklamalarda, 2010 yılı için hedefler ise 350 AVM ve 6,9 milyon metrekare hizmet alanı şeklindedir.

3. Perakendeci İşletme Formatları

Perakendecilikte “Değer Formatları” olarak da adlandırılan işletme formatları, tüketiciye “Yer Yararı, Zaman Yararı, Mülkiyet Yararı, Şekil Yararı ve Bilgilendirme Yararı” sağlamasına ek olarak ucuz ya da uygun, makul fiyat yanında, alışveriş edebilme rahatlığı, gidiş geliş kolaylığı, iyi konum yeri, mağaza içi

⁸ İbid.

tasarımlar, atmosfer, müşteri ilişkileri departmanlarının iyi çalışması, kasa kuyruklarında bekletmeme ve alışverişte iyi deneyimler de eklenmelidir⁹.

Organize perakende formatları için çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Kotler'in yaptığı sınıflandırmaya göre perakendeci sınıflandırılmalı şu şekilde özetlenebilir¹⁰;

Hizmet Miktarına göre sınıflandırma;

- Self-Servis perakendecileri, tüm indirim süreçleri ve kolayda ürün satıcılarının (süpermarketler gibi) ve ulusal markaların, hızlı tüketim alışveriş ürünlerinin (fast-moving shopping goods) kaynağıdır.
- Limitli- Servis perakendecileri, daha fazla alışveriş ürünü bulundurduğundan müşteriler bilgi ihtiyacı duyarlar. Bu yüzden daha çok satış asistanı sağlarlar (Sears, J.C.Penny).
- Ful- Servis perakendecileri, özellikli mağazalar ve birinci sınıf departmanlı mağazalar, alışveriş sürecinin her aşamasında yardımcı olan satış asistanları.

Ürün hattına göre sınıflandırma;

- Özellikli mağazalar, kısıtlı ürün hatlarında derin çeşit bulundururlar. Spesifik ürün ve hizmete yönelik mağazalar sonucu, ihtisas ürünleri ve hedef Pazar kesiminin kullanımı artmıştır. (Zara, Mango, Park Bravo, Barçın Spor, Teknosa vb.)
- Departmanlı mağazalar, geniş çeşitte bir ürün hattı bulundururlar. Son yıllarda bir yanda daha odaklanmış ve esnek özellikli mağazalar diğer yandan daha etkin düşük fiyatlı indirimler arasında sıkışmış durumdadırlar. Bu mağazalara örnek (YKM, Yeni Konak, Boyner, Beymen, vb.)
- Süpermarketler, en sık alışveriş yapılan perakende mağaza çeşididir. Nispeten geniş, düşük maliyetli ve düşük kar marjlı, müşterinin yemek ve hane için toplam ihtiyaçlarına yardım etmek için self servis şeklinde dizayn edilmiştir.
- Kolaylık marketleri, genellikle ikamet bölgelerinin yanlarına konuşlandırılan küçük mağazalar, haftanın yedi günü uzun saatler açıktır. Ve hafif yüksek

⁹ Tek, Hayat Yayıncılık 2006,op.cit., ss.208-213.

¹⁰ Philip Kotler and Gary Armstrong, "Principles of Marketing", 11th.ed., (New Jersey, Prentice- Hall, Inc., 2006), ss.397-400.

fiyatlı yüksek getirisi olan limitli ürün hatları bulundurlar. (7-Eleven, Stop-N-Go)

- Süper mağazalar (hipermarketler), süpermarketlere göre daha geniş, rutin olarak satın alınan gıda ürünlerini, gıda dışı ürün ve hizmetleri geniş çeşitte sunarlar. Genellikle beş-altı futbol sahası büyüklüğünde, 20-50 arasında kasa çıkışına sahip olan dev mağazalar, süpermarket, indirimli mağazalar ve depo mağazacılığının bir bileşimidir¹¹.
- Kategori öldüren mağazalar, son yıllarda görülen süper mağazaların büyümesi ile dev özellikli mağazalar “kategori öldüren mağazalar” olarak adlandırılmıştır. Belirli bir hatta geniş çeşit ile bilgili çalışanlar bulunduran uçak hangarları büyüklüğünde mağazalardır.

Fiyata göre sınıflandırma;

- İndirim mağazaları, yüksek marjda ve geniş hacimde düşük fiyatlı standart ürünler satarlar. (Wal-Mart, Target, Şok, BİM, Diasa)
- İndirimli marka perakendecileri, temel indirim mağazaları ticaret yaparken, düşük fiyatlı, geniş hacimli boşluğu doldurmak için indirimli marka perakendecileri oluşmuştur. Saygın markalı ürünlerin, özellikle moda ürünlerinin normal fiyatlarının altında düşük fiyatlarla satıldığı perakendecilerdir¹². Bu tür perakendeciler tüm alanlarda bulunabilir, gıda, giyim, ve elektronik, ek özellikleri olmayan banka ve indirim simsarları. Bu tür perakendeciler üçe ayrılır.
 - Bağımsız indirimli marka perakendecileri, büyük perakendeci kuruluşların bölümleri olan veya girişimlerin sahibi olduğu ve yönettiği mağazalardır. Çoğu işletme küçük girişimciler tarafından işletilse de, çoğu indirimli marka perakendecisi işletmesinin sahibi büyük perakende zincirleridir.
 - Fabrika satış mağazaları, bir üreticinin sahip olduğu ve yönettiği, üretim fazlası, düzensiz veya biçimsiz ürünler satan indirimli marka perakendecileridir. Bazen grup olarak “fabrika mağazası alışveriş merkezi” ve “değer –perakende merkezleri” şeklinde bir düzine fabrika mağazasının geniş

¹¹ Tek ve Orel, 2. Baskı, op.cit., s.59

¹² İbid, s.67.

çeşitte ürünün perakende fiyatlarının yüzde elli daha altında sunduğu merkezlerdir.

- Depo Kulüpleri, kısıtlı seçimde markalı bakkaliye ürünleri, aletler, giyim, ve her türlü diğer ürünleri yüksek indirimlerle yıllık olarak üyeliği bulunan üyelere satan indirimli bir marka perakendecisidir. (Metro, Costco)

Organizasyonel Yaklaşım Göre Sınıflandırma;

Çoğu perakende mağazası bağımsız sahipliği olsa da, birleşmiş veya sözleşmeye bağlanmış bazı formlar altına toplanmış organizasyonların sayısı artmaktadır. Bu temel Perakende organizasyon türleri ise, - Birleşmiş zincirler, gönüllü zincirler ve perakende kooperatifleri, franchise organizasyonları ve alım satım gruplarıdır.

- Zincir Mağazalar, iki veya daha fazla fabrika satışın ortak sahibi ve yönetimidir. En belirgin özelliği, merkezi yönetim tarafından denetlenerek çeşitli politikaların bu denetim mekanizması ile yönetilmesidir. Birleşmiş Zincirlerin başarısı, çoğu bağımsızın bir veya iki sözleşmeli birlik formu ile bir araya toplanmasına neden olmuştur. Bunlardan birisi Gönüllü Zincirlerdir.
- Gönüllü Zincirler, bağımsız perakendecilere yığın satın alma ve ortak alım satım sağlanan toptancı sponsorlarıdır. Bu işbirliği perakendecilerin gereksinimlerinin tümünü veya bir bölümünü bu toptancıdan almaya söz vermesi, bunun karşılığında da daha uygun fiyatlar ve diğer bazı çıkarları (finansal yardım, mağaza planlaması, muhasebe hizmetleri vb. elde etmek üzere mali ve hukuki yönlerden toptancıdan bağımsız olmak koşuluyla birleşmeleridir¹³. Sözleşmeli birliklerin bir diğer formu, perakende kooperatifleridir.
- Perakende Kooperatifleri, birleşik tutundurma çabalarını yürüten ve merkezi bir satın alma organizasyonu kuran bağımsız perakendeci grubudur. Bu kooperatifler daha çok bir birlik şeklindedirler. Merkezi toptan süreçleri ve birleşik satın alma ve tutundurma çabaları mevcuttur.
- Alım Satım Grupları, birkaç çeşitte perakende hattının ve formunun merkezi bir sahiplik altında, bazı dağıtım ve yönetsel fonksiyonların bütünleşmesi

¹³ Tek ve Orel, 2.Baskı, op.cit., s.46.

boyunca kombine edilmiş bağımsız kuruluşlardır. Bu gruplara örnek olarak BESAŞ, Market, Bakkal ve Bayi Esnafının ve diğer vergi yükümlülerinin Tekel ürünleri, gıda ürünleri ve tüm raf ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri Toptan satış hizmetini İzmir ' in çeşitli merkezi noktalarında açılan 6 adet Toptan Gıda Satış Mağazaları kanalıyla gerçekleştirmektedir¹⁴.

- Franchise, diğer sözleşmeli sistemlerle franchise sistemler arasındaki temel fark, franchise sistemlerin bazı özel ürün ve hizmetlere, iş yapma biçimine veya ticari isim, firma değerine (hava parası), veya franchise verenin patentine dayanmasıdır. Franchising, “hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınıai hakları ticari alanda kullanma izni” olarak özetlemek mümkündür. Franchising’in en önemli özelliği ise imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek sağlıyor olmasıdır¹⁵.
- Alışveriş Merkezleri, planlanmış, geliştirilmiş, sahibi bulunan ve bir birim olarak yönetilen perakende işletmesi grubudur. Bugün birçok mağaza, müşteri çekim gücünü arttırmak ve tek duruşta alışveriş (one stop shopping) rahatlığı vermek için bir araya toplanmıştır.¹⁶

B. ORGANİZE PERAKENDE FORMATI OLARAK ALIŞVERİŞ MERKEZİ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

1. Alışveriş Merkezi Tanımları

Günümüz dünyasının en renkli ve çekici cazibe merkezleri haline gelen alışveriş merkezleri 20. yüzyılın en başarılı perakende konseptlerinden biri olmuş ve tüketim için dünyanın gördüğü en güçlü makine haline gelmiştir. 1920’lerin başında, Batı ülkelerindeki gelişiminden itibaren alışveriş merkezleri insanların hemen hemen tüm ihtiyaçlarına bir noktadan seslenmek amacını taşıyarak gelişiminde bugünkü noktaya kadar ilerlemiştir.

¹⁴ www.besas.com.tr (Alınış tarihi, 01.04.2009)

¹⁵ www.kobifinans.com, (Alınış tarihi, 01.04.2009)

¹⁶ Kotler and Armstrong, 11th.ed., op.cit, s.407.

Alışveriş merkezlerinin tanımı çeşitli yazarlarca farklı şekillerde yapılmıştır. Bunlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir;

“Alışveriş merkezi, planlanmış, geliştirilmiş, sahibi bulunan ve tek bir mülk gibi yönetilen perakende grubu ve diğer ticari kuruluşlardır.”¹⁷

“Planlanmış bir alışveriş merkezi, dengeli kiracılık temelinde (kalitede ve çeşitli ürünlerin sunumlarında birbirini tamamlayan mağazalar grubu) ve park etme olanağı ile çevrelenen, merkezi olarak yönetilen veya sahibi bulunan, planlanmış bir birimdir.”¹⁸

Diğer bir tanımına göre ise, Organize Alışveriş Merkezleri, planlanmış bir mimari yapı içinde, tek bir merkezden yönetilen ve merkez içindeki her bir birimin kiralama yolu ile işletildiği örgütlü bir perakendecilik sistemidir. Bunların kapalı olanlarının önemli bir bölümü de ABD’de **mall** olarak adlandırılmaktadır.¹⁹

Alışveriş merkezlerinin tanımları 1950 yılından beri sürekli olarak gelişmektedir. 2005 yılındaki bir alışveriş merkezi, 1960’ ların ortasındaki bir alışveriş merkezi (mall) veya açık-hava merkezi ile aynı temel amaca sahiptir. Geçen 40 yıl boyunca kapalı merkezler (malls) ve alışveriş merkezleri fiziksel özelliklerini yavaş yavaş geliştirmiş olsa da temel amaç aslında 1960’ların ortasındaki ile aynıdır. İleri gittikçe, kapalı merkezler (mall) ve diğer perakende formatları, müşteri önceliklerinin gelişimi yanında ticari bölgelerindeki demografik değişime de cevap vermeye devam etmek zorundadır.²⁰

Aşağıdaki unsurlar iyi planlanmış bir alışveriş merkezini karakterize eder ve diğer ticari yer kullanımlarından farklı kılar.²¹

¹⁷ Michael Levy and Barton A. Weitz, “Retailing Management”, 5th.ed., (Boston, McGraw- Hill Companies, Inc., 2004), s.218.

¹⁸ Barry Berman, and Joel R. Evans, “Retail Management; A Strategic Approach”, 4th.ed., (New York, Macmillan Publishing Company, 1989), s.248.

¹⁹ Tek ve Orel, 2.Baskı., op.cit., s.51.

²⁰ “What’s a Mall?, Learning the Lessons Well”, International Council of Shopping Centers Research Review, 2005, Vol.12.,Issue 2., s.1

²¹ ULI Development Handbook Series, “Shopping Center Development Handbook”, 3.rd.ed., (ULI , 1999), s.5

- Kolay ulaşılabilir bir mevki, ticari bölge içinde uygun girişler ile taşıt ve yaya trafiği yanında eğer gerekirse transit yolcular için çıkış.
- Perakende kullanımı tarafından yaratılan talebi karşılamak için yerinde yeterli park yeri. Park yeri, yaya trafiği akışını ve merkez girişlerine park etmiş arabalardan kabul edilebilir yürüme mesafesini sağlamak için, perakende alışverişlerine ve tüm müstakil mağazalara maksimum fayda sağlamayı arttırmayı gerektirir.
- Malların dağıtımı için (müşterilerden gizlenen) hizmet kolaylıkları.
- İstek uyandırıcı, çekici ve güvenli alışveriş ortamı yaratan, peyzaj, aydınlatma, ve işaret gibi mekan düzenlemeleri.
- Bir kiracı karması ve mağazalar arasında sinerjik satış olanağı sağlayan gruplama ve ticari bölge için uygun mal derinliği ve en geniş muhtemel dağılım.
- Alışveriş ve güçlü bir kimlik ve yer duygusu yaratan ilgili aktiviteler için konforlu çevre.

2. Alışveriş Merkezlerinin Özellikleri

Planlanmış, organize bir şekilde yönetilen alışveriş merkezi tanımlarını inceledikten sonra, geliştiği ve başarılı olduğu ortamlardaki alışveriş merkezlerinin belli başlı özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²²

- Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde faaliyet göstermek,
- Alışveriş merkezini bir bütün olarak sistemli yönetmek,
- Bir bütün içinde olmasından dolayı bütün kiracılara eşit hizmet vererek onları yönetmek,
- Alışveriş merkezi içinde, alışveriş merkezinin imajını belirleyecek seçilmiş ticari kuruluşlara yer vermeye özen göstermek,
- Tüketicilerin rahat ulaşabilecekleri bir bölgeyi kuruluş yeri olarak seçmek,
- İleriye dönük olarak bina ve otopark genişlemesini düşünerek ek alan yaratabilecek araziyi kuruluş yeri olarak seçmek,

²² Sanem Alkibay, Doğan Tuncer, şeref Hoşgör, "Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi", (Ankara, Siyasal Kitabevi, Mart 2007), s.2.

- Yeterli ölçüde otopark alanı ve otoparktan organize alışveriş merkezlerinin girişine ve girişten merkez içindeki her birime (dükkâna) kadar ulaşan kısa yaya yollarının bulunmasını sağlamak,
- Tüketicileri rahatsız etmeyecek bir şekilde mağazalara tedarik için gerekli hizmetleri sunmak,
- Alışveriş merkezlerini tüketicilere zevkli ve güvenilir bir alışveriş ortamı sağlamak amacıyla iyi aydınlatmak, yönleri iyi işaretlemek ve tüketicileri cezp edecek şekilde dekore etmek,
- Müşteri gereksinimlerini uygun düzeyde karşılayabilmek amacı ile merkez içinde perakendecileri, sattıkları malların birbirini tamamlayıcı olmasını sağlayacak biçimde gruplandırarak konumlandırmak,
- Alışveriş merkezine kimlik kazandırmayı sağlayacak biçimde, hem alışveriş için, hem de sosyal ve kültürel etkinlikler için uygun ve rahat ortam oluşturulmasına özen göstermek.

Bütün alışveriş merkezleri bu özelliklere sahip olmasa da, en başarılı alışveriş merkezleri, bulunduğu bölgenin potansiyeline uygun formatta ve arzu edilen kiracı karması ile ihtiyaçlara mümkün olan en iyi şekilde cevap veren, müşterilerine ve perakendecilere güçlü, güvenilir imaj yaratan merkezlerdir.

Planlanmış bir alışveriş merkezini başarılı kılan çeşitli faktörler vardır. Bunlardan bazıları ise²³;

- Uzun vadeli planlamadan dolayı geniş kapsamlı ürün ve hizmet sunumları,
- Banliyö nüfusu artışı,
- Aile alışverişinde bir defada tüm alışverişini yapma ilgisi,
- Genel masrafların paylaşımı ve işbirlikçi planlama,
- Ayırt edici bir alışveriş merkezi imajının yaratılması,
- Yaya trafiğinin merkezin mevkesine ve müstakil mağazalara doğru maksimize edilmesi,
- Çevre yollarına erişim ve park yeri imkânı,
- Şehir içi alışveriş çekiciliğinde düşüş,

²³ Berman and Evans, 4th.ed., op. cit., s.249.

- Merkezi bölge mağazalarına göre daha düşük kira ve vergi,
- Düşük hırsızlık oranları,
- Alışveriş merkezlerinin popüler olması, (araç trafiğine kapalı açık alışveriş alanları ve yine araç trafiğine kapalı ancak tüm mağazaların bir kısmı kontrollü çatı altında kapalı alışveriş alanları)
- İndirimli alışveriş merkezlerinin büyümesi ve artışı

Başarılı kılan bu uygun faktörler dışında perakendecilerin alışveriş merkezlerinde yer almasını sınırlandırıcı ve alışveriş merkezinin gelişimi yavaşlatan bazı faktörler de mevcuttur²⁴.

- Esnek olmayan mağaza saatleri, (perakendeciler merkezin açık olduğu zamanlarda açık kalmalı, diğer zamanlarda açamazlar).
- Yüksek kira bedelleri,
- Perakendecinin satabileceği ürünlerde ve tutundurma olanaklarında kısıtlamalar,
- Esnek olmayan süreçler ve merkez tüccar organizasyonu üyelik gereksinimi,
- Çok fazla rekabet durumu ve yoğunluklu yaya trafiğinin belirli bir ürün sunumu ile ilgilenmemesi,
- Çapa kiracı (anchor) tarafından daha küçük mağazaların egemenliğinin bulunması.

Alışveriş merkezinin imajı, kimliği, alışveriş merkezi tercihini etkileyen ve müşterinin perakendecilere bu merkezlerde bulunması ile diğer perakendeciler üzerinde rekabetçi bir avantaj yaratabileceğini gösteren çeşitli alt başlıklardandır. Yani bir perakendecinin alışveriş merkezi mevkisini dikkate almasında, merkezin tutumundan, imaj, tercih ve kişiliği gibi soruların farkında olması çok önemlidir.

²⁴ Patric Dunne, Robert Lusch, Myron Gable, Randall Gebhardt, "Retailing", (Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1992), s.166-167

3. Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması

Yıllar boyunca, alışveriş merkezi formatları karıştırmacı bir tanım sırasını alıp, isimleri Merkez (Center), Genel (Common), Geçit (Crossring), Hibrid (Hiybrid), Yaşam Stili Merkezleri (Lifestyle Centers), Kapalı Çarşı (Mall), Market (Markets), Çarşı (Marts), Mega-Çarşı (Mega Malls), Karma Kullanımlı (Mixed – Use), Outlet (Outlets), Bulvar (Parkways), Meydan (Places), Plaza (Plazas), Gezinti Yeri (Promenades), Dükkân (Shops), Sıra /Şerit (Strip), Meydan (Squares), Süper Merkezler (Super Centers), Kent Merkezleri (Town Centers), Şehir İçi Perakende (Urban Retail), Dikey (Vertical) ve Köy (Villages) gibi çeşitli tanımlamalar içermiştir. Bu karışıklığa ek olarak alışveriş merkezleri pazarlama ve yönetim stratejisi çeşitlerini içererek ayrıca farklılaşabilir; Kolaylık (Convenience), Eğlence (Entertainment), Etniklik (Ethnicity), Festival (Festival), Yaşam Stili (Lifestyle), Lüks (Luxury), İndirim (Off-Price), Tema (Theme) (ev düzenlemesi ve mobilya gibi), Turist (Tourist), Şehir için (Urban) ve Değer (Value)²⁵.

Alışveriş Merkezlerinin 1950’li yıllardan sonra planlı bir şekilde organize edilmesi ile birlikte gelen sayısal artış, bu merkezlerin gelişerek değişik sınıflamalar içerisine dâhil edilmelerini zorunlu kılmıştır. Çeşitli yazarlarca farklı şekillerde yapılan incelemeler karmaşıklığa yol açmıştır. Bunun üzerine “Internation Council of Shopping Center”, Uluslar Arası Alışveriş Merkezleri Birliği, konuya gelişen yeni perakende oluşumlarına göre yeni tanımlamalar getirmeye çalışmıştır.

Dünyada gelişen eğilimler en çok gelişmekte olan ve gelecekte büyük potansiyel oluşturan ülkelerden olan Çin ve benzeri Güney Asya ülkelerinde göze çarpmaktadır. Ülkemiz de gelişen ve dinamik nüfusu ile alışveriş merkezleri gelişimi için uygun bir potansiyel taşımaktadır. Yatırımcıları çeken etkenlerden en önemlileri ise, nüfus yoğunluğu ve ekonomideki gelişimdir.

Türkiye’de kurulan DTZ Pamir ve *Soyuer* Gayrimenkul Danışmanlık şirketinin kurucu ve yöneticilerinden olan Firuz Soyuer, Alışveriş merkezlerinin

²⁵ James R. DeLisle, Ph.D., “Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities”, (June 2007), s.i

sınıflandırılması konusunda İngiliz ve Amerikan kökenli iki farklı uygulama bulunduğunu anlatarak, “Örneğin alışveriş merkezlerinin çıktığı Amerika kökenli Uluslararası Alışveriş Merkezleri Derneği, International Council of Shopping Centers (ICSC) kriteri, söz konusu yerlerin sahip olduğu kiralanabilir alanın büyüklüğü olarak kabul ediliyor. Buna göre bir merkezin büyüklüğü toplam alan, mağaza sayısı ya da kaç kiracısının bulunduğuyla değil, tamamen kiralanabilir alanın büyüklüğüne göre belirleniyor²⁶” şeklinde yaptığı açıklama ile sektör de yer alan sınıflandırma tartışmalarından bahsetmiştir.

Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Başkanı Nuşin Oral ise, alışveriş merkezlerinin sadece boyutları çerçevesinde değil; ziyaretçi sayısı, mağaza adedi ve çeşitliliği, konumu ve benzeri pek çok kritere göre değerlendirilmesi gerektiğini söyleyerek konuya başka bir açıdan bakmıştır²⁷.

Perakende sınıflandırmalarındaki değişimi tetikleyen üç alışveriş merkezleri gelişim dalgası mevcuttur. İlk dalgada, alışveriş merkezleri Yöresel merkezler (Community Centers), Yerel Merkezler (Neighborhood Centers) ve Düz / Sıralı (Strip Centers) merkezleri içine alan birkaç temel kategoride sınıflandırılmıştır. İkinci Dalga, Minneapolis’ de Southdale Alışveriş Merkezi ile başlayan, Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Malls) dönemi doğumudur. Bu dalga kentten banliyö alışverişine doğru yönelen, kitlesel üreyen yeni alışveriş merkezlerinin bir oluşumdur. Üçüncü dalga ise, iki temel kategorinin ayrıca tekrar bölündüğü ürün farklılaşması periyodudur. Örneğin, “Kategori Öldürücü” (Category Killers) ortaya çıkışı ile alışveriş merkezi kategorisi “Güç Merkezi” (Power Centers) olarak bilinen yeni bir tür üretti²⁸.

²⁶ www.arkitera.com., alınış tarihi (05.03.2009)

²⁷ Loc. Cit.

²⁸ James R. DeLisle, “U.S. Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities”, (Research Review, 2005), V.12., No.2., s.96-97.

a. Büyüklüklerine Göre Alışveriş Merkezleri

Alışveriş Merkezleri ilk başta üç temel türe ayrılır; Yerel Alışveriş Merkezi (Neighnorhood Shopping Center), Yöresel Alışveriş Merkezi (Community Shooping Center) ve Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Shopping Center), her birinin temel ve ayırıcı fonksiyonu, ticari alan ve kiracı karmasıdır²⁹.

Tablo 3- Alışveriş Merkezi Çeşitleri

	Yerel	Yöresel	Bölgesel
Ana kiracı	Süpermarket veya eczane	Çeşit veya Departman Mağaza	En az bir tam çeşit departmanlı mağaza
Kiralanabilir alan	5.000 m ²	10.000 m ²	20.000 m ²
Konum alanı	1.6 hektar	4 hektar	12 hektar
Minimum ticari popülasyon	7,500 – 25,000	25,000 – 75,000	75,000 ve üstü

Kaynak: Mason, Mayer, Ezel, Laroche, McDougall,1990, s.168

Diğer bir ayırım, Uluslar arası Alışveriş Merkezleri Konseyinin yaptığı sınıflandırma iki temel kategori içerir: Alışveriş Merkezleri ve Açık Hava Merkezleri (Open-Air Centers), her biri ayrı alt kategorilere ayrılır. Bu genel kategorilerdeki alt sınıflandırmalar birkaç anahtar sığata bağılıdır: konsept, genişlik, arazi ölçüsü (acreage), tipik çapa (Anchor) kiracıları, çapa rasyoları, birincil ticari alanı³⁰.

²⁹ ULI, 3rd. Ed., op. cit., s.8.

³⁰ DeLisle, (June 2007), op. cit., s.5.

Tablo 4- ICSC'ye göre Alışveriş Merkezi Çeşitleri

Kategori	Alt Kategori	Konsept	Alan Büyüklüğü
Alışveriş Merkezleri			
	Bölgesel Merkezler	Genel ürün, moda	400-800,000
	Süper Bölgesel Merkezler	Bölgeselle aynı; fazla çeşit & donanım	800,000 üstü
Açık Hava Merkezleri			
	Yerel Merkezler	Kolaylık	30-150,000
	Yöresel Merkezler	Genel ürün; kolaylık	100-350,000
	Yaşam Stili Merkezleri	Lüks; ulusal özellikli; eğlence, outdoor	150-500,000
	Güç Merkezleri	Kategori – hakim çapa kiracılar, birkaç küçük kiracı	250-600,000
	Tema/ Festival Merkezleri	Boş zaman; turist yönlü: perakende& hizmet	80-250,000
	Outlet Merkezler	Üretici outlet Mağazalar	50-400,000

Kaynak: James R. DeLisle, 2007, s.5.

Hibrid (Hybrid) merkezlerin gelişiminin artışıyla Alışveriş Merkezlerini çeşitlerine göre ayırmanın zorluğu daha çok bahsedilir hale gelmiştir. Tüm durumlarda, hatta varyasyonlar arasında bile, ana kiracı sınıflandırması, daha küçük merkez boyutu ve ticari alan merkezin çeşidini belirler.

aa. Yerel Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Shopping Centers)

Yerel Alışveriş Merkezi kolaylık ürünlerin (yiyecek, ilaç ve çeşitli tuhafiyeler) ve kişisel hizmetlerin (daha çok günlük ihtiyaçları hızlı bir şekilde yakın ticari bölgede bulunur) satılmasını sağlar. Tüketici alışveriş modeli, coğrafi uygunluğun tüketicinin süpermarket seçiminde en önemli faktör olduğunu gösterir. Geniş ürün yelpazesi ve müşteri hizmetleri diğer önemli faktörlerdir.³¹

³¹ ULI, 3rd.ed., op. cit., s.12.

Bir yerel alışveriş merkezi, yakın çevresinde oturan müşterilerin acil ve günlük ihtiyaçlarını karşılamak ve kolay alışveriş ortamı sağlamak amacı ile tasarlanır. Bu alışveriş merkezlerinin üçte birinde ana mağaza (anchor) olarak bir süper market bulunur. Süper marketlerin yanında ise çoğunlukla “drugstore” olarak bilinen, eczaneden biraz daha farklı ürünler satan (daha çok kolaylık ürün, reçetesiz ilaç, bakım ve güzellik malzemesi gibi) mağaza bulundurlar. Drugstore yani eczaneler yerel merkezlerin diğer çapa kiracılarıdır. Yerel Merkezler, alışveriş merkezi alanı veya kapalı yürüme yolları olmayan, mağaza önleri bir gölgelikle (canopy) bağlanabilen genellikle bir düz çizgi şeridi gibi oluşturulur³².

Yerel alışveriş merkezi 15 dakikalık araba kullanım zamanı ile (daha çok 10 dakikadan az) yaşayan, 3000 den 50,000’e kadar nüfusun ihtiyaçlarını karşılar³³. Kiralanabilir alan içindeki payı ortalama 5.000 metrekaredir ve bu alan 3.000 ile 10.000 metrekare arasında değişebilmektedir³⁴. Bu merkezlerin kiralanabilir brüt alanının her 93 metrekaresi (1,000 square feet) için beş arabalık otopark yeri, kabaca daha geniş alışveriş merkezlerinden daha düşük, her bir ziyarette müşteriler çok zaman harcamadığı gibi ve araç devir hızı yüksektir.

ab. Yöresel Alışveriş Merkezleri (Community Shopping Centers)

Yöresel bir alışveriş merkezi, yerel alışveriş merkezinin yaptığından daha geniş bir ürün dağılımı sunar. En yaygın çapa (anchor) mağazaları arasında süpermarketler, süper (superdrugstore) eczaneler, ve indirimli departman mağazaları (discount department store) bulunur. Yöresel merkez kiracıları bazen, indirimli marka perakendecilerinin (off-price retailers) sattığı ürünleri içeren giyim, ev düzenleme/ mobilya, oyuncak, elektronik ve spor ürünleri, gibi parçalar içerir. Merkez genel olarak bir şerit gibi, düz bir çizgi üzerinde veya L veya U şeklinde düzenlenir. Diğer merkez türlerine göre yöresel alışveriş merkezi formatı en geniş dağılımı oluşturur³⁵.

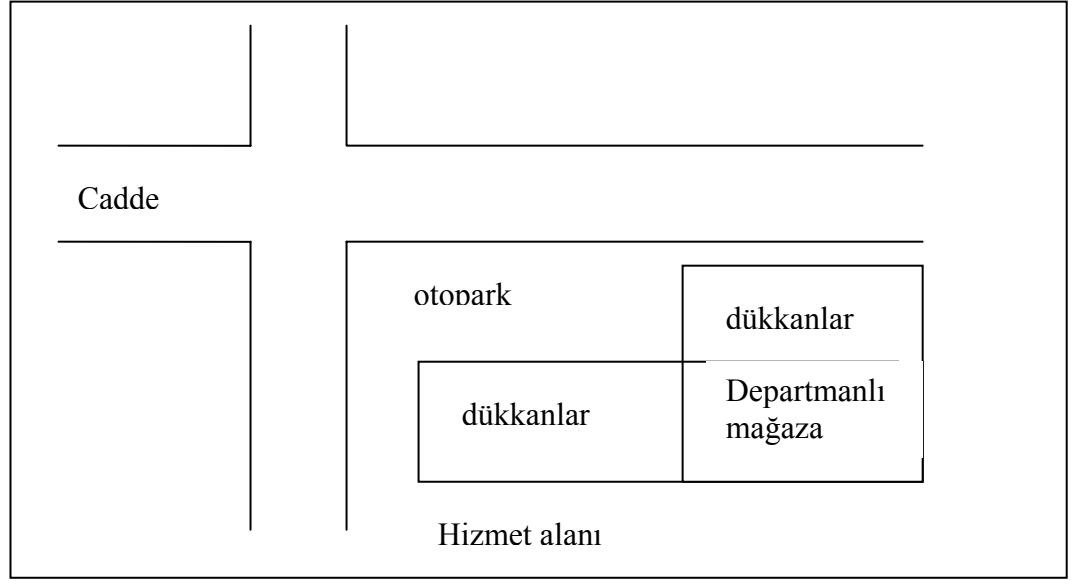
³² Grant Ian Thrall, “Business Geography and Real Estate Market Analysis”, (US, Oxford University Press, , 2002), s. 167.

³³ Berman and Evans, 4th. ed., op. cit., s.253.

³⁴ Berrin Şahin, “Alışveriş Merkezi Yatırımlarının Türkiye Koşullarında İrdelenmesi ve Antalya Örneği”, (MSÜ, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Haziran, 2001), s.65

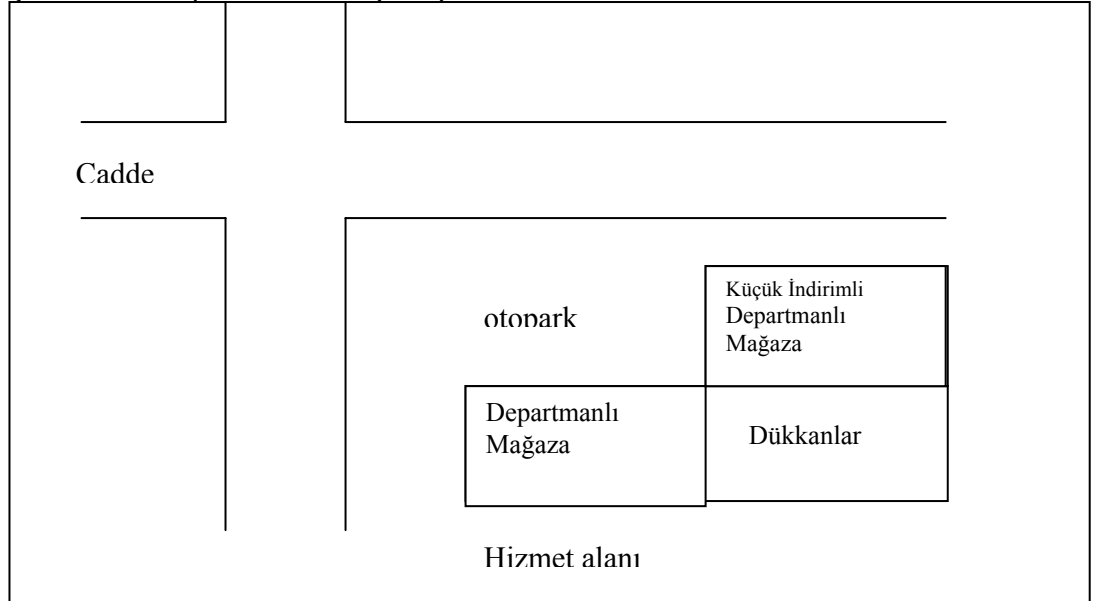
³⁵ Thrall., op. cit., s.167.

Şekil 1- L Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:11; Hartley 1975:102

Şekil 2 - L Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi

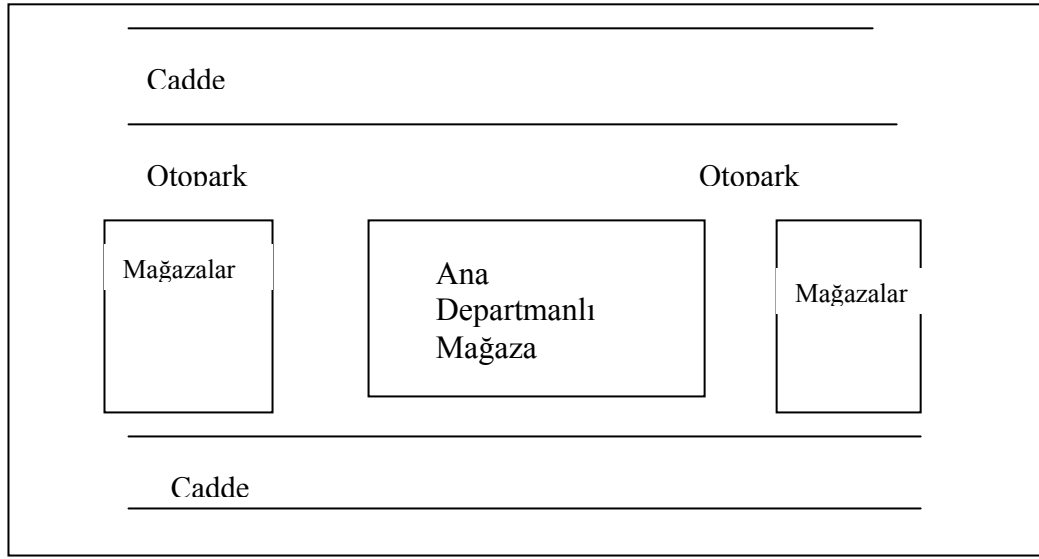


Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:12; Carpenter 1974:9

“Küme” tipi olarak da inşa edilebilen yöresel merkezler, “L”, “U” ve “Küme” tipine ek olarak, “Halter” (Dumbbell), “Üçgen” ve “Çift Halter” (Double Dumbbell) olarak da inşa edilmekte olup, her köşede büyük bir departmanlı mağazaya da yer verilebilmektedir.

Hizmet ettiği ticari alan, 10 ile 20 dakika arasında araba sürüş mesafesi içinde yaşayan 40,000- 150,000 insana hizmet eder. Tipik olarak brüt kiralanabilir alanı (Gross Leasable Area), yaklaşık olarak 14,000 metrekare (150,000 square feet), fakat bazı durumlarda 9,300 metrekareden 41,000 metrekareye (ya da daha fazlası) dağılabilir. Bu merkezlerin kiralanabilir brüt alanının her 93 metrekaresi (1,000 square feet) için dört ile altı arasında değişebilen beş arabalık otopark yeridir³⁶.

Şekil 3- Küme Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Tazegül 2002:51, Carpenter 1974:10

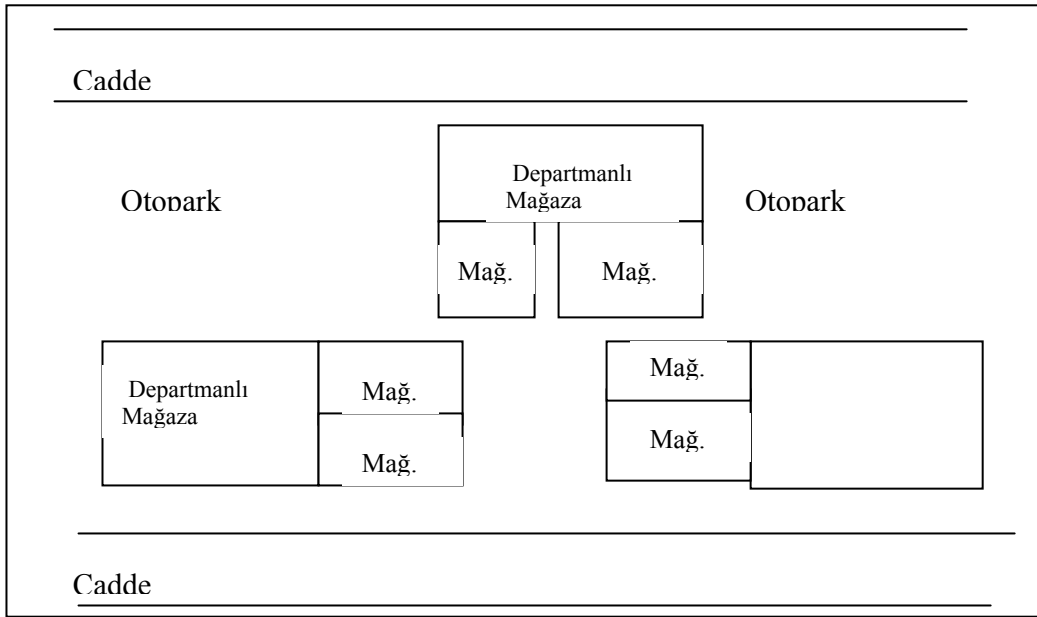
Bu tür merkezin dağılımı o kadar çok olmuştur ki, 1980'ler de yeni bir alt kategori oluşturuldu. Süper yöresel merkez (the super community center). Süper yöresel alışveriş merkezi 23,225 den 46,450 metrekareye (250,000 – 500,000 square feet) dağılım gösterir. Süper yöresel bir alışveriş merkezinde bulunan ilk beş kiracı, bayan hazır giyim, aile ayakkabıları, bay giyim, bayan özellikli giyim ve aile giyim üzerinedir.

Yöresel merkezlerin yeni formu olarak Güç Merkezleri (Power Center) oluşmuştur. İçinde çoklu indirimli marka perakendecileri (off-price retailers) ve kategori kırıcı (category killers) çapa mağazalar ve birkaç yan kiracı bulundurur.

³⁶ ULI, 3rd.ed., op. cit., s.11.

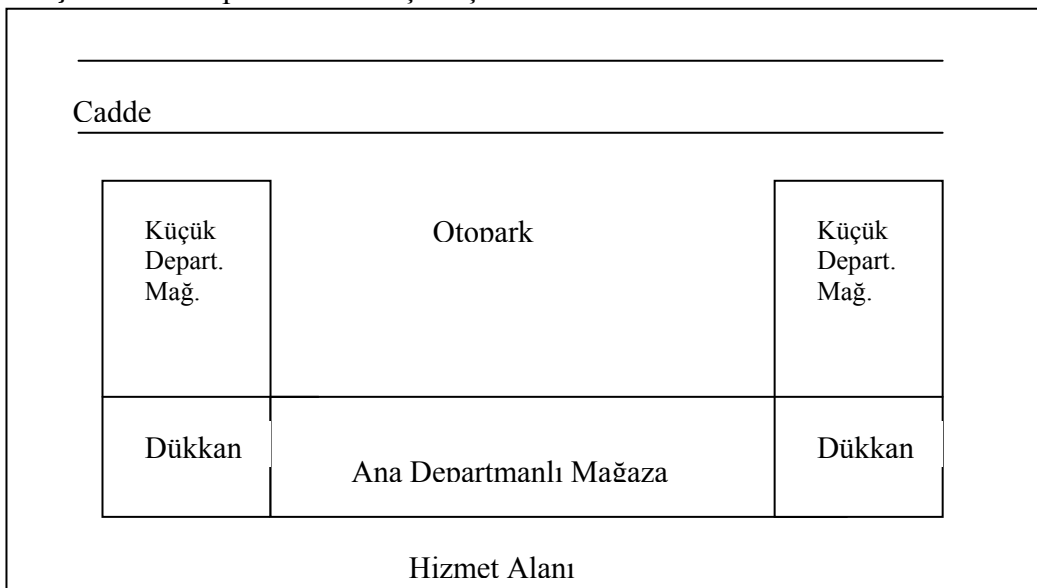
Bütün alışveriş merkezi türleri içinde, çapa mağazaları, pazar büyüklüğü, ve çekim gücü kavramları arasından kategorize edilmesi en zor yöresel alışveriş merkezidir. Çünkü yöresel alışveriş merkezi geniş miktarda artan alışveriş ürünü sunumu, belirli durumlarda özel kategori ürünleri, Pazar alanı daha az tahmin edilebilir. Bir de yöresel alışveriş merkezi ara merkez (in-between center) olduğu için kategori etmesi en zor olandır.

Şekil 4- T Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:12; Carpenter 1974:11

Şekil 5- U Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:12; Carpenter 1974:10

ac. Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Shopping Center)

Bölgesel bir alışveriş merkezi, geniş, çekici bir coğrafi Pazar yayılımı olan planlanmış alışveriş olanağıdır. Bölgesel bir alışveriş merkezi müşterilerin ziyaretini arttırmayı amaçlayan çok geniş ve derin alışveriş yönlü ürün ve hizmet çeşitleri sunar³⁷. İki şehrin ortasında kurulan bu merkezler, müşterilerine; uygunluk mağazalarından, alışveriş merkezlerine yüksek derecede uzmanlaşmış dayanıklı ürünler satan mağazalara kadar, perakende mağazalarının geniş bir dizisini sunarak müşterilerin ilgisini çekmeye ve tüm ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.

Bölgesel Merkezlerin oluşumunda ve yer seçiminde şu faktörler rol oynar³⁸:

- Kurulacak alışveriş merkezinin hizmet edeceği allanın kullanım büyüklüğü, nüfus yoğunluğu, gelir dağılımı ve satın alma gücü,
- Bölgeye toplu taşıma araçları ve özel araçlarla ulaşım kolaylıkları ve genel ulaşım ağı düzeni,
- Hizmet verilecek alanın gelişimi ve bu gelişimin alışveriş merkezine olabilecek muhtemel etkisi,
- Alışveriş merkezinin gelecekteki büyüebilme durumunu karşılayabilecek yeterli alanın bulunması,
- Yer seçimi ile ilgili çalışma ve araştırmaların büyük mağaza, dükkân ve diğer servislerle ilgili olarak araştırma ve analizler yaptırması.

Urban Land Institute (ULI) ye göre *bölgesel alışveriş merkezleri* 2 alt kategoriye ayrılır. Bölgesel merkezler ve süper bölgesel merkezler.

aca. Bölgesel Alışveriş Merkezi (Regional Shopping Center)

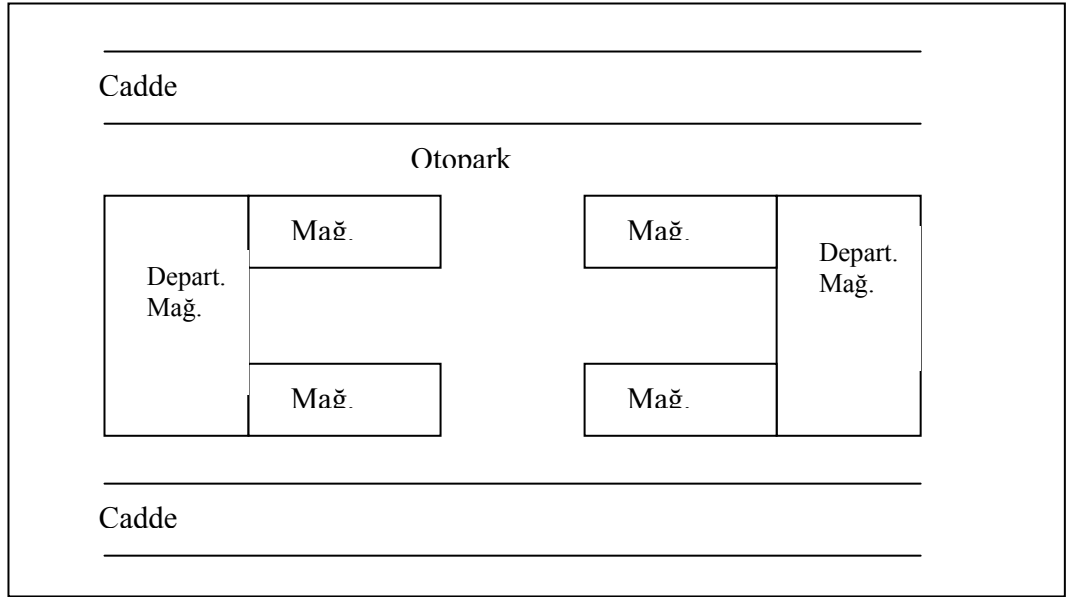
Tanıma göre, bir bölgesel alışveriş merkezi bir veya iki tam çeşit departmanlı mağazaya sahiptir. Genellikle brüt kiralanabilir alanı (GLA) yaklaşık olarak 42 bin metre kare (450,000 square feet) ve dağılımı yaklaşık 28 bin metre kare ile 84 bin

³⁷ Berry Berman and Joel R.Evans , “Retail Management A Strategic Approach”, 9th.ed., (New Jersey, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004), ss. 248 – 249.

³⁸ Tuba Sayılı, “Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi, Sınıflandırılması ve Tasarımını Etkileyen Faktörler”, (MSÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992). s.57.

metre kare (300,000 –900,000 square feet) arasındadır³⁹. Bölgesel alışveriş merkezlerinin başarısı, modernize mağazaları ve artan park yeri kolaylıkları ile şehir içi perakendecileri tarafından savunmacı ölçülere dayanır. Şehirlerarası otoyolları ve gelişmiş kamu taşımacılığı çoğu şehir içi alışveriş bölgesini rekabetçi kılar⁴⁰. Kimi alışveriş merkezleri tüm banliyö bölgesi için sosyal, kültürel ve mesleki odak noktası haline gelir.

Şekil 6- Halter Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi

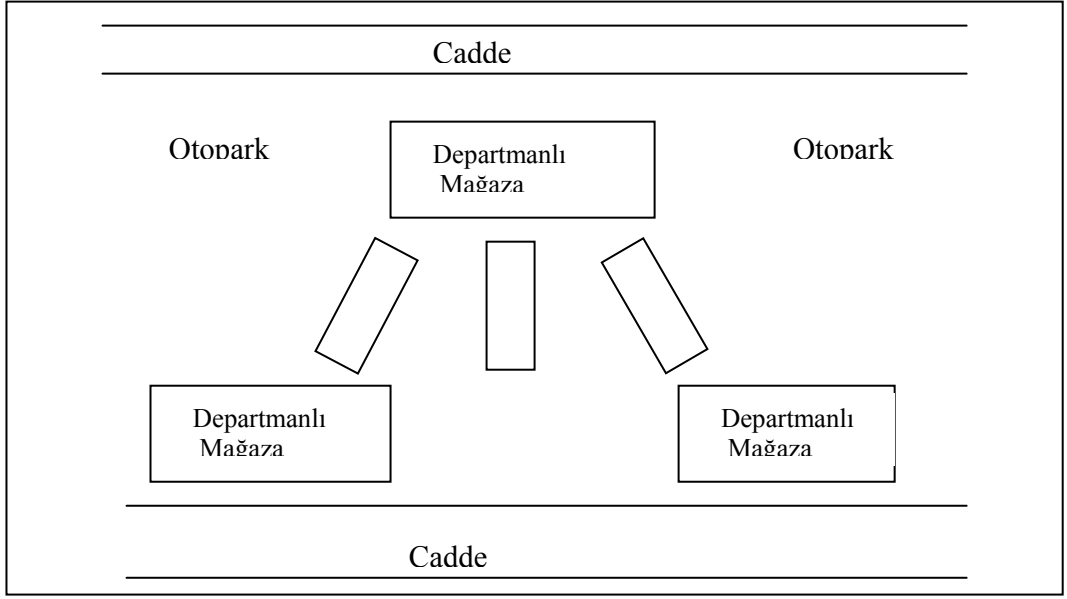


Kaynak: Tazegül 2002:52, Carpenter 1974:11

³⁹ ULI, 3rd.ed., op. cit., s.8.

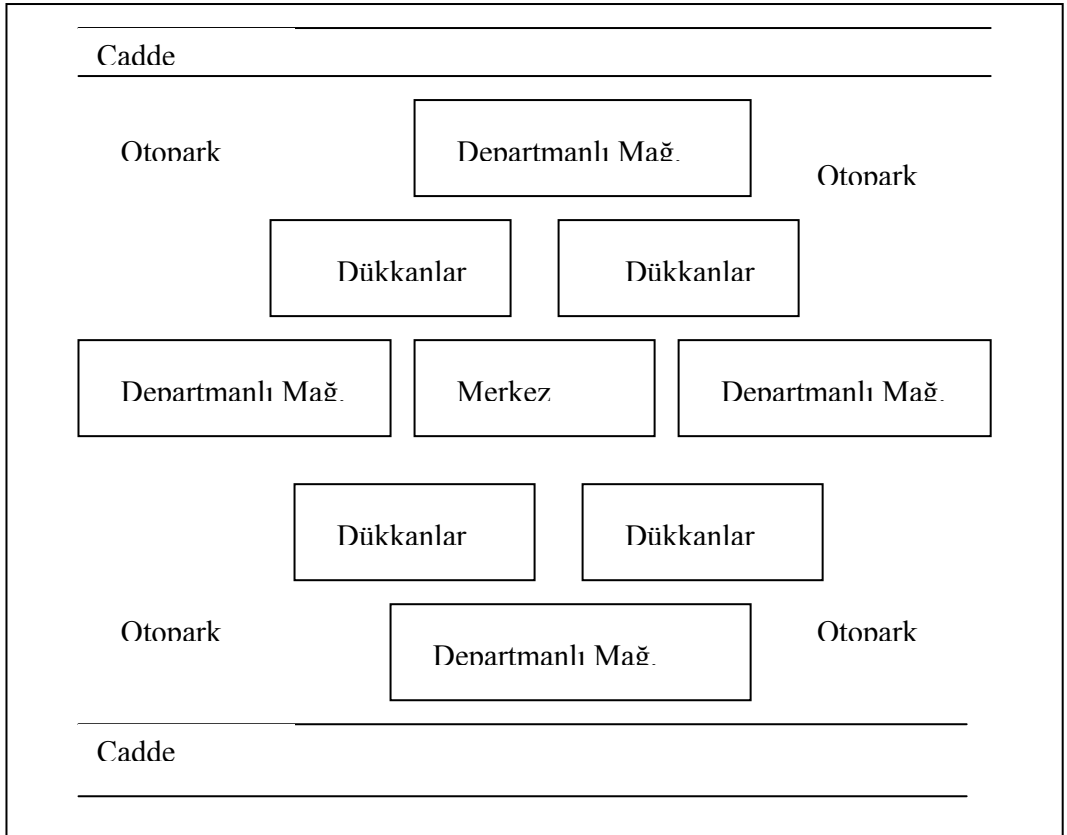
⁴⁰ William M. Pride and O.C. Ferrel., "Marketing: Basic Concepts and Decisions", 4th.ed., (Boston, McGraw-Hill Book Co.,1985), s.278.

Şekil 7- Üçgen Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:13; Carpenter 1974:12

Şekil 8- Çift Halter Tipi Yöresel Alışveriş Merkezi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007:17; Hartley 1975:103

Bölgesel alışveriş merkezleri 1930'lu yıllarda ilk olarak Amerika'da uygulanmıştır. İlk dış mekan bölgesel alışveriş merkezi 1950' de Seattle da, başlıca şehir içi departman mağazası olan Bon Marche şubesi çapa mağazası olarak kuruldu⁴¹. ABD' de en büyük süper bölgesel alışveriş merkezi Minnesota'da Minneapolis'e yakın 1992 yılında hizmete giren "Mall of America"dır. Mall of Amerika ile ilgili bilgiler ise şöyle sıralanabilir⁴²:

- Yapım Maliyeti – 650 milyon dolar
- Ekonomik Etkisi – Mall of America, Minnesota eyaletinin yıllık ekonomik aktivitesine etkisi 1.8 milyar dolardan daha fazla katkı sağlar.
- Brüt kiralanabilir alanı – 232,250 metre kare (2.5 milyon square feet)
- Toplam bina alanı 391,180 metre kare (4.2 milyon square feet)
- Mağaza Sayısı – 520 den daha çok
- Oturmalık restoranlar- 20
- Fast food restoranları- 30
- Özellikli yemek mağazaları- 36
- Sinemalar- 14
- Çalışanlar – 11,000 yıl içinde, 13,000 yaz ve tatil zamanlarında
- Park yeri- 12,550 yerinde
- 1.seviyeye yürüme mesafesi – 57 mil
- Toplam mağaza önü uzunluğu – 4.3 mil
- Barındırdığı diğer çekicilikler; Nickelodeon Kâinatı, Su Altı Maceraları, Akvaryum, LEGO Yaratıcılık Merkezi, Dinozor Yürüyüşü Müzesi, A.C.E.S. Uçuş simülasyonu, NASCAR Silikon Motor Hızıolu, Bloomingdale's, Macy's, Nordstrom ve Sears.

⁴¹ Berman and Evans , 9th ed., op. cit., s.249.

⁴² www.mallofamerica.com (alınış tarihi; 10.03.2009)

Resim 1- Mall of America 1. Seviye Haritası



Kaynak: www.mallofamerica.com

acb. Süper Bölgesel Alışveriş Merkezi (Super Regional Shopping Center)

Süper bölgesel alışveriş merkezleri, üç veya dört departmanlı mağaza ve genellikle her zaman olmasa da daha büyük olması dışında, bölgesel alışveriş merkezi ile tüm aynı karakteristikleri paylaşır. Süper bölgesel bir alışveriş merkezi tipik brüt kiralanabilir alanı, yaklaşık 84 bin metre karedir (900,000 square feet) fakat 46 bin metre kareden 186 bin metre kareye (500,000 – 2 million square feet) kadar dağılabilir. Süper bölgesel alışveriş merkezleri 150 bin kişiyi aşan ve daha çok merkeze 25 – 30 dakikadan daha fazla bir sürüş mesafesinden merkeze ulaşan bir popülasyona hizmet eder. Ülkemizde Büyük kitleleri çeken Zafer Plaza, Capitol, Karusel, gibi alışveriş merkezleri süper bölgesel alışveriş merkezlerine örnek olarak verilebilir.

Bölgesel ve süper bölgesel alışveriş merkezlerinin fonksiyonları aynıdır, sadece dağılımları ve müşteri çekme güçleri farklıdır. Öncelikli olarak sundukları ürünler arasında, tam derinlikte ve çeşitte alışveriş ürünleri, karışık eşya, ayakkabı, giyim ve aksesuar, ev dekorasyonu, hediyelik ve özel ürünler ve elektronik ürünler bulunur. Artan bir şekilde yiyecek, kişisel hizmetler ve eğlencede sağlarlar.

Müşteriler bazen daha çok tercih ve farklı mağazalarda alışveriş etme avantajı için, bölgesel bir alışveriş merkezinden süper bölgesel bir merkeze geçebilirler.

b. Konumlarına Göre Alışveriş Merkezleri

Bu bölümde bahsedilecek olan alışveriş merkezleri genellikle şehirde veya şehre yakın kasaba olarak adlandırılan bölgelerde ya da diğer bir deyişle şehir dışı bölgelerde konumlandırılmış olan planlı ya da plansız olarak oluşturulmuş alışveriş merkezleridir.

Ülkemizde de alışveriş merkezleri şehir içlerinden şehir dışında oluşturulması için çeşitli görüş ve hazırlıklar mevcuttur. Bu konu ile ilgili farklı düşünceler olsa da Hazırlanan ancak bir türlü çıkarılmayan Hipermarketler Yasa Tasarısı'na göre il ve ilçelerdeki yerleşim merkezlerinde 5 bin metrekareden büyük mağazalar açılmayacak, 400 metrekareden büyük mağazaların kuruluşu izne bağlanacaktı. Ancak, küçük esnafı hipermarketler karşısında koruyan yasalar olmadığı için, 400 metrekare üzerindeki hipermarketlerin ve süpermarketlerin perakende pazarındaki payı son 13 yılda hızla arttı. Bu oran 1995'de yüzde 10 iken, 1998'de yüzde 15'e çıktı. 2008 sonunda ise yüzde 60'a yaklaştı⁴³. Ülkemizde plansız şehirleşmenin bir sonucu olarak da, şehir dışı diye adlandırılan yerleşim birimlerinin giderek şehir içi konumuna kayması da aslında bir sorunu çözümsüz yapan bir diğer unsurlardandır.

ba. Şehir İçi Alışveriş Merkezleri (Downtown Shopping Centers/ Central Business Districts)

Bir şehir merkezinde bulunan perakende merkezidir. Merkezi iş bölgesi (Central Business District) ile eş anlamlıdır. İş aktivitesinden ötürü, iş saatleri sırasında insanları bölgeye çeker. Bu bölgeler kamu taşımacılığının da merkezidir ve yoğun bir yaya ve araç trafiği vardır. Bu merkezlerde en az bir departmanlı mağaza ve birkaç özellikli mağaza ve kolaylık mağazaları bulunur. Yüksek güvenlik gereksinimi, dükkan hırsızlığının yaygın olması, ve park yerinin limitli olmasından dolayı perakendeciler şehir içi alışveriş merkezi bölgesinden kaygı duyabiliyorlar⁴⁴. Bilinen en iyi şehir içi merkezi iş bölgesi alışveriş merkezi örneği, iş topluluklarının

⁴³ "Hipermarket Sayısında İnanılmaz Artış", www.sabah.com.tr/22/12/2008, (Alınış tarihi, 18.03.09)

⁴⁴ Levy and Weitz, 5th.ed., op.cit., s.228

merkez şehirde daha rekabetçi olarak kentsel alışveriş merkezi ile güçlendiği New York City’de ki Grand Central Terminal dir.

Resim 2- Grand Central Terminal



Bu perakende yaklaşımı bir toplum merkezi sağlamak kadar sosyal bir çevre yaratmak içindir. Kimi gelişim uzmanları tipik bir banliyö alışveriş merkezine göre yeni milenyum için daha gelecek vaat eden bir form olduğuna inanmakta çünkü bu formlar gelişi güzel yayılmayı önlemekte, araba kullanmaktansa yürüyüşü teşvik ederek diğer günlük aktivite perakendesi ile bütünleşmesinde daha kolay uyum sağlamaktadır.

bb. Şehir Dışı Alışveriş Merkezleri (Suburban Shopping Centers)

Trafiğin şehirlere çekilmesi ile değişen alışveriş modelleri, çoğu perakende mağazanın yaşaması ürün karmasını arttırmasına ve saatlerde esneklik yeteneğine dayandı. Bunun sonucunda sadece erkek giyim eşyası satan mağazalar, kadın giyim eşyası da satmak istedi, ayakkabı mağazaları el çantaları eklemek istedi ve kafeteryalar fast-food süreçlerine dönmeye düşünmeye başladı. Çok yürüyüş gereken yerlerde arabaya dönüş, ve bir alışveriş merkezinde diğerine sürüş şehir dışında alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması ile sonuçlandı⁴⁵.

c. Diğer Alışveriş Merkezi Türleri

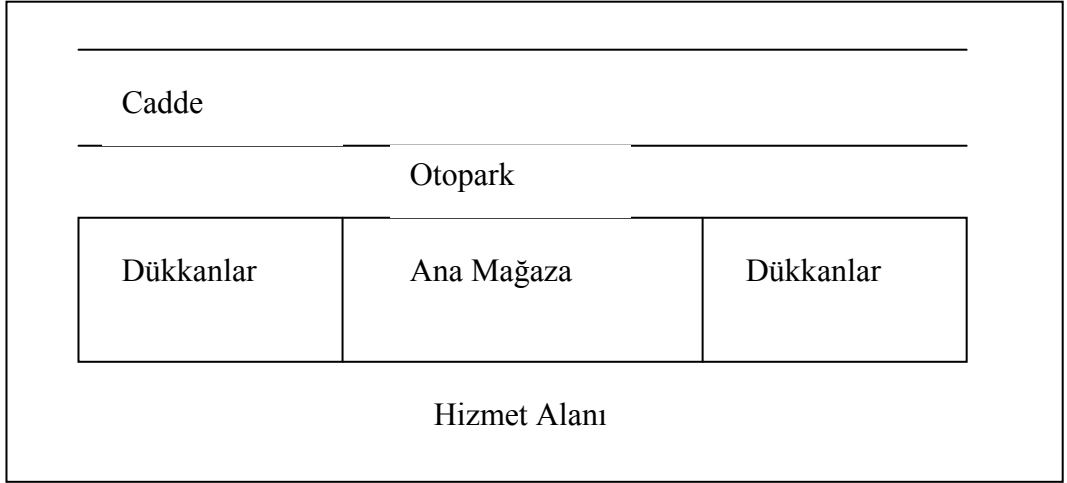
ca. Şerit Merkezi (Strip Center)

Kapalı alışveriş merkezlerinin aksine, üstü açık olan ve bir tek süpermarket ya da bol çeşit mağazası olan ve bir caddenin kenarına dizilmiş, önünde otoparkı

⁴⁵ Emanuel B. Halper, “Shopping Center and Store Leases”, (New York, Law Journal Pres, 2001), s.x

olan ve dükkânların önüne kolayca park edilerek zaman kazandıran bir alışveriş merkezidir. Mağazaların hatları daha çok birbirine yürüyüş yolları üzerindeki gölgeliklerle bağlanarak, yürüyüş yolları mağaza önü boyunca akması sağlanır. Üstü açık, çevrilmemiş, büyüklükleri çok geniş olabilen bir alışveriş merkezidir⁴⁶.

Şekil 9- Şerit/ Sıralı Merkez (Strip Center)



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör 2007:9, Carpenter 1974:9

cb. Kolaylık Alışveriş Merkezi (Convenience Shopping Center)

Meşgul ve tek seferde alışveriş yapan müşteriler için kolaylık ürünleri (yiyecek, ilaç, vb) veya hizmetleri (çamaşırhane, temizlik, vb) sağlayan küçük bir şerit merkezidir⁴⁷. Bünyesinde bulunan mağazalar daha çok yerel alışveriş merkezine yakın özellikler taşır. Genellikle bu tür uygunluk merkezlerinde bulunan kiracılar; restoran ve diğer yemek hizmetleri; kuru temizleme, güzellik salonu ve fotokopi mağazası gibi kişisel hizmetler, medikal doktor, dişçi ve finans, sigorta ve emlak ofisleri gibi uzman hizmetlerdir. Brüt kiralanabilir alanı yaklaşık olarak, 1900 metre karedir. (20,000 square feet)

cc. Özellikli Merkezler (Speacialty Centers)

Öncelikli alışveriş merkezi türlerinden sonra ortaya çıkan ilk alt kategorilerden birisi “Özellikli Alışveriş Merkezleridir”. Özellikli merkezler, özellikle özel bir mimari karakteri veya çevresel ambiyansı ile kimi zaman, “temalı

⁴⁶ DeLisle, (June 2007), op. cit. s.22

⁴⁷ Loc. cit, s.22.

merkez” (themed center), veya “tema özellikli merkez” (themed specialty center) olarak adlandırılır.⁴⁸ 1000 metre kareden büyük kiralanabilir alana sahip özellikli merkezlerin en belirgin karakteristiği bünyelerinde gıda dışında özellikli mal satan mağazaları bulundurmasıdır⁴⁹.

cd. Güç Merkezleri (Power Centers)

Bir güç merkezi, indirim mağazası (target), indirimli marka perakendecisi (Marshalls), depo kulüpleri (Costco) veya Home Depot, Office Depot, Circuit City, Sports Authority, Best Buy, ve Toy’s R Us gibi Kategori Uzmanlarını içeren bir kaç geniş çapa mağazası tarafından hakim kılınan bir alışveriş merkezidir. Tipik olarak etrafı çevrilmemiş bir sıralı/ düz merkez birleşiminde veya belirlenmiş bir “köy” toplamıdır⁵⁰.

Bir süper yöresel alışveriş merkezi türü olan güç merkezleri aşağıdaki karakterleri sergiler:

- Brüt kiralanabilir alanı 23 bin metre kareden (250,000 square feet) fazla ve kapladığı yerin sahibi merkez yönetimi değildir,
- En az bir süper çapa mağaza, bir departmanlı indirim mağazası veya ev aksesuarları mağazası gibi en az 93 bin metre karelik (100,000 square feet) brüt kiralanabilir alan içerir,
- Her biri 1800 ve 2300 metre kare (20,000 -25,000 square feet) ve daha fazla olan en az dört küçük, kategori- özellikli çapa mağazası içerir,
- Küçük dükkânların sayısı en az, genellikle 900 metre kare brüt kiralanabilir alandan daha az fakat ortak toplamı merkezin toplam kiralanabilir alanının yüzde 10 ve 15 inden daha çok değildir,
- Genellikle açık hava ve bir şerit gibi, “L” ya da “U” oluşturulur,
- Müşteriler bölgesel bir alışveriş merkezi büyüklüğüne yakın bir ticari bölgede,
- Birleştirilmiş bir alışveriş merkezi gibi yönetilir.

⁴⁸ ULI, 3rd.ed., op. cit. s.12.

⁴⁹ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, (Mart 2007), op. cit., s.27.

⁵⁰ Lewy and Weitz., 5th.ed., op. cit., s.218.

Güç merkezleri niçin bu kadar popülerdir? İlk ve en önemlisi kiracıları çok büyük büyüme ve başarı yakalamıştır. Bölgesel alışveriş merkezinin yüksek kiralarını ödemek istememeleri ve diğer büyük mağazalarla birlikte bulunmanın yarattığı sinerjiden yararlanmışlardır. Sosyal, demografik, ekonomik değişim ve perakende de yaşanan değişimin bir sonucu olarak güç merkezlerine geçişi kolaylaştırmıştır.

Ülkemizde İstanbul Maslak'ta açılan Doğu Power Center, Power Center konseptinin ülkemizdeki ilk örneklerinden birisi olmuştur. 42 bin metrekare üzerine kurulan DPC, iki alışveriş, iki otopark ve bir restoran katı bulunmaktadır. DPC nin kiracıları arasında Doğu Otomotiv, Tepe Home, Tansaş, Bimeks, Garanti Bankası ve D&R yer alıyor⁵¹.

'Power Center', yani "Güç Merkezi" ifadesi alışveriş merkezlerinin sınıflandırılmasında; rakiplerini, mağaza alanlarının büyüklüğü ve birçok markadan pek çok ürün bulundurma avantajları ile kategori kırıcı (category killers) büyük mağazaların yer aldığı, alışveriş merkezlerini tanımlamak için kullanılıyor. Özellikle ABD'de yaygın olan bu merkezler müşterilere geniş alanlarda rahat alışveriş yapabilme, bir üründe her markadan çeşit bulabilme ve uygun fiyat avantajları sunuyorlar. Ulaşım ve otopark imkânları da son derece yeterli olan bu merkezler bazen yalnızca büyük mağazalara yer veriyor bazen de küçük mağazalarla, eğlence ve yiyecek üniteleri ile büyük mağazaları destekliyorlar⁵².

ce. Yaşam Stili Merkezleri (Life Style Centers)

Bir yaşam stili merkezi, genellikle 14 bin ve 40 bin metre karede lüks, iyi bilinen özellikli mağazalara tahsis edilmiş, açık hava bir alışveriş yeridir. Odak noktası sıklıkla, giyim, ev ürünleri, kitaplar, müzik ve tabii ki restoranlardır. Yaşam stili merkezinde bulunan popüler mağazalar; Ann Taylor, Banana Republic, Barnes & Noble, Bath & Body Works, Gap, Gap Kids, Pottery Barn, Talbots, Victoria's

⁵¹ www.doguspowercenter.com , (Alınış tarihi, 10.02.2009)

⁵² “ Üstü Alışveriş Merkezi, Altı Tamirhane'ye 70 Milyon Dolar”, Hayri Çetinkaya, 3 Temmuz 2006, Hürriyet, (Alınış tarihi 10.02.2009)

Secret, ve Williams-Sonoma⁵³. Yaşam Stili Merkezleri oturmalı restoranları ve yukarıda örneklerini verdiğimiz perakendecilerin bir toplamı ile, geleneksel bir kent alanının genel görüntülü dış mekanıdır. Mimari yapıları geleneksel sokak-cadde yerleşim biçiminden tasarlanmış, yörenin geleneksel sanatsal yapıları ile uyumlu inşa edilerek tarihsel bağlar korunmaya çalışılmaktadır. Bu yönüyle pahalı olma özelliğini taşımaktadırlar⁵⁴.

Alışveriş merkezi endüstrisinde daha yeni bir format olan yaşam stili merkezleri, sunduğu tematik mimari yapısı ile müşterilerine lüks perakende ve açık hava ortamında hoş bir yemek imkânı sunmakta. Bu tarz projelerin ilk örnekleri, “The Shops at Saddle Creek” gibi, 1987 yılında açılan, daha çok çapa mağazasız, 18,500 metre kareyi (200,000 square feet) geçmeyen brüt kiralanabilir alanı ve bir şerit merkezi (strip center) görünümündeydi. Müşterileri çekmek için departmanlı mağazalar yerine, yaşam stili merkezi yatırımcıları, en iyi ulusal özellikli mağaza ve restoranlara güvendiler. Fakat 1997 yılında yapılan bazı projelerde 74 bin metre karelik brüt kiralanabilir alanda ve departmanlı çapa mağazaları da içine alması ile format bölgesel alışveriş merkezlerine doğru büyüdü. Ve sadece büyüklük olarak değil, dizayn olarak da yaşam stili merkezleri değişmeye başladı. Bu tür projelerin sayısı 1997’den beri ikiye katlandı ve ICSC araştırma departmanına göre sayısı 60’a yakındır.

ICSC’ nin 2002 yılının sonlarına doğru yaptığı araştırma çalışmasına göre müşteriler yaşam stili merkezlerinde kapalı alışveriş merkezlerine göre (mall) daha az zaman harcıyor (57 dakikaya karşı 78 dakika), fakat yaşam stili merkezlerinde harcadıkları zaman daha verimli. Ortalama satışlar ayrıldığında, \$79.80 yaşam stili merkezlerini her ziyarette, yemek ve içmek dâhil. Kapalı alışveriş merkezlerinde de harcama tutarı benzer fakat yaşam stili merkezlerinde her saatte harcanan \$84 ile müşteri verimliliği toplamı, kapalı alışveriş merkezlerinde her saat için harcanan \$57.70’a göre daha ileridedir⁵⁵.

⁵³ Berman and Evans, 9th.ed., op. cit., s.,250.

⁵⁴ Alkibay, Tuncer, Hoşgör., (Mart, 2007), op. cit., s.18

⁵⁵ “Brave New Format”, www.icsc.org., (Alınış tarihi 12.03.2009)

Resim 3- Coco Walk, Yaşam Stili Merkezi



CocoWalk, Coconut Grove, Florida’da bulunan bir açık hava yaşam stili alışveriş merkezidir. Canlı Akdeniz ambiyansı, eşsiz alışveriş ve yemek deneyimleri ve arkadaş canlısı ziyaretçi çevresiyle Güney Florida’da her yıl 3,5 milyonu aşan ziyaretçi sayısı ile en sık gidilen destinasyondur.

Ülkemizde de açık hava alışveriş merkezleri “Forum” adı altında yaşam stili merkezleri örneklerinden biri olmuştur. Sözlük anlamı “buluşma noktası” olan Forum adıyla alışveriş merkezleri inşa edilmekte. Forum konseptini oluşturan yatırımcı Multi Tukmall, Forum’un sözlük anlamı olan “buluşma noktası”ndan yola çıkarak, alışveriş merkezlerini sadece bir alışveriş ya da eğlence merkezi olarak değil, aynı zamanda insanların keyifli vakit geçirebilecekleri birer yaşam merkezi olarak geliştiriyor⁵⁶.

İzmir ve Ege Bölgesi’nin ilk açık hava konseptli ve en büyük alışveriş ve yaşam merkezi olan Forum Bornova’da aynı amaçla ziyaretçilerine alışveriş ve eğlence ile geçecek vakitler sunmaktadır. Forum Bornova’da ziyaretçiler İzmir’in önemli simgelerinden ve önemli kişilerinden adlarını alan caddeleri, sokak ve meydanları, havuzları, köprüleri, terasları ve ahşap pergolaları gezerek adeta küçük bir İzmir’de alışveriş yapmanın ve eğlenmenin keyfini çıkartıyor.⁵⁷

⁵⁶ “Kentlerin Renkleri”, Milliyet, (28 Aralık 2007).

⁵⁷ Forum Bornova Tanıtım Broşürü

Resim 4- İzmir Forum Bornova, Alışveriş ve Yaşam Merkezi



cf. Tema Merkezleri (Theme Centers)

Bu merkezler tematik format, büyüklük ve pazar yönelimi olarak daha çeşitli, fakat onları diğer merkezlerden ayıran ayrı mağazalar tarafından taşınan birleşmiş bir mimari dizayn temasını paylaşan ortak özelliği kullanmasıdır. Departmanlı mağazalar veya süpermarketlerden daha çok eğlence olanakları ve restoranlar çapa mağazasıdır. Yerel müşteriler kadar turistler için çekicidir ve kiracıları daha çok olağandışı ürünler sunar. Tipik alanı 7 bin ile 23 bin (80,000 to 250,000 square feet) metre kare arasındadır⁵⁸.

cg. Outlet Merkezler (Outlet Centers)

En önemli perakende gelişmelerinden birisi 1980'ler de indirimli marka perakendecileri (off-price retailers) ve fabrika outlet mağazalarının çıkışıdır. Aslında outlet formatı yıllardan beri varlığını sürdürmektedir. 1936 yılında, Anderson–Little, erkek giyim üreticisi, ilk “fabrika doğrudan” (factory direct) mağazalarını açmıştır⁵⁹.

Outlet Merkezlerin özellikli bir çapa kiracısı yoktur fakat bir ya da daha fazla geniş veya daha çok saygın kiracılar bu rolü üstlenebilir. Üreticilerin var olan üretim hattında üretim fazlası ürünlerin, düşük kaliteli fabrika ürünleri (düzgünce işaretlenmiş), ve son sezondan arta kalan ürünlerin satılmasında uzmanlaşmışlardır⁶⁰.

⁵⁸ DeLisle, (June 2007), op. cit., s.22

⁵⁹ ULI, 3rd.ed., op. cit., s. 14.

⁶⁰ Datrik Dunne and Robert F. Lush., “Retailing”, 3rd. Ed., (New York, The Dayden Press, 1999), s.221.

Outlet merkezler tatil bölgelerinin yanlarına, bu bölgelere uzanan ana çevre yolları boyunca ve ana kent bölgelerinden araba ile 1 saatlik mesafedeki küçük kasabalarda toplu olarak inşa edilirler.

Outlet merkezler ek özellikleri olmayan depolardan, peyzajlı, bahçeli ve yemek alanları ile iyi dizayn edilmiş binalara dönüşmüş, bu da onları daha geleneksel alışveriş merkezlerinden ayırmayı zorlaştırmıştır. Yeni outlet merkezler, kiralanabilir alanın yaklaşık yüzde 15 yüzde 20 sini kapsayan sinema ve tema (theme) restoranlarını içeren güçlü bir eğlence unsuruna sahiptir. Outlet merkez kiracıları da kredi, soyunma odaları ve yüksek kaliteli eşya ve aydınlatma ekleyerek sunum kalitelerini yükseltmeye devam etmektedir.

Birleşik Devletler'deki outlet merkezlerde bir düşüş olsa da, Japonya ve Avrupa gibi diğer bölgelerde popülaritesi artmaya başlamıştır. Japonya özellikle büyük nüfusu, Amerikan markalarını sevmesi ve değer konsepti temelli perakende için büyüyen tüketici hevesi ile ilgi çekicidir. Avrupa'da büyümesi ise daha problemlidir. Avrupa'da sezonluk satışlar sadece belirli zaman sırasında tutulmakta ve sadece belirli ürünlerde uygulanarak indirimler sınırlı tutulmaktadır. Avrupa ve Amerika'daki outlet merkezleri karşılaştırıldığında, Avrupa'da var olan merkezler daha küçük, daha az eğlence seçeneği olan, ve daha az tanınan Avrupalı üretici outlet markaları yüzünden kanal çatışmasıyla ilgili yüksek derecede kaygı oluşmuştur⁶¹.

Ülkemizde de outlet merkez konsepti giderek yaygınlaşan bir perakende formatı olmaya başlamıştır. Özellikle büyük markalı ürünleri daha uygun fiyata bulma şansı yaratan outlet merkezler, çoğunlukla orta gelirli ailelerin yer aldığı gelişmekte olan bizim gibi ülkelerdeki müşteriler için bir yükselen bir değer yaratmaktadır. Üreticilerin fabrika mağazalarına olan ilgisinin artış sebepleri ise; Üretici ürünlerinin satıldığı yerleri kontrol altına alabilir. Bu Mağazalar geleneksel perakende fiyatlarının %60 daha altındaki fiyatlardan satış yapmalarına karşın, karlı olabilirler. Bu durum düşük operasyon maliyetlerine (az sayıda hizmet, düşük kira, sınırlı sunumlar, vb) bağlanabilir. Fabrika mağazalarında üreticiler, mağazanın bulunduğu bölgedeki görünürlüğe karar verebilir, promosyon politikalarını belirler

⁶¹ Levy and Weitz., 5th.ed., op.cit., s.224

ve etiket değiştirirler. Pek çok özellikli ve departmanlı mağaza kendi özel markalarını ön plana çıkarmaya başladığından beri, üreticiler bu alandaki gelişmeleri gclendirmek için fabrika mağazalarından gelen gelirlere daha çok ihtiyaç duymaya bařlamıřlardır⁶².

Ülkemizde outlet merkezler defolu, ihraç fazlası ya da seri sonu ürünlerin tketicieye uygun fiyatlarla satıldığı yerler olarak tanımlanıyor. Özellikle hazır giyim sektöründe tüketiciler tarafından oldukça rağbet gören outlet'ler, üreticileri de stok ve depo masraflarından kurtarıyor. Tüketiciler ise marka ürünleri cazip fiyatlarla satın alma fırsatına sahip oluyor. Özellikle gelir düzeyinin düşük olduğu bölgelerde ziyaretçi sayıları ile dikkat çeken outlet yatırımları son yıllarda ciddi bir ivme gösterdi. şu anda Türkiye'de faaliyet gösteren 25 outlet merkezi var.

Türkiye'nin ilk outlet'i 1997 yılında İzmit'te Bayraktar Holding tarafından kurulan İzmit Outlet Center'dı. Onu orlu'da 1997 yılında açılan Avantaj Factory Outlets izledi. Devamında İstanbul Zeytinburnu'nda gösterdiği başarılı performansı ile Olivium Outlet Center dikkat çekmiştir. Son dönemde büyük boyutlu outlet yatırımları da yapılmaktadır. Bunlar arasında yer alan ve İstanbul Kurtköy'de bu ay içinde faaliyete geçen Viaport Outlet farklı mimari yapısı ile öne ıkmaktadır⁶³.

Ancak yaşanan miktarda alışveriş merkezi sayısındaki aşırı artış, kimi alışveriş merkezi yönetimlerine ikinci bir şans olarak ‘‘Outlet Merkeze Dönüştürme’’ olarak gözüküyor. Bu kurtarıcı projelerin ise hayatlarına karlı bir yatırım olarak devam etmeleri için özverili bir yeniden planlama yapılarak değerlendirilmesi şarttır. Aksi takdirde outlete dönüşen merkezlerde l yatırım olmaktan kurtulamayacaktır. Dönüşüm yaşayarak yollarına devam eden merkezlere örnek ise;

Kale Center Alışveriş Merkezi: Geçen yıl açılan alışveriş merkezinde 115 mağaza yer alıyor. 80 milyon dolarlık yatırımla hayata geçirildi. Bu yıl konseptini outlet'e dönüştürerek ismini de Kale Outlet Center yaptı.

⁶² Tek ve Orel, 2.Baskı, op. cit., s.68.

⁶³ ‘‘Alışveriş Merkezi Enflasyonu Outlet Furyasına Dnştyor’’, Referans Gazetesi, (Alınış Tarihi 29.08.2008)

Mayadrom Uptown: Etiler'de butik alışveriş merkezi konsepti ile açılan Mayadrom Uptown, 5.5 milyon dolarlık yatırımla konseptini değiştirdi. 29 Kasım'da kapılarını Mohini ismi ile çocuk eğlence merkezi olarak açacak.

Şehir içlerinde de bu şekilde artan outlet merkezlere ise bir sınırlama getirilmesi gündemdedir. Bununla ilgili Referans Gazetesindeki 24 Şubat 2009 tarihli bir haberde, outlet merkezlerin trafik sıkışıklığı yarattıkları, kent ve mağazacılık kalitesini olumsuz yönde etkiledikleri gerekçesi ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) şehir içinde outlet center açılmasını engelleyecek düzenleme üzerinde çalışıldığı belirtilmektedir. Karar çıktığında ise mevcut alışveriş merkezlerinin outlete dönüşümü de engellenecek. Sektör uzmanları ise kriz döneminde özellikle alışveriş merkezlerinin outlete dönüşümünün engellenmesinin büyük bir sıkıntı yaratacağını söylüyor.⁶⁴

Türkiye'nin en iyi 10 outlet merkezi ise aşağıdaki gibidir⁶⁵;

1. Olivium Alışveriş Merkezi-İstanbul
2. İzmit Outlet Center-Kocaeli
3. BSSD (Beymen Seri Sonu Defolu)
4. Diesel Factory Outlet-İstanbul
5. Park Bornova Outlet Center-İzmir
6. Avantaj Outlet Alışveriş Merkezi-Çorlu
7. Mudo Garage-İstanbul
8. Boyner Kızılay Outlet-Ankara
9. Boyner Outlet Kipa-İzmir
10. Hugo Boss-İzmir

⁶⁴ "Köşe Başına Outlet Açma Dönemi Sona Eriyor", 24.02.2009, Referans Gazetesi, (Alınış tarihi, 25.02.2009)

⁶⁵ "Hesaplı Alışveriş En İyi 10 Adresi", Hürriyet, Cuma Eki, (17 Aralık 2004).

ch. Moda Merkezleri (Fashion Centers)

Moda merkezi, kıyafet mağazaları, butikler, özel ürünler taşıyan kaliteli müşteri mağazaları genellikle yüksek kalite ve fiyatlarla, çapalanmayan (unanchored) tam çeşit bir departman mağazasıdır. Kalite, beğeni ve fiyat pazarı segmentini temsil eder. Genellikle bir moda merkezi mimarisinde yüksek maliyetli cilalar ve materyaller kullanarak ayırt edilir. Sofistike mimari teması (ki genellikle tarihi bir yapı uyumu), özel peyzaj veya yer koşullarından dolayı olan olağan dışı bir yer yapılandırmasına sahiptir. Ortalama bir moda merkezi daha geleneksel olan yerel (neighborhood), yöresel (community) veya bölgesel (regional) merkezlere göre daha küçük arsa yerlerine sahiptir. Bir moda merkezi sıklıkla ek rahatlıklar sağlar; valet park etme ve reserve park yeri gibi⁶⁶.

Resim 5- City's Nişantaşı, Moda Merkezi



Ülkemizde de yüksek gelir seviyesinde ki seçkin müşterilere hitap eden moda merkezine örnek olarak Teşvikiye Caddesi'nde bulunan ve 2008 yılında hizmete giren City's Nişantaşı alışveriş merkezini vermek mümkün. Mimarisi ve dış cephe planlamasıyla fark yaratan City's sahip olduğu teknolojik gücü de dışarıya yansıtmaktadır.

City's Nişantaşı'nın İstanbul'da şehrin en prestijli lokasyonunda yer alması, fiziksel özellikleri ve hedef müşteri kitlesi ile daha çok "Fashion Center" veya "Life Style Center" olarak çok özel bir konuma sahiptir. City's Nişantaşı'nın hedef müşteri kitlesini ise; moda takipçisi, 16-25 yaş aralığında, bekar, yurt dışında okuyan veya

⁶⁶ ULI, 3rd.ed., op, cit., s.16

seyahat eden, eğlenmeyi seven “Trendy” ler. 30- 45 yaş aralığında, evli- çocuklu, trendleri belirlemekten hoşlanan, sosyal yaşamda ön planda olan, gazetelerde sıkça görülen toplumun üst dilim üyeleri olarak adlandırılan “Jet Set” müşteri grubu. Son hedef kitlesi olara da, 35-50+ yaş aralığı arasında erkekler, bekar veya evli, yüksek alım gücüne sahip, parasını kalite için harcayan, politik ve ekonomik yayınları takip eden, sosyal ve hobi sahibi erkek iş adamları “Executives” oluşturur⁶⁷.

ci. Festival Merkezleri (Festival Centers)

Bu merkezlerin en büyük çekiciliği turistleredir. Bu merkezler genellikle geniş özellikli mağazalar ve departmanlı mağazalar bulunmaması dışında tipik olarak özellikli merkezlere benzer kiracılar içerir. Bu merkezler restoran ve eğlence hizmetleri tarafından çapa edilir. Bu merkezler kimi sektör uzmanları tarafından riskli ve dengesiz yatırım olarak görülür⁶⁸.

Festival merkezleri adından da anlaşılacağı üzere, özel bir festival deneyimi yaratmayı amaçlar. Bu tür projeler, genellikle geniş miktarda özellikli restoran ve daha iyi ve daha olağan dışı yemek satıcısı içerir⁶⁹. Festival merkezlerindeki perakende ürünleri özellikli kalemler ile harekete geçmeyi vurgulamaya meyillidir. Güçlü bir eğlence teması ambiyansı, genellikle mevcut resmi olmayan düzenli gösteriler; sokak pandomimleri, hokkabazlar, dansçılar, gezici müzisyenler, ve diğer eğlendiricilerdir. Son zamanlara kadar ise olarak cineplex gibi müşteri çekici temel çapa (anchor) eğlencesi yoktu. Bu yüzden çoğu festival merkezi pazarlarından dolayı ilk olarak bölgesel olarak kategorize edilmiştir ve daha sonra çapa departman mağazası bulundurmasından dolayı festival merkezi olmuşlardır⁷⁰.

⁶⁷ www.citysnisantasi.com. (Alınış tarihi, 14.03.2009)

⁶⁸ Levy and Weitz, 5th.ed., op. cit., s.226

⁶⁹ John McMahan, “Professional Property Development”, (New York, Hardcover, 2007), s.226

⁷⁰ ULI, 3rd.ed., op. cit., s.16.

ci. Karışık Kullanımlı Alışveriş Merkezleri (Mixed-Use Development / Hybrid Center)

Karışık kullanımlı merkezler aşağıdaki karakteristikleri takip eden geniş ölçekli bir emlak gelişimidir.

1. Üç ya da daha fazla önemli gelir üreten kullanımlar için (perakende, ofis, ikamete ayrılmış, hotel/motel veya eğlence) birbirine dayanan, iyi planlanmış projelerdir;
2. Proje unsurlarının önemli fiziksel ve fonksiyonel bütünlüğü (bu yüzden alanın yoğun kullanımı) kesintisiz yaya bağlantıları ve;
3. Tutarlı bir plan mutabakatının geliştirilmesi (ki daha çok tür ve kullanım ölçeği şartı, yoğunluk izni ve benzer unsurlar).

Çoğu alışveriş merkezi bugün çok kullanımlı gelişmelerin bir parçası olarak yatırımcı veya diğer arsa sahibi, ofis binaları, yüksek yoğunluklu ikamet birimleri, restoranlar, sinema kompleksleri, ve diğer kullanımlar için bunun gibi bir merkeze müşterilerin ilgisini çekebilecek yararda ilgili arsa kullanımından bir çeşit oluşturmak için çevredeki parselleri kontrol etmekte⁷¹. Ülkemizde bu tür merkezlere örnekler giderek artmaktadır. İstanbul Cevahir Alışveriş ve Eğlence Merkezi 67 bin metre karelik arsa alanı ve 420 bin metre karelik kapalı alanı ile, açık ve kapalı araç parkı, 345 mağazası, 35 restoranı, 1 hiper ve süper marketine ek olarak, sinema ve tiyatro salonları, çocuk oyun alanı, buz pateni, bowling, bebek odası, eczane, kuru temizleme ve bankamatik gibi günlük ihtiyaçlara yönelik bir çok ünitesi bulunmaktadır.⁷² Bunların dışında Cevahir Alışveriş ve Eğlence Merkezi'n de⁷³;

- Atlantis Eğlence Merkezi; 58 bin metre kare alana kurulu, İstanbul'un tek kapalı eğlence merkezi Atlantis, Türkiye'de bir alışveriş merkezi içinde yer alan ilk eğlence merkezi olma özelliğine sahip,
- Neşe Erberk JoyFull House; Aileler için çocuk oyun evi,
- Eğlence Üniteleri; Korku Tüneli, Zaman Makinesi, Dalga, Fırtına vb adrenalin veren eğlenceler yeni açılan ve geliştirilen diğer ünitelerdendir.

⁷¹ Loc. cit., ss.18-19

⁷² Soysal Perakende Katalogları, "Soysal Alışveriş Merkezleri Kataloğu 2008", (İstanbul, 2008), s.127.

⁷³ www.istanbulcevahir.com (Alınış tarihi, 16 Mart 2009)

Günümüzde de sayıları hızla artan alışveriş merkezlerine müşteri çekmek için yatırımcılar alışveriş merkezlerinde ailelerin ve toplumun diğer kesimlerinin tüm ihtiyaçlarına hitap etmeye çalışmaktalar. Çocuklar ve her yaştan yetişkinler için eğlence aktiviteleri, gösteriler, dinletiler, buz pateni, carting; iş dünyası için konferans salonları; çocuklu aileler için çocuk bakım üniteleri, oyun parkları, gezinti yerleri, spor salonları, sinema salonları ve daha nice değişik aktiviteler için uygun alanlar yaratan alışveriş merkezleri bir yönden gelişimini karışık kullanımlı merkezlere doğru yapmaktadır. Şehrin farklı yerlerindeki ihtiyaca göre iyi bir planlama ile bu yapılar çok amaçlı kullanım için uygun perakende ve hizmet alanlarıdır.

Ancak bu merkezlerle ilgili çeşitli sorunlar kendini göstermektedir. Bunlardan birisi de bu merkezlerde gelecekte oluşacak muhtemel güvenlik sorunlarıdır. Örneğin alışveriş merkezleri, mülklerini gece saat 22.00' da kapatmaya ve güvenlik personeli hariç herkesi evine göndermeye alışkın. Bununla birlikte, karışık kullanımlı bir merkezin perakende kısmı kapanınca, güvenliğin otel misafirleri, sarhoş bar müşterileri, uykusuzluk çeken apartman sakinleri ve hatta kırsızlar da dahil kim olursa olsun, bu kısma kimsenin girmemesi için perakende alanında devriye gezmeleri gerekebilir. Yani bir merkezde apartman gökdelenleri ve ofis binaları sıkı kontrol edildiklerini ve gözlendiklerini hissetmeli. Diğer taraftan, perakende bölgeleri ve halka açık plazalar hem güvenlik, hem de rahatlık mesajı vermeli. Bu dengeyi sağlamak için hangi güvenlik teknolojilerinin kullanılacağı ve otoparkların neye göre ayarlanacağı da önemli bir husustur⁷⁴.

4. Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Literatüre göre ise organize alışveriş merkezlerinin ilk örneğine milattan önce 600 de Atina'da Parthenon'un ucunda bulunan Agora'da, perakende mağazalardan oluşan bir pazaryerinde rastlanmıştır⁷⁵. Agora etimolojik olarak şehir meydan, çarşı, Pazaryeri demektir. Ticarî, adlî, dinî, siyasî fonksiyonları olan agora, sanatın

⁷⁴ "Çok Amaçlı Merkezlerde Güvenlik Karmaşası", Arasta, Ocak-Şubat 2007, s.51

⁷⁵ Levy and Weitz, 5th.ed., op.cit., s.222

yoğunlaştığı, felsefenin temellerinin atıldığı; stoaların, anıtların, sunakların, heykellerin bulunduğu yerdir. Tüccarların kalbidir⁷⁶. Bu yönüyle Agoraların bilinen ilk “planlı” alışveriş mekânları olduğunu söylemek mümkündür.

Alışveriş Merkezinin ortaya çıkışı ve değerlendirilmesi daha çok otomobilin kullanımının gelişmesine ve gelişmeye devam etmesine, olgunlaşma, şehir ve banliyölerdeki demografik değişime bağlıdır. Yirminci yüzyılın başlarında, şehirler taşıma hatları boyunca genişledi ve otomobiller taşıma ihtiyacı talebini karşılar duruma geldi. Ardından satın alma gücü, mekânsal modellerin artışı getirdi ve perakende şehir merkezinden uzaklaşmaya (decentralize) başladı. Alışveriş merkezi çeşitleri ilk olarak banliyölerde oluşarak, modern alışveriş merkezi hiyerarşisi ortaya çıktı.

Seyahat modelleri ve satın alma alışkanlıkları değiştikçe, yeni mağaza oluşumları kurulu şehir merkezlerinden ve iş çevrelerinden uzakta filizlendi. Sonuçta yığın üretim sonucu oluşan otomobil üretimi ise modern alışveriş merkezi sektörünün doğması için bir fırsat oldu. Çok hızlı bir şekilde, göze çarpan geleneksel şehir modelleri sayıları hızlıca artan otomobiller için park yeri ihtiyacını karşılayamadı. Yenilikçi süreç gelişmelerine rağmen değişen pazar doğasına cevap olarak, ilk alışveriş merkezleri gelişmemiş yeşil alanlarda yaratıldı⁷⁷.

a. Amerika’da Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi

Aslında en erken olarak 1907 yılında Baltimor’da, geniş marketlerden önce ortaya çıkan ve müşteriler için park yeri sağlayan, “alışveriş merkezi”, Roland Park Company başkanı Edward H. Bouton tarafından mimari olarak birleştirilmiş binaların sokağın gerisinde birkaç mağazayı içermesi ile oluşturulmuştur. Daha planlanmış bir oluşum ise 1922 yılında, Kansas City’de, J.C.Nichols, şehir dışı alışveriş merkezi için prototip olan “Country Club Plaza”yı açmıştır. Country Club Plaza birleştirilmiş çoklu mağazaları tek bir yapı içinde, tek bir varlık gibi yöneten, ve uygun ücretsiz park yeri sunan bir yapıdır.⁷⁸

⁷⁶ www.kultur.gov.tr , (Alınış tarihi, 19.03.3009)

⁷⁷ ULI, 3rd.ed., op.cit., s.25

⁷⁸ Stephen A. Kliment, “Building Type Basics for Retail and Mixed-use Facilities”, (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.), 2004, s.18.

1931 yılında Dallas'ta, Hugh Potter, çevre sokaklardan uzak olarak mağazaların iç kısımlarını birleştiren ilk ticari projeyi yarattı. "Highland Park Shopping Village" bugünün planlı alışveriş merkezinin bir prototipi olduğu söylenebilir. Merkezin özelliği, tek bir mülkiyet altında, benzer imajla faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönetilen bir birim olmasıydı. 1937 yılında ise Hugh Potter, ünlü Houston rezidans çevresine ek olarak bir alışveriş merkezi olarak "River Oaks"a başlamıştır. Mağaza önleri boyunca brandalı gölgelikler içeren çağdaş bir mimari stil kullanmıştır. River Oaks birçok süreç örneği göstermiştir. Örneğin, yüzde kiralama uygulaması ve bir tüccarlar birliği bunlardan birisidir. Bu şekilde sektöre standartlar getirmiştir⁷⁹.

İkinci Dünya savaşından sonra şehir dışı gelişimi artmış ve savaş sonrası talep birikmesi sonucu eyaletler arası sistem banliyö ve şehir dışı alanlara ulaşım maliyetini azaltmıştır. Yerel alışveriş merkezleri (neighborhood shopping centers) bu ikamet bölgelerine doğru türemiş ve yeni banliyö manzarasının bir parçası haline gelmiştir.

1950 den 1954'e, Amerika'da banliyöler şehirlere göre yedi kat daha hızlı büyümüştür. 1950 Yılında "Northgate Alışveriş Merkezi" Seattle'da, tam çeşit bir departman mağazası ile açılmıştır. "Northgate" diğer alışveriş merkezleri için bir model haline gelmiştir⁸⁰. James B. Douglas tarafından açılan "Northgate", banliyöde bulunan ilk bölgesel alışveriş merkezi olarak inşa edildi. Başlıca kiracısı olarak tam çeşit branşta başlıca bir departman mağazası bulundurur. Bunun yanında "Northgate" altında yük arabası tüneli hizmeti ile merkezi bir yaya gezinti yeri özellikli ilk merkezidir. "Northgate" o zamandan beri bazı açılımlar ve değişimler geçirmiştir.1963 yılında genişlemiş ve 1974 yılında havalandırılmalı, kapalı bir alışveriş merkezi haline gelmiştir.

1956'da kapalı banliyö alışveriş merkezi, Minneapolis yakınında açıldı. "Southdale Alışveriş Merkezi" olarak adlandırılan merkez, Dayton's Departman

⁷⁹ ULI, 3rd.ed.,op.cit., s.26.

⁸⁰ Stephen A. Kliment, 2004, op.cit., s.18.

Mağazanın rakip olarak gördüğü Donaldson's ile yapım maliyetleri azaltmak üzere ortaklaşa bir alışveriş merkezi geliştirmesiyle oluştu⁸¹. Tipik modeller dışında "Southdale" in iki ana departman mağazası ve iki seviyeli kiracı mağazası ile tamamen kapalı ve ısıtma- soğutma sistemi vardı. Günümüzde ise "Southdale Center" olarak faaliyetini sürdüren merkez, Minnesota Edina da, ilk kurulduğu yerde bulunmaktadır. 1956'da açılan merkez, Macy's, JC Penney and Marshall's mağazaları tarafından çapa mağazası olarak yürütülmekte. Aynı zamanda "Southdale" 120'den fazla özellikli mağazaya sahip olarak Aveda, Coach, J. Crew, Banana Republic ve The Apple Store gibi mağazaları içermektedir⁸².

Resim 6- Southdale Alışveriş Merkezi



1957 yılı alışveriş merkezi sektörü rüştünü kazanmıştır. Merkezi New York'ta bulunan Uluslar arası Alışveriş Merkezi Konseyi "The International Council of Shopping Center", ticari bir birlik olarak, alışveriş merkezi yatırımcıları, sahipleri, yöneticileri ve kiracıları arasında ilgiyi büyütme ve süreç uygulamalarını geliştirmek üzere kurulmuştur.

1970'li yıllarda alışveriş merkezlerinde ihtisaslaşmaya gidilmeye başlanmıştır. Bu dönemde alışveriş merkezleri sadece giysi satan yerler olmaktan çıkıp, çeşitli ürün grupları satan mağazaların yanında, sinema, yemek, ve diğer eğlence faaliyetlerini de içeren bir yapıda gelişmesini sürdürmüştür. Tüketici ve reklam çağı ile banliyö yaşamı büyümeye devam etmiş, 1960 ve 1970'lerin perakende gelişimini yönlendirmiştir. Bu yıllarda süper bölgesel alışveriş merkezleri

⁸¹ Mark J. Eppli, John D. Benjamin, "The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis", Journal Of Real Estate Research, Vol.1994, Issue 1, s.5-32

⁸² www.simon.com/mall , (alınış tarihi, 23.03.2009)

(super regional malls) büyümesi görülmüştür. Çoğu bölgesel alışveriş merkezi genişleyerek süper bölgesel merkez halini almıştır. Alışveriş merkezi arsa kullanımlarında çevresel fırsatlar tanınmaya başlamıştır. Yöresel alışveriş merkezleri de (community centers) çeşitli yollarla farklılaşmıştır. En belirgin değişim çapa (anchor) kiracılar da olmuştur. Normal olarak yeni departman mağazaları veya geniş çeşit mağazalarının bir süpermarket ile birleşmesi yerine indirim departman mağazası veya bir süper mağaza (eczane-drugstore, departmanlı mağaza ve bakkal bir çatı altında) ile birleşmiştir.

1980'lerden bugüne ise tüketiciler daha çok eğitilmiş ve bilinçli bir profil çizmektedirler. Alışveriş yaparken kıyaslamalar yaparak, fiyat, değer ve kalite konusunda daha hassas duruma gelmişlerdir. Teknolojinin gelişimi, bilgi çağı ile beraber bilgilere çabuk ulaşma ve bilgilerin çabuk yayılması, internetinde etkisiyle hız kazanmıştır. Dünyada genel olarak gelir dağılımlarının artışı, gelişmekte olan ülkelerdeki hızlı değişimin getirdiği tüketim çılgınlığını etkilemiş ve orta sınıfın gelişerek alışveriş merkezlerine olan ilgisini arttırmıştır. Kadının iş hayatına daha çok dâhil olması da zaman konusunda hassas tüketiciler yaratmıştır. Tek seferde alışveriş (one-stop shopping) ihtiyacından dolayı da alışveriş merkezleri daha çok önem kazanmıştır.

1980'li yılların başına kadar alışveriş merkezi yapımı büyümeye devam etmiş fakat aşırı yatırım ve durgunluktan dolayı yatırımlar 1990'lara kadar en düşük noktada seyretmiştir⁸³. Ve alışveriş merkezlerinin yeni bölgesel ve şerit merkezlerin sadece banliyö koridorlarında büyümesi dışında çoğu sapa bölgelerdeki küçük merkezler de büyük çabalarla alışveriş merkezleri ile tanışmış ve hızlı sektörü olgunluğa ulaştırmıştır.

b. Avrupa'da Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi

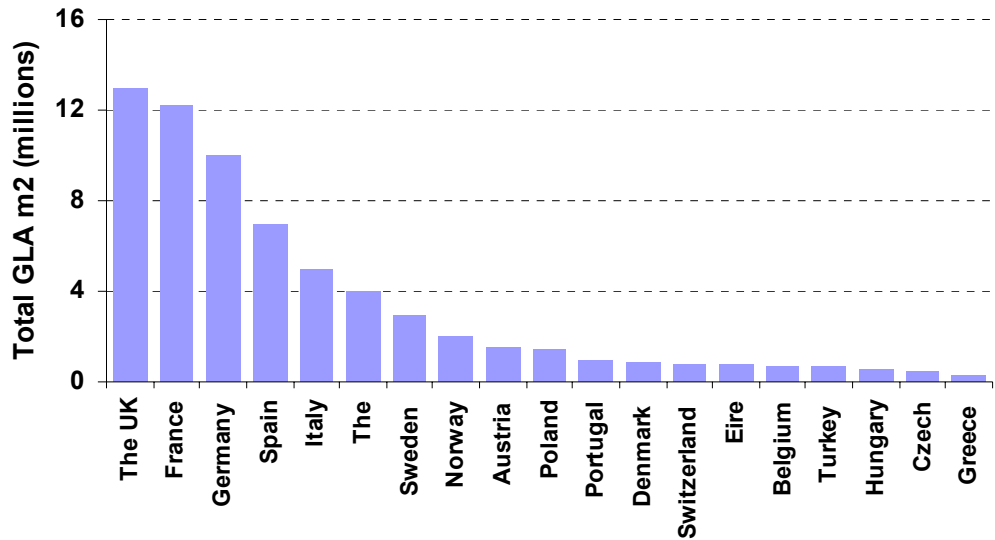
Amerika Birleşik Devletleri'nde olgunluğa ulaşan ve durgunluk yaşayan alışveriş merkezleri sektörü Avrupa'da ise daha farklı olarak gelişmiştir. İngiltere'de 1990'lara kadar hükümet düzenlemeleri ile kısıtlandıktan sonra çoğu yeni alışveriş

⁸³ ULI, 3rd.ed.,op.cit.,s.32.

merkezi kolay araba ulaşımı sağlaması ve park yeri ile şehir dışında gelişmiştir. Avrupa'nın alışveriş merkezleri içinde en fazla toplam perakende alanı payı %32 ile İngiltere'de bulunur⁸⁴. Bugün Avrupa'da diğer perakende formatları içerisinde en yüksek getiriye sahip olan alışveriş merkezleridir. 1998 yılında DTZ tarafından yayımlanan Ticari Perakende Mekânı İndeksi'ne göre İngiltere'de ciro anlamında en başarılı perakende yerleri Meadowhall (Sheffield), Mery Hill (Birmingham), Metro Center (Gateshead) ve Lakeside (Essex) alışveriş merkezleridir⁸⁵. İngiltere'de ise 1.7 milyon metrekarelik yeni alışveriş alanının inşaatı sürüyor. Araştırmalar gelecek 5 yıl içinde 5 milyon metrekareyi bulacak yeni alışveriş alanının eklenmesiyle birlikte, İngiltere'nin perakende sektörünün ciddi bir dönüşüm geçireceğini belirtiyor⁸⁶.

Aşağıdaki Şekilde Avrupa'da yer alan ülkelerde bulunan toplam kiralanabilir alanlara göre alışveriş merkezi oluşum miktarları grafik olarak gösterilmiştir. Grafikte İngiltere alışveriş merkezi alanı bakımından en yüksek paya sahip olan ülkedir. İngiltere'yi takip eden ülkeler ise, Fransa, Almanya, İspanya, İtalya ve Hollanda takip etmektedir. Perakende de yükselen ülkeler grubunda ise İspanya, Polonya, Türkiye, Meksika, Brezilya, Japonya başı çekmektedir.

Şekil 10- Ocak 2000'de her ülke için alışveriş merkezi durumu



Kaynak : Birkin, Clarke, Clarke, 2005, s.54

⁸⁴ Peter McGoldrick, "Retail Marketing", 2nd.ed., (New York, McGraw-Hill Education, 2002), s.71.

⁸⁵ Mark Bikrin, Graham Clarke, Martin Clarke, "Retail Geography and Intelligent Network Planning", (John Wiley & Sons, LTD, 2005), ss.51-52.

⁸⁶ "AVM Patlaması İngiltere'de", Arasta, Mayıs-Haziran 2007

Şekilde Avrupa’da yer alan ülkelerde bulunan toplam kiralanabilir alanlara göre alışveriş merkezi oluşum miktarları grafik olarak gösterilmiştir. Grafikte İngiltere alışveriş merkezi alanı bakımından en yüksek paya sahip olan ülkedir. İngiltere’yi takip eden ülkeler ise, Fransa, Almanya, İspanya, İtalya ve Hollanda dır. Perakende de yükselen ülkeler grubunda ise İspanya, Polonya, Türkiye, Meksika, Brezilya, Japonya başı çekmektedir. Özellikle “Fast Fashion” olarak adlandırılan “Hızlı Moda” akımında Zara ve Mango gibi markalarla oluşturduğu üretim ve dağıtım modeli ile İspanya gruba öncülük etmektedir. İspanya 2008 yılının sonuna kadar yaklaşık 1,86 milyon metrekarelik perakende alanı geliştirme aşamasındadır. Bu da Avrupa ülkeleri arasında en yüksek rakamdır⁸⁷.

Meksikalı perakende yatırımcıları da Meksika’nın görünümünü çarpıcı projelerle değiştirip, aynı zamanda büyük bir geleneği de devam ettirmektedirler. CB Richard Ellis’in bir tahminine göre toplama maliyeti 6 milyar dolar olan 70 alışveriş merkezi inşa halindedir. Bunların yarısından fazlası, nüfusu 80 bin ile 400 bin arasındaki şehirlerdedir. Kaynaklar, bu ek perakende alanını içine çekmekte zorlanmayacağını söylüyor⁸⁸.

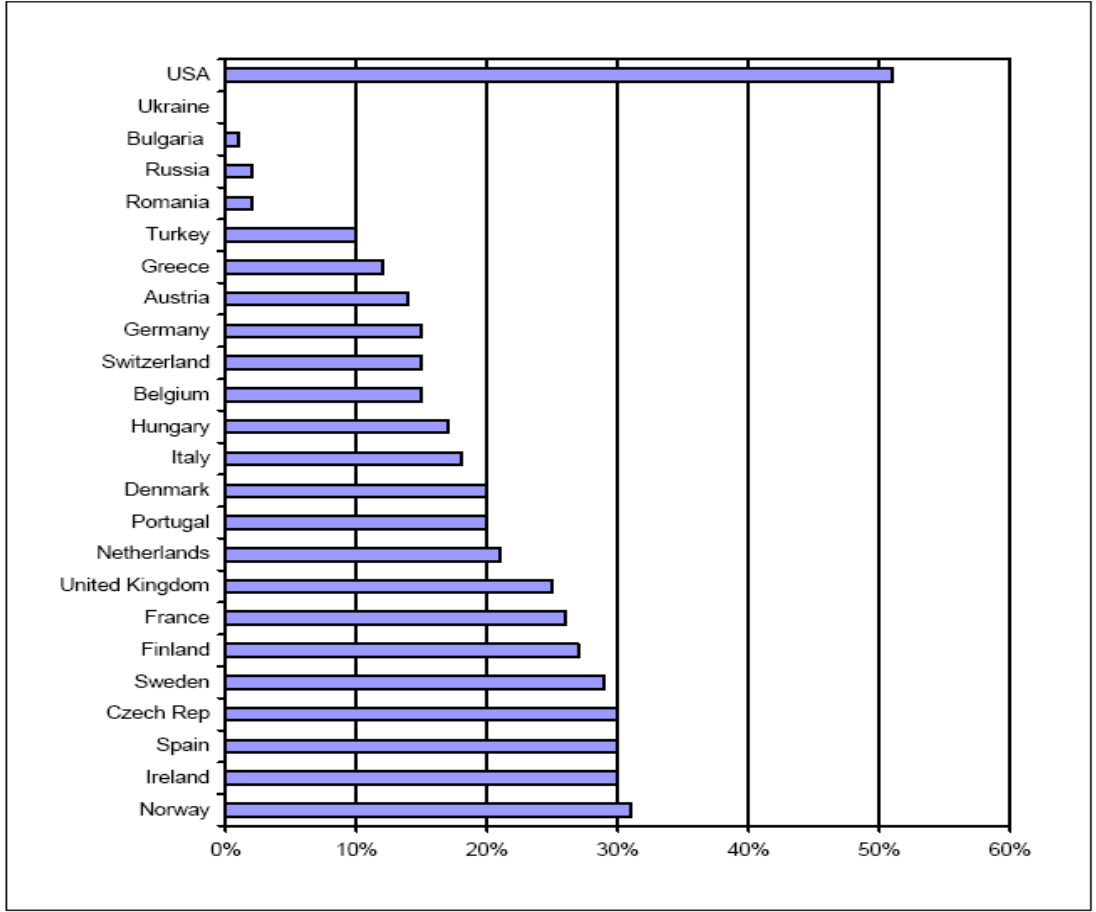
Şekil 11’e göre Avrupa’daki alışveriş merkezlerinin Pazar payının Amerika’dan oldukça düşüktür. Bu büyük oranla Avrupa’da planlama kısıtlamalarının ve şehir merkezlerindeki geleneksel alışveriş sokaklarının gücünden kaynaklanmaktadır⁸⁹. Ancak gelecek öngörüler doygun Amerikan pazarı dışındaki pazarların daha da değerlendirilerek gelişeceği yönündedir.

⁸⁷ “Avrupa’nın Hızlı Moda Başkenti İspanya”, Arasta, Eylül-Ekim 2007.

⁸⁸ “AVM Yatırımlarının Yeni Cazibe Merkezi Meksika”, Arasta Mayıs-Haziran 2007.

⁸⁹ The Development of Shopping Centers in Europe 2002, s.45.

Şekil 11- Toplam Perakende Satışları İçerisinde Alışveriş Merkezlerinin Payı



Kaynak : The Development of Shopping Centers in Europe 2002

c. Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi

Ülkemizde ise alışveriş merkezlerine benzer oluşumların çok daha önce Osmanlı İmparatorluğu döneminde bakkal veya esnaf tipi işletmelerinin zamanla kapalı çarşı gibi merkezlerde toplanması ile günümüz alışveriş merkezlerine benzer nitelikte oluşumlarla başlamıştır. Kapalı çarşıda da belirli kurallara göre hareket edilirdi. Esnaf dükkânlarının genişliği aynı olacak şekilde inşa edilerek her sokakta ayrı ürünün ustaları loncalar halinde bulunmasına özen gösterilirdi (yorgancılar, terlikçiler vs.). Satıcılar arasında rekabet kesinlikle yasaktı. Hatta bir usta, tezgâhını dükkânın önüne çıkarıp kalabalığa göstererek ürün işleyemezdi. Ürünlere devletin belirlediğinden yüksek fiyat konulamazdı.

O zamanlardan bugünlere dek gelişen perakendecilik sektörü ile alışveriş merkezleride planlı ve kurallar yapılar olarak gelişmiştir. Günümüze dönersek planlı olarak yapılan ilk organize alışveriş merkezi İstanbul’da 1988 yılında hizmete giren “Galleria” dır. 77.000 m² kapalı alan üzerine kurulu Galleria, dünya markalarından oluşan mağaza karması, farklı lezzet yelpazesi, spor ve eğlence seçenekleri ve özel hizmetleri ile ziyaretçilerine bir yaşam merkezi sunarak, çarpıcı dekorları, özel günlerdeki etkinliklerinin yanında ilklerin düzenlendiği kültür ve sanat aktiviteleri ile yarattığı hoş atmosferle ziyaretçilerine kendilerini özel hissetmelerini sağlamaktadır. Ayda ortalama 1 milyon kişinin ziyaret ettiği Galleria’yı, haftanın her günü 10:00 – 22:00 saatleri arasında ziyaret etmek mümkündür⁹⁰.

Resim 7- Galleria İstanbul, Alışveriş Merkezi

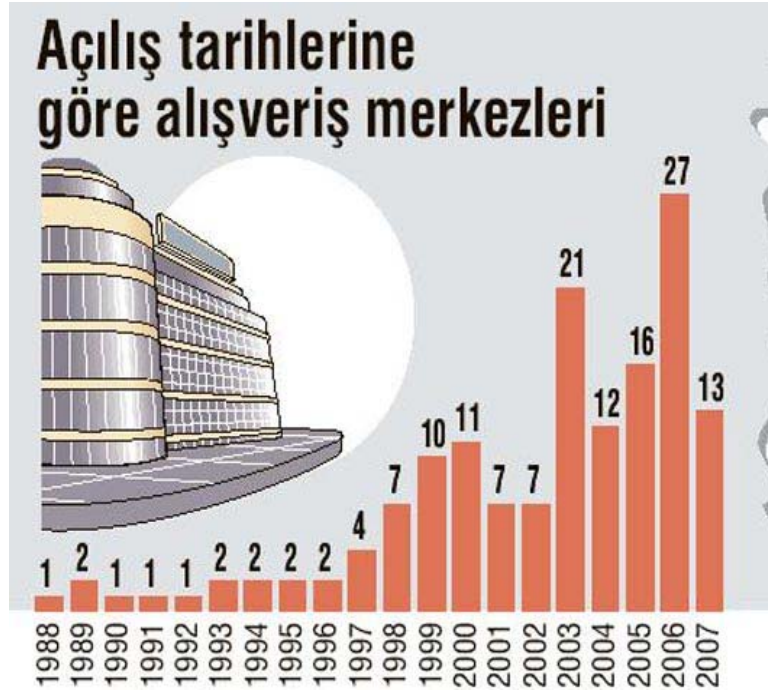


Galleria’dan sonra da birçok alışveriş merkezi İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerimizde açılmaya başlamıştır. Sektör hızlı bir şekilde gelişme göstermiştir. Ülkemizin gelişmekte olan ülkeler arasında bulunması ve yabancı yatırımcıların da bu büyük nüfustan pay almak istemesi ile sektöre birçok yatırımcı ve marka girmeye başlamıştır. Yıllar itibari ile alışveriş merkezi sayıları ise şekildeki gibidir⁹¹.

⁹⁰ www.galleria-atakoy.com.tr. (Alınış tarihi, 25.03.2009)

⁹¹ “2007 Perakende Sektöründe Yatırım Yılı Oldu”, Arasta (Ocak-Şubat 2008)

Resim 8- Son 20 Yılda AVM Sayıları



Alışveriş merkezi yatırımları 2003 yılında 21 adet yeni alışveriş merkezi açılmasıyla ivme kazanırken yatırımlar en yüksek seviyesini 2006 yılında 27 alışveriş merkezi ile yakaladı. 1988 yılında başlayan alışveriş merkezi yatırımları 2007 yılında toplam 179'a ulaştı⁹².

Türkiye'deki alışveriş merkezi sayılarında ise büyüyen bir artış mevcuttur. Bu merkezler alışveriş, spor, eğlence ihtiyacını da bir arada çözümledikleri için ülkemiz insanının yaşam tarzını da değiştirmiş durumdadır. Ziyaretçilere tanıdığı kolaylıklar, alışveriş dışında sunduğu eğlence, spor ve zaman geçirme olanakları, mimari yapısı ile içinde bulunduğu şehre katkısı da göz önünde bulundurularak yapılan en iyi 10 alışveriş merkezi sıralaması ise şöyledir⁹³.

1. İstinye Park- İstanbul
2. Kanyon- İstanbul
3. Akmerkez- İstanbul
4. Forum Bornova- İzmir

⁹² "2006 Alışveriş Merkezleri Yılı Oldu", Sabah (12 Temmuz 2007)

⁹³ "En İyi 10 Alışveriş Merkezi", Hürriyet Cuma Eki, (14 Aralık 2007)

5. Capitol- İstanbul
6. Forum Mersin- Mersin
7. Metrocity- İstanbul
8. CEPA- Ankara
9. Aramada- Ankara
10. Ege Park- İzmir

5. Organize Alışveriş Merkezlerinin Yararları

Alışveriş Merkezleri gelişiminden bu yana hizmet verdikleri tüketiciler başta olmak üzere, işbirliği içerisinde bulunduğu diğer perakendeci ve üreticilere de bir takım avantajlar sunarlar. Avantajlar yanında alışveriş merkezlerinin dezavantajları da bulunmaktadır.

a. Organize Alışveriş Merkezlerinin Üreticilere Sağladığı Yararlar

- Organize alışveriş merkezleri ile üreticiler bu merkezlerdeki tanınmış perakendecilerle iş birliği yaparak, ürünlerini daha iyi ortamlarda sergileme olanağı bulurlar.
- Sergileme yapılırken benzer ürün gruplarının aynı anda sergilenmesi, iyi ürünlerin kendilerini hemen göstererek fark yaratmasını sağlar.
- Firmalar ürün ve hizmetlerini alışveriş merkezleri içindeki ortak alanlarda da (yaya yolları kenarları vb) organize alışveriş merkezinin kontrolü altında belirli aralıklarda çok yer işgal etmeyen sergiler açarak, daha düşük maliyetli tanıtım yapma şansına sahip olurlar.
- Satışlar büyük miktarlarda ve doğrudan yapıldığından taşıma, depolama ve finansman açısından firmalara daha büyük kolaylık sağlar. Diğer aracılardan aldığı kar payları ortadan kalktığından, üreticilerin ürün fiyatları daha düşük olarak tüketicilere yansır.

b. Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendecilere Sağladığı Yararlar

- Alışveriş merkezleri öncelikle haftanın 7 günü hizmet verir nitelikte olduğu için perakendecilere müşterileri ile buluşmaları için geniş zaman fırsatları sunarlar. Bunun dışında uzun çalışma saatleri kimi perakendeciler için yorucu birer unsur olurken, alışveriş merkezlerinde çalışma saatlerinin her perakendeci için geçerli olup olmayacağı ayrı bir tartışma konusudur.
- Kapalı alışveriş merkezleri ısı kontrolü ile her mevsim rahatça alışveriş imkânı sunan yerlerdir. Bu yönüyle perakendecilere rahat satış yapma ve sergi açma olanağı verir.
- Alışveriş merkezleri güvenlik açısından hem müşterilere hem de bünyesinde bulundurduğu perakendecilere rahatlık sağlar. Müşterilerin gözünde iyi bir izlenim yaratmak için güvenliğin önemi giderek artmakta. Güvenlik alışveriş merkezlerinin dışa açılan penceresi gibidirler. Alışveriş merkezlerinin “fanatik müşteriler” yaratması ve bunun yolu da müşterinin üzerinde iyi etki yaratmaktan geçiyor⁹⁴.
- Müşteriler alışveriş merkezlerine alışveriş amaçlı gitmediği zamanlarda da mağazaların müşteri çekebilmesi olasıdır. Müşteri akışı günün her vaktinde farklı amaçlarla da olsa vardır ve bu da alışveriş merkezinde bulunan mağazalar için bir fırsattır.
- Merkez yönetimi çeşitli tutundurma harcamaları yaparak alışveriş merkezine ve bünyesindeki mağazalara müşteri çekmek için çaba gösterir. Bunun dışında çeşitli özel günlerde kutlamalar, gösteriler, imza günleri, konser gibi aktiviteler yaparak tutundurma çabalarına katkıda bulunurlar. Örneğin halen içinde bulunduğumuz ekonomik kriz döneminde alışveriş merkezleri de müşterilerin ilgisini devam ettirmek, kiralarını ödemekte zorlanan kiracılara satış hacmi yaratmak amacıyla her yıl yaptıkları kampanyalara bu yıl yenilerini eklemiştir. AVM’ler alışveriş yapan müşterilerine otomobilden, seyahate, beyaz eşyadan oturma grubuna, bilgisayara ve özel uçağa kadar, çekilişle pek çok hediye kazanma fırsatı vermekte. Capitol AVM, 15 Şubat 2009 tarihine kadar 250 TL’lik alışveriş yapan müşterileri arasında yapılacak

⁹⁴ “AVM’ler de Güvenliğin Önemi Artıyor”, Arasta, Ocak-Şubat 2008.

çekilişle 1 kişiye Audi R8 model otomobil hediye ederek⁹⁵ alışveriş merkezlerinin kampanyalarla krize karşı kendisini korumaya almasında iyi bir örnektir.

c. Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketicilere Sağladığı Yararlar

- Organize perakende sektörü içerisinde yer alan alışveriş merkezleri ile bu sektörün gelişmesi, rekabeti ciddi ölçüde desteklemekte ve bu olgu tüketicinin bireysel seçme hakkını genişleterek ona “en iyi kaliteyi güvenle ve en ucuza almak” olanağını yaratmaktadır. Beğenmediği ürünü iade etme hakkı, şikâyet etme hakkı, bilgilendirme hakkı gibi çok önemli tüketici hakları organize perakende sektörü sayesinde AB müzakere sürecinden önce tüketicinin gündemine girebilmiştir⁹⁶.
- Özellikle Türkiye’de orta ve yüksek gelir düzeyine sahip insanlar için alışveriş ortamı satın alınan ürünlerden daha önemli hale gelmiştir. Organize perakendeciler, temiz ve düzenli mağazaları ve çoğu alışveriş merkezleri bünyesinde yer alan farklı mağaza, etkinlik ve sunumun yanı sıra geniş çeşitlilikte ürünlerle söz konusu talebi karşılamaktadır⁹⁷.
- Bunun dışında düşük gelir seviyesinde olan insanlara da kapıları her zaman açık olan alışveriş merkezleri, sunduğu renkli dünya ile her gelir dilimindeki aile için bir çekim merkezi niteliğinde olup, toplumu dengeleyici bir görevdedir.
- Organize alışveriş merkezleri zaman problemi yaşayan tüketiciler için bir kere de toplu alışveriş ve eğlence ortamı yaratmaktadır. Alışveriş dışında tüketicilerin yemek yeme, sinema, eğlence, sosyal ve kültürel aktivitesi için bir buluşma noktası haline gelmiştir.
- Tüketicilerin olumsuz hava koşulları sırasında da rahatça ve güvenli alışveriş yapma olanağını, otopark kolaylığı ile beraber tüketicilere sunmaktadır.

⁹⁵ “Krizin Etkisi Artınca Kampanyalar Can Simidi Oldu”, www.milliyet.com.tr, 06.02.2009, (Alınış tarihi, 19.03.2009)

⁹⁶ “Türkiye 21. Yüzyılda Perakendenin Dinamizmi İle Büyüyecek”, Arasta, Temmuz-Ağustos 2007.

⁹⁷ “Türk Perakende Pazarı Ekonomik Canlanmanın Dinamik Gücü”, Arasta, Mart-Nisan 2007.

6. Organize Alışveriş Merkezlerinin Sakıncaları

Organize alışveriş merkezlerinin yararları olduğu kadar sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncaları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

a. Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendeciler İçin Sakıncaları

- Her yeni AVM ile birlikte metre kare fiyatlarının artması, hazır giyimciler başta olmak üzere şirketlerin maliyetlerini arttırmaktadır. Bir markanın 40 dolara kiraladığı bir yeri bir süre sonra bir başkası 60 dolara kiralamaktadır.⁹⁸. Bu durumda alışveriş merkezlerinde perakendeciler için henüz standartları tam olarak oluşmamış, değişken bir kiralama sisteminin olduğunu göstermektedir.
- Yatırımcıların AVM'lerinin geri dönüşlerini çok kısa hesaplamak istemeleri ve kira bedellerinin buna göre yüksek olarak ayarlanması, alışveriş merkezlerindeki perakendecileri zorlayan durumlardandır.
- Alışveriş merkezi yönetimi kiracıların tutundurma ve görsel sunum çabalarında çoğunlukla alışveriş merkezi imajına uygun standartlar getirerek bu konuda perakendecilere tam bir serbestlik tanımamaktadır.
- Alışveriş merkezlerindeki uzun çalışma saatleri kimi perakendeciler için zorluk yaratmaktadır. Her alışveriş merkezinin çalışma saati aynı değildir. Çalışma saatlerini ve hangi tatil gününde alışveriş merkezinin açılıp kapanacağını merkez yönetimi karar vermektedir.
- Aynı tür mağazaların yan yana bulunması rekabeti her an canlı tutmaktadır. Bu nedenle perakendecilerin kaliteli ürünlerle birlikte iyi hizmet vermeleri gerekir. Bu da maliyeti arttırıcı bir etkidir⁹⁹.
- Her bir perakendeci ne satacağı ve hangi saatler arasında açıp kapatacağı kısıtlaması ile karşılaşmasının yanı sıra merkezin politikası genellikle çapa mağazalar tarafından yönlendirilir¹⁰⁰.

⁹⁸ “Mağaza ve AVM Aynı Takımın Oyuncuları”, Arasta, Eylül-Ekim 2007.

⁹⁹ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit., s.42.

¹⁰⁰ Mason, Mayer, Ezell, Laroche, McDougall, 1990, op.cit.,s.166.

b. Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketiciler İçin Sakıncaları

- Alışveriş merkezlerinin özellikle hafta sonları yoğun kalabalıklar içermesi, kapalı olan alışveriş merkezlerinde bulunan tüketiciler için sıkıntı verici bir duruma dönüşebilir. Alışveriş merkezlerinin büyüklük ögesi üzerine kurulduğunu, ancak büyüklüğün bıçak sırtı bir kavram olduğunu ifade eden Minasera Alışveriş ve Yaşam Merkezi'nin sahipleri Murat Sonbay ve Üner Karabıyık, "Büyüklük, dengeyi kaçırdığınız zaman insanı huzursuz eden bir özellik. Mekânı dolaşıyorsunuz ve günün sonunda kilometrelerce mesafe yürümüş oluyorsunuz"¹⁰¹ şeklindeki açıklamaları ile bu soruna değinmişlerdir.
- Alışveriş merkezlerinde alışveriş dışında da çekici özellikler bulunması ile merkeze giden tüketiciler için plansız alışveriş yapma sıkıntısı doğabilmektedir.
- Bazı merkezlerin şehir dışında ya da şehir içinde uzak mesafelerde bulunması tüketiciler için caydırıcı bir unsur olabilmektedir.

c. Organize Alışveriş Merkezlerinin Çevre İçin Sakıncaları

- Alışveriş merkezlerinin kalabalık nüfuslu yerlerde kurulmasıyla beraber başlayan trafik sorunu da çevre konusunda önemli tehdit oluşturan konulardan birisidir. Alışveriş merkezleri otomobillere alternatif olarak yeni sistemlerin yanında inşa edilmeye ihtiyaç duyuyor. Ray üzerinde giden araçlar, toplu ulaşım için uygulanabilecek ve çevreci özellik taşıyan araçlardır. Bu konuda belediyeler ve AVM yatırımcıları, yatırım planlarını ortaklaşa oluşturmalıdırlar.
- Müşterilerine çok konforlu alanlar sunan AVM'lerin, aydınlatma, ısıtma ve soğutma amacıyla ciddi enerji tüketiminde bulunduğuna işaret eden ODTÜ Mimarlık Araştırma Tasarım Planlama ve Uygulama Merkezinin (MATPUM) enerji verimliliği danışmanı ve EDSM Enerji Danışmanlık

¹⁰¹ "AVM'lerin Büyüklüğü Huzursuz Edici Nektada", www.hurriyet.com.tr, 05.05.2008, (Alınış tarihi, 20.03.2008)

Servis ve Mühendislik Ltd. Şti. Genel Müdürü Arif Künar, söz konusu enerji tüketimi nedeniyle bu merkezlerin bulunduğu alanlarda "yoğun ısı bölgeleri" oluştuğunu, birbirine çok yakın alışveriş merkezleri yapıldığı zaman da "o bölgenin ekolojisinin mikro düzeyde etkilendiğini, ısısının arttığını" vurgulamıştır¹⁰². Kanyon AVM' den Tuncer Kınıklı, "30 dakikada, 30 önemli öneri" adlı sunumunda uygulanması gereken 30 enerji tasarrufu tedbiri olarak, AVM'lerde kullanılmayan mahallelerin aydınlatma, ısıtma ve soğutmasının kapatılması, yüksek verimli soğutma ve ısıtma sistemlerinin kullanılması, gün ışığından maksimum derecede yararlanılması, termal kameralarla ısı kayıplarının tespit edilmesi ve tüm çalışan personele enerjinin verimli kullanılmasının anlatılması gibi önlemler sıralamıştır¹⁰³.

7. Alışveriş Merkezlerinde Son Durum ve Geleceğe Yönelik Öngörüler

Yeni perakende mekânlarına yeni yaklaşımlar trendleri ve kültürü belirlese de, perakende dizaynı sosyal, politik ve kültürel güçlere cevap vermelidir. Perakende mekânı yaratıcılarının dizayn yollarını etkileyecek konuları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁰⁴.

- Teknolojik ilerlemeler ve müşteri, gelecekteki alışveriş deneyimini etkileyecektir.
- Mağaza ve yeni yaklaşımlar perakendeci pazarının ve markasının yönünü değiştirecektir.
- Alışveriş merkezlerinin çok kullanımlı karma projelere geçişi,
- Banliyölerden şehir merkezi perakende mekânlarına taşınma
- Global eğlence ve turizm aktivitesi olarak alışverişin rolü.
- İnternetin ilk önce mağazalı perakende (bricks and mortar) için bir tehdit oluşturdu ancak şimdilerde bir ilham kaynağı olması.

¹⁰² "AVM'ler Enerji Tüketim Merkezleri Haline Geldi". www.hurriyet.com.tr, 03.11.2008, (Alınış tarihi 20.03.2008).

¹⁰³ "AMPD, Sektörü Enerji Verimliliği ve Güvenlik Workshopları'nda buluştu", Arasta, Kasım 2008-Ocak 2009.

¹⁰⁴ Stephen A. Kliment, 2004, op.cit., s.201.

2004 yılında alışveriş alışkanlıkları ve satın alma modelleri istikrarının devamlılığı ile ilgili yapılan bir çalışmada değişik gelişmeler ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre müşteriler daha etkin olarak, alışveriş merkezlerine daha az ziyaretler yapmakta, fakat her gezide daha çok para harcamaktadırlar. Alışveriş merkezleri bir alışveriş destinasyonundan daha çok şey ifade etmekte. Müşteriler merkezlere alışveriş dışındaki diğer nedenler için gitmekte, özel gösterilere veya filmlere katılmak, restoranda yemek yemek veya bir gezinti yapmak gibi. 2004 yılında tipik bir alışveriş merkezi ziyareti ise 2003 yılına göre ortalama 1,6 dakika daha kısalmıştır¹⁰⁵.

Müşterilerin alışveriş merkezlerine olan ziyaretlerini kısaltması ancak harcamalarını arttırması, artan gelir miktarlarının bir sonucu olarak görülebilir. Bunun dışında günümüzde alışveriş merkezi ziyaretleri sadece alışveriş etmek dışında eğlenmek, gezmek, yemek yemek ve aynı zamanda günlük ihtiyaçları da karşılamak amacına hizmet etmektedir. Bu yüzden alışveriş merkezlerinin birçok faaliyeti içinde barındıran karışık hizmetler sunan bir yapıya dönüşmesi kaçınılmazdır. Eğlence aktiviteleri, müşteriye ve o bölgeye özel sunumları, mimari yapıları ile alışveriş merkezleri farklılaşarak yerel olmayı başarabilmelidir. Yeni bir mimari yaklaşım olarak da “Karışık kullanımlı merkezler” giderek yaygınlaşmaktadır. Alışveriş Merkezlerinin gelişen karmaşık yapısı ise merkez yöneticilerinin ve yatırımcılarının öncelikle gelecekte oluşabilecek durumları tahmin ederek fizibilite çalışmaları yaparak en uygun lokasyon seçim kararını önemli kılmaktadır. Bu kararlara göre oluşabilecek mağaza karması ise tüketicilerin ilgisini çeken perakendeci grubunu yansıtmalıdır.

¹⁰⁵ Veronica V. Soriano, “ The Time-Pressed Mall Shopper”, Research Review, Vol.12, No.2, 2005.

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE PAZARLAMA YÖNETİM STRATEJİSİ, ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ YÖNETİMİ VE PERAKENDECİLİK YÖNETİM STRATEJİLERİ

A. PERAKENDE PAZARLAMA YÖNETİM STRATEJİSİ

1. Perakende Pazarlama Yönetim Stratejisi

“Perakendecilik Yönetim Stratejisi”, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışım elemanlarını kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlanmasıdır.¹⁰⁶ Perakende yönetim stratejisi bir perakendeciye yol gösteren hareket planı veya çerçevesi sunar.

Perakende yönetim stratejisi,

- 1) Perakendecinin hedef pazar belirlemesi,
- 2) Hedef pazarın ihtiyaçlarını tatmin ederek kullanmayı planladığı perakende formatı
- 3) Perakendecinin planladığı esas üzerine sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak.

gibi durumların tanımlanmasıdır¹⁰⁷. Bir perakendeci için hedef pazar, kaynaklarını ve perakende karmasını odaklamak istediği pazar dilimidir. Buna göre uygulanacak perakende formatı (ürün yapısı ve hizmet sunumu, fiyat politikası, reklâm ve tutundurma programı, mağaza tasarımı yaklaşımı ve görsel sunum ve tipik yer) perakende karmasını oluşturur. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise uzun süreli rekabet karşısında sürdürülebilir rekabet avantajıdır.

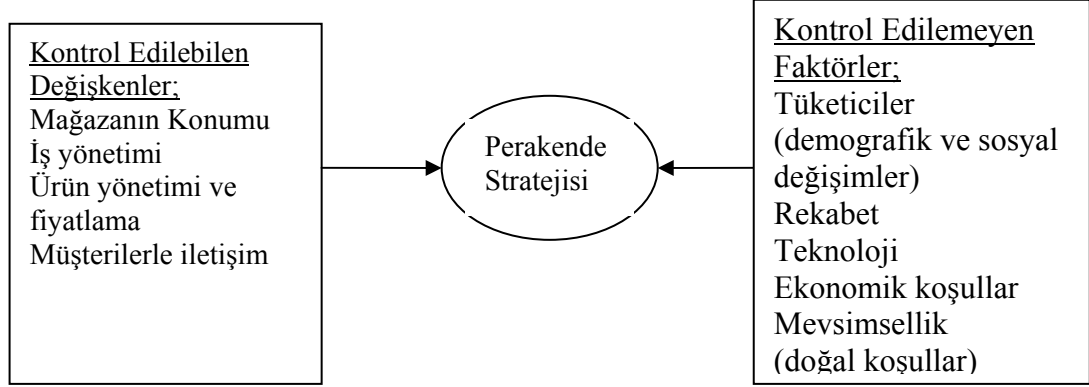
Bir perakende stratejisi geliştirilirken, kontrol edilen ve kontrol edilemeyen tüm faktörler göz önüne alınmalıdır. İleriyi görebilen perakendeciler dış çevre faktörlerini gözlemleyerek ve kontrol edilebilir kısımlara stratejilerini adapte ederek,

¹⁰⁶ Tek ve Orel, 2. Baskı, op.cit., s.258

¹⁰⁷ Levy and Weitz, 5th.ed., op.cit.,s.148

çabuk kontrol edilebilen unsurları hesaba katmalıdır. Perakendecilerin stratejilerini etkileyen faktörler ise aşağıdaki gibidir¹⁰⁸.

Tablo 5 - Perakendeci Stratejilerini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Berman and Evans, 9th.ed.,op.cit.,s.108

2. Perakende Pazarlama Yönetim Sistemi Aşamaları

Perakende konsepti, hedef pazarın ihtiyaçlarını belirleyen ve bu ihtiyaçları rakiplerinden daha etkili ve verimli olarak tatmin etmeye çalışmaya odaklanan perakendecinin yönetsel yönelimidir.

a. Hedef Pazar Seçimi

Başarılı perakendeciler, hedef pazarındaki müşterilerinin ihtiyaçlarının rakiplerinin yaptığından daha iyi tatmin ederler. Hedef pazarın seçiminde perakendeci, ihtiyaçları tatmin edilebilecek müşteri grubuna odaklanır. Geleneksel pazarlar, çiftçiler pazarı gibi, alıcı ve satıcının karşılıklı işlemler yaptığı yerlerdir. Fakat modern pazarlarda, potansiyel alıcı ve satıcılar tek bir yerde bulunmasına gerek yoktur. İşlemler yüz yüze görüşmeden de yapılabilmektedir. Örneğin, çoğu müşteri, bilgisayar aracılığı ile internet üzerinden perakendecilerle iletişime geçmekte ve sipariş vermektedir¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Berman and Evans, 9th.ed, op.cit, s.63

¹⁰⁹ Levy and Weitz, 5th.ed., op.cit.,s.149

Hedef pazar, perakendecinin kaynaklarına ve perakende karmasına odaklanmayı planladığı pazar segmentidir. Hedef pazar, işletmenin Pazar fırsatlarını değerlendirmesi anlamına gelir. İşletme hedef pazarını seçerken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurur¹¹⁰;

- Potansiyel alıcılar.
- Perakendecilik karışımları.
- İşletme kaynakları.
- İşletmenin amaçları.
- Genellikle kontrol edilemeyen diğer faktörler.

Aynı genel pazar içinde, farklı ihtiyaçlarda, satın alma tercihlerinde, veya ürün kullanım davranışlarında bulunan müşteri grupları mevcuttur. Perakendeciler tüm bu farklılıklara sahip pazarlarda tek bir perakende karması ile hitap edemeyeceği için, her pazar diliminin ihtiyaçlarına yönelik olarak perakendecilerin kendilerini konumlaması büyük önem taşır. Örneğin Migros ve Bim mağazalarının, farklı SES (Sosyo ekonomik statü) gruplarında bulunan müşteri gruplarını hedef alan fiyat ve ürün sunumları mevcuttur. AB SES grubundan hanelerin yüzde 80'i Migros'u son bir yılda en az bir kere ziyaret ederek ve bu haneler Migros'tan yapılan toplam hızlı tüketim harcamasının yarıdan fazlasını gerçekleştirmiştir. Migros'tan alışveriş yapan hanelerde alışveriş sorumlusu ortalamadan daha yaşlıdır. Migros'tan alışveriş yapanların öne çıkan özellikleri sosyal sorumluluk duygularının fazla olması, formda olmaya önem vermeleri, modern aile kavramına inanmaları ve eğilimleri yakından takip etmeleridir¹¹¹. BİM'den alışveriş yapanlar ise sosyo-ekonomik statü bakımından diğer ulusal zincirlere kıyasla en düşük profile sahiptir.

Perakendecinin seçtiği hedef pazar dilimlerine yönelik olarak ürün çeşitleri, hizmetler, fiyatlandırma, mağaza dekorasyonu ve diğer kararların tümü, seçtiği pazar dilimindeki konumu güçlendirmelidir. Ve perakendeci işletmeler hedef pazarlarını tatmin edip etmediklerini zaman zaman kontrol etmelidirler¹¹². Bu şekilde hedef

¹¹⁰ Tek ve Orel, 2. Baskı, op.cit., s.259

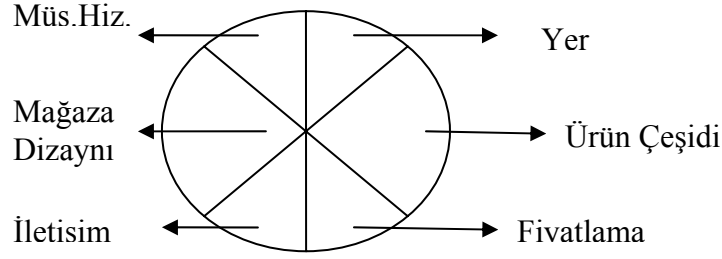
¹¹¹ www.markethaber.net (Alınış tarihi 05.04.2009)

¹¹² Tek ve Orel, 2. Baskı, op.cit., s.259

pazarlarında meydana gelen değişiklikleri takip ederek perakendeci işletmeler kendilerini yenileyebilirler.

b. Perakende Pazarlama Karışımının Geliştirilmesi

Perakende karması, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin eden ve satın alma kararlarını etkileyen perakendecinin kullandığı faktörlerin kombinasyonudur. Perakende karmasında bulunan unsurlar, ürün çeşitleri ve hizmet sunumu, ürün fiyatlaması, reklam ve promosyon programları, mağaza dizaynı, ürün gösterimleri, müşterilere satış personeli tarafından sağlanan yardım, ve mağaza konumunun uygunluğudur¹¹³.



Perakendecilik Karışımı, bir perakendeci işletmenin seçtiği hedef pazar veya pazarlara pazarlamak üzere oluşturduğu kendine özel ürün ve hizmetler bütünüdür. Bu aslında perakendeci işletmenin hazırladığı “Perakende Pazarlama Değer Paketi veya Teklifi”dir¹¹⁴. Perakende pazarlama karmasının unsurları ise tablodaki gibidir.

¹¹³ Levy and Weitz, 5th.ed.,op.cit.,s.23

¹¹⁴ Tek ve Orel, 2.Baskı, op.cit., s.265

Tablo 6- Perakende Pazarlama Karması

Perakende Karması Unsurları	Tanımları
Yer	Fiziksel veya görsel satış yeri
İmaj ve İtibar	Talep yaratma ve talep yönetimi (müşteri ziyaretleri /trafik)
Mağaza Dizaynı /Çevresi	İç ve dış dizayn (düzen, görsel atmosfer)
Ürün dağılımı / Çeşidi	Satışa sunulan ürün karması
Fiyatlama	Rakiplerle ilgili raf fiyatları
Tutundurma	Mağaza / Pazar tabanlı tutundurma
Müşteri Hizmeti	Satış sırasında ve sonrasında
İlişkisel Yönetim	Sadık ve pozitif müşteri algılamaları

Kaynak: Sullivan and Adcock, “Retail Marketing”,2002

Perakende sektörü canlı, dinamik ve sürekli değişen bir pazardır. Perakendeciler ürün ve hizmetlere değer ekleyerek, onlara ulaşmayı yakınlaştıran, ve son tüketici için uygun hale getiren satıcılardır. Bu yakınlık için coğrafi yakınlık gerekli değildir, internet perakendecileri için de düşünülebilir. Bu yüzden, perakendecinin rolünü ürün ve hizmet kombinasyonlarını kabul edilebilir ve sunulabilir hale getirerek, müşterilere doğru zamanda, doğru yerde ulaştıran birim olarak özetlemek mümkündür¹¹⁵.

Pazarlama literatüründe kullanılan 4P kavramı, hizmet perakendeciliği için geliştirilerek 8P halini almıştır. Perakendeciliğinde bir hizmet işi olmasından dolayı 8P’ye uyarlanarak uygulanması gerekir. Buna göre 8P şu öğelerden oluşmaktadır; Ürün, yer (mekân) siber uzayı ve zaman, süreçler (Process), Verimlilik ve kalite (Productivity), İnsanlar (People), Promosyon ve eğitim, Fiziksel kanıt (Physical Evidence), Fiyat ve tüketicinin ürün ve hizmeti edinmek için katlandığı harcamalar¹¹⁶. Hem tüketicileri tatmin edecek hem de firmaya yararlı olacak olan Optimal Perakendecilik Karışımı, iyi bir perakendecilik strateji planlamasını gerektirir. Perakendecilik strateji planlamasına, özellikle sunum (arzın), istemden

¹¹⁵ Malcom Sullivan and Dennis Adcock, “Retail Marketing”, Thomson, 2002, ss.20-21

¹¹⁶ Tek ve Orel, 2.Baskı, op.cit.,s.266

(talepten) fazla, yeni perakendeciler arasında rekabetin yoğun olduğu “alıcılar pazarı” koşullarında zorunlu olarak daha fazla önem verilmektedir¹¹⁷.

c. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajı Yaratma

Her iş aktivitesinde perakendeci rekabetçi avantaj temeli için bir yer tutar. Rekabetçi avantaj yaratmanın anlamı, perakendecinin perakende pazar konumu etrafına duvarlar örmesidir. Bu da rakiplerin duvarın dışarısından perakendecinin hedef Pazar müşterileri ile görüşmesini zorlar. Bu yüzden uzun dönemli sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmak uzun dönemli finansal performans için bir anahtardır. Perakendeci için sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmada yedi önemli fırsat ise (1) müşteri sadakati, (2) yer / mekân, (3) insan kaynakları yönetimi, (4) dağıtım ve bilgi sistemi, (5) benzersiz ürün, (6) satıcı ilişkileri, (7) ve müşteri hizmetidir¹¹⁸.

Tablo 7 - Rekabetçi Avantaj Yaratma Metotları

Avantajın Sürdürülebilirliği		
Avantaj Kaynakları	Daha az sürdürülebilir	Daha fazla sürdürülebilir
Müşteri sadakati	Alışılmış tekrarlı satın alma; bölgedeki sınırlı rekabetten dolayı tekrarlı satın alma	Müşterilerle duygusal bağlar yaratan marka imajı yaratmak; müşterileri derinlemesine anlamaya yarayan veri tabanları geliştirip kullanmak
Kuruluş yeri		Uygun kuruluş yeri
İnsan kaynakları yönetimi	Daha fazla personel	İşine bağlı, bilgili çalışanlar
Dağıtım ve bilgi sistemleri	Daha büyük ve otomatikleşmiş depolar	Satıcılarla paylaşılan sistemler
Benzersiz ürün	Daha fazla ürün, fazla çeşit, düşük fiyat, yüksek reklam bütçeleri, daha fazla tutundurma	Lüks ürünler
Satıcı ilişkileri	Kısıtlı alternatiften dolayı satıcıdan tekrarlı satın alma	Prosedürel çaba koordinasyonu, seyrek bulunan ürünlerden temin etme yeteneği
Müşteri hizmetleri	Faaliyet saatleri	Bilgili ve yardımsever satış personeli

Kaynak: Levy and Weitz, 5th.ed.,op.cit.,s.152

¹¹⁷ Ibid, s.269

¹¹⁸ Levy and Weitz, 5th.ed.,op.cit.,s.151.

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj, organizasyonun kazanımlarında yaratıcılık ve yeteneği, verimli veya değerli saha avantajı kaynaklarına kombinasyon ve yayılma yeteneğine bağlıdır. Rekabetçi avantaj, sahipliğe veya üstün kazanımların elde edilmesine, benzersi kaynak ve ilişkilere bağlıdır¹¹⁹.

B. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ YÖNETİMİ VE PERAKENDECİLİK YÖNETİM STRATEJİLERİ

1. Organize Alışveriş Merkezi Fizibilitesi

Alışveriş merkezleri tüm formları ile bir emlak riskinden daha çok ticari kullanılan bir alandır. Sadece toplumun gereksinim duyduğu çoğu temel ürün ve hizmetleri sağlayan bir perakende mal kompleksi değil, aynı zamanda daha çok veya daha az kapsamdaki sosyal bir halk merkezidir.

Öncelikle alışveriş merkezleri, fiziksel olarak bir gayrimenkul yatırımdır. İkinci olarak organize alışveriş merkezleri bir iş yatırımdır. Merkez içindeki alanların ve dükkânların kiraya verilmesi ile gelir elde edilir. İşte bu amaçlar doğrultusunda, eşgüdümlü bir şekilde idare edebilmek için yatırım kararı fikrinin oluşturulmasından başlayarak başarılı bir organize alışveriş merkezi yönetimine gereksinim duyulur¹²⁰.

Bir alışveriş merkezinin geliştirilmesi ise belirli safhaları gerektiren ve ekonomik, finansal, mal alım satımı ve tasarım gibi karmaşık karar aşamalarını kapsar. Alışveriş merkezi yapımı için bir fizibilite çalışması birkaç önemli kısımdan oluşur¹²¹.

- Pazar Analizi; var olan rekabet durumunun değerlendirilmesi, gelecekteki rekabet potansiyeli, metropolitan bölgedeki veya şehirdeki ekonomik karakteristik, ticari alan demografisi, karakteristiği ve büyüklüğü, erişilebilirlik ve görünürlük ve ticari alanın büyümesini etkileyen faktörler.

¹¹⁹ John Fernie and Christopher Moore, "Principles of Retailing", (Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003), s.79.

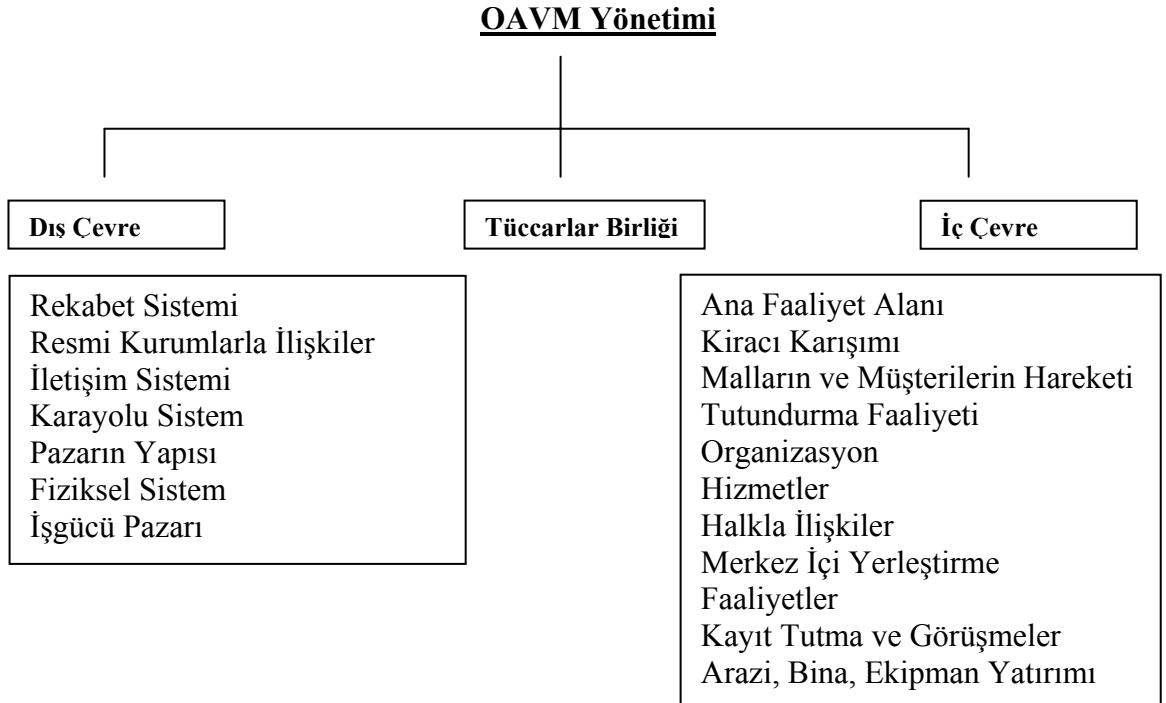
¹²⁰ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.45

¹²¹ ULI, 3rd.ed., op. cit. s.39

- Finansal Analiz; tahminlenen gelişim maliyetleri ve işletme gelir ve harcamalarının proje için tasarımı.
- Yer seçimi, değerlendirilmesi ve kontrolü
- Kiracılarla Sözleşmelerin Yapılması
- Kiralama Planı.
- Finansal önem.

Organize alışveriş merkezinin başarılı olabilmesi için tüm bu değişkenlerin, fizibilite çalışması adı altında incelenmesi ve amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekir. Alışveriş merkezi yatırımcısının ve yöneticisinin bu konuya verdiği önem, alışveriş merkezinin gelecek yaşam döngüsünde oldukça önemli yer tutacaktır. Organize alışveriş merkezleri canlı organizasyonlardır. İç ve dış çevre bir alışveriş merkezinin geleceğini şekillendiren ilişkiler ağını oluşturur. Organize alışveriş merkezinin iç ve dış çevresi ise şekildeki gibi ifade edilebilir.

Şekil 12- Organize Alışveriş Merkezlerinin İç ve Dış Çevresi



Kaynak: Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit., s.47

Alışveriş merkezlerinin geliştirilmesi sürecinde teknik uzmanların sınıflandırılmasında genellikle gelişim uygulamasına göre isimlendirilme olur.

Bunlar, Pazar analizi planlayıcısı, mimar, peyzaj mimarı, avukat, mühendislik ve yapım uzmanları, muhasebeci, finansal danışman, kiralama acentesi, danışmanlık firmaları ve alışveriş merkezi yöneticisidir. Bazı durumlarda ise birkaç veya tüm disiplinler yatırımcının kendi personeli içerisinde olabilmektedir. Diğer durumda ise yatırımcı uzman danışmaları kiralama yoluna gider.

Alışveriş Merkezi Geliştiricileri ve Yatırımcıları: Alışveriş merkezi geliştiricileri ve yatırımcıları ülkemizde çoğunlukla, yerli ve yabancı müteahhitlik firmaları, gayrimenkul firmaları, holdinglerin bünyesinde faaliyet gösteren çeşitli yapılardan oluşmaktadır. Bu oluşumlarda alışveriş merkezleri sektörünün gelişen yapısı ile çeşitli dernekler altında birleşmeye başlamışlardır. Bunlardan birisi “Alışveriş Merkezleri Yatırımcıları Derneği” (AYD) dir. AYD’nin misyonu, perakendeciler, tüketiciler ve sektörel çözüm ortakları ile birlikte Perakende Sektörünün sağlıklı gelişimine katkıda bulunmaktır. AYD hedefleri ise¹²²,

- AVM Sektörüne sorumlu liderlik yapmak
- Standardizasyon (genel giderler, terminoloji)
- Eğitim (yönetim, promosyon)
- Verimlilik ve Yönetim Ödülleri
- Endeks (ciro ve ziyaretçi sayısı)
- Perakende Sektörünün gelişimine katkıda bulunmak
- Metrekare satış verimlilik, promosyon, mağaza müdürü ödülleri
- AVM bazında mağazalara eğitim (satış müdürü, merchandising, promosyon...)
- Yeni ve başarılı perakendecileri teşvik
- Sektörü çeşitli platformlarda temsil etmek
- Ulusal ve Uluslararası Sektörel Meslek Örgütleri ve Kamu ile işbirliği
- Sektörel araştırmalar
- Mevzuat çalışmalarına katkı

AYD bünyesine üye olan yatırımcı kuruluşlar ise; Acteeum, AVM MFI Partners, Cenor Group, Corio, Dati, Doğu GE, Ece Türkiye, EİS, Eria, Eroğlu Yapı,

¹²² www.ayd.org.tr, (Alınış tarihi, 24.04.2009)

Fiba, ForumInvest, Gül İnşaat, İş GYO, Krea, Mat İnşaat, Metro, Multi Turkmall, Redevco, Simpaş, Tahincioğlu, Taurus, Tepe Emlak, Tulpian, Zorlu Garimenkul.

Batı Avrupa’da ise alışveriş merkezi gelişim faaliyetleri çoğunlukla yerli firmaların elindedir. Fakat bazı ülkelerde uluslar arası firmalar yerli girişimcilerle birleşme veya ortak girişimler üzerinden alışveriş merkezi gelişiminde önemli bir rol oynamaktadırlar. Avrupa ülkelerindeki geliştirici firmaların özellikleri ise tabloda gösterilmiştir¹²³.

Tablo 8- Geliştirici Firmaların Karakteristikleri

	Batı Avrupa	Doğu Avrupa
Ulusal	Almanya, İrlanda, İtalya, Hollanda, Norveç, İsviçre	
Uluslararası		Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Romanya
Her ikisi birden	Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Yunanistan, Portekiz, İspanya, İsveç, UK	

Kaynak: The Development Of Shopping Centers in Europe, December 2002,

Batı ve Doğu Avrupa’da, uluslar arası geliştiriciler, yerel veya yerel olmayan partnerler ile, alışveriş merkezi geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedirler. Uluslar arası yatırımcının daha az rol oynadığı Türkiye dışında, çoğu büyük alışveriş merkezi yerli geliştiriciler tarafından geliştirilmektedir. Türk geliştiriciler Rusya ve Romanya’da ki alışveriş merkezi pazarında da başarılı faaliyetlerde bulunmaktadır.

Türkiye’de AVM yatırımı yapan yabancı sermayeli şirketlerin en eskilerinden biri Fransız Carrefour’dur. Carrefourun AVM sayısı 11, İngiliz Tesco’nun Kipa’yı alması ile sürdürdüğü Kipa AVM’lerin sayısı da 13’e ulaşmıştır. Metro’nun M1 ve Meydan olarak 5, Real olarak 3; Corio’nun 8, Krea’nın 4 AVM’si, Ece Group’un 2,

¹²³ The Development Of Shopping Centers in Europe, December 2002,

Prestige Mall’u alan Quinn ve St. Martins Property’nin 1’er AVM’si var. Yabancılar Türkiye’de AVM’leri satın almaktan çok, sıfırdan yatırım yapmakla ilgilenmektedir. Bunda AVM’lerde belli standart ve alt yapının aranmasının etkisi büyüktür¹²⁴.

Çoğu Batı Avrupa ülkelerinde, alışveriş merkezi yönetimi, çoğunlukla ulusal yöneticilerin elinde bulunmaktadır. Türkiye’de ise hem yerli hem yabancı yönetim mevcutken, Bulgaristan ve Türkiye dışında yönetim çoğunlukla uluslararasıdır.

Özelleşmiş bir alan olan alışveriş merkezi mimarisinde, ortaklık formatı yerel firmalar ve uluslararası gruplar arasında daha geçerli olmaya başlamıştır. Özellikle Doğu Avrupa’da uluslararası ortaklıklar daha geçerlidir. Ülkemiz de dâhil olduğu Polonya, Slovenya, Rusya, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerde ise hem yerli hem yabancı inşaat firmalarının ortaklıkları mevcuttur.

Çoğu Batı Avrupa ülkesinde, alışveriş merkezi kiralama genellikle ulusal kiralama organizasyonları tarafından uygulanmakta, ancak çoğunluğu uluslararası ortaklıklar çerçevesi içinde faaliyette bulunmaktadır.

Alışveriş merkezi yönetiminde yatırımcı, yöneticinin işverenidir. Bu nedenle yönetici, birinci derecede yatırımcıya karşı sorumludur. Merkez yöneticisi kiracılara karşı yatırımın temsilcisi durumundadır. Merkezde bulunan müşteriler ise, merkezdeki ortak alanlarda yatırımcının konduğu, bir mağazaya girdiklerinde ise buldukları mağazanın müşterisidirler. Yöneticiye bağlı alışveriş merkezi personeli dışında kalan ve bağımsız olan mağazalarda çalışan kişiler ise, o iş yerinin personeldir¹²⁵.

a. Pazar Analizi

Yeni bir alışveriş merkezinin geliştirilmesine veya var olan bir merkezin yeniden konumlandırılmasına başlamadan önce, geliştirici perakende pazarını değerlendirmeli ve tanımalıdır.

¹²⁴ “Yabancı Yatırımcı Türkiye’de 50 Alışveriş Merkezine Girdi”, Hürriyet, 14.12.2007

¹²⁵ Handan Tazegül, “Perakendecilikteki Gelişmeler ve Alışveriş Merkezlerini Tercih Eden Tüketicilerin Eğilimi”, Yüksek Lisans Tezi, Haziran, 2002, s.75

Pazar analizi yatırımcıya/geliştiriciye, yeni alışveriş olanakları için talep var mı, yok mu onu anlatır. Ve yeni olanaklara niçin ihtiyaç duyulduğunu gösterir: Artan nüfus ve satın alma gücü, karşılanmayan talep veya demode olan rekabetçi olmayan özellikte olan yerler için yenileme. Pazar çalışması yatırımcıya /geliştiriciye projesini en çok ihtiyacı olan çapa kiracılara (anchor tenant), yerel yönetimlere ve finansal kuruluşlara satmak için bilgi sağlar. Analiz muhtemel pazara ve makul gelişim için yeterli satış yaratırsa projenin nasıl hizmet edeceği, kararını vermeye yardımcı olur. Aşağıdaki unsurlar bir alışveriş merkezi için kapsamlı Pazar analizinin tipik kısımlarını oluşturur.

Bölgenin istihdam durumu, büyüme oranı, ekonomik aktivitelerini içeren genel bir analizin yapılması. Bu analiz alışveriş merkezinin kârlı ve verimli çalışabilmesi için pazarın genel karakteristiğini gösteren ekonomik tabanlı analizleri içermektedir¹²⁶.

- Birincil, ikincil ve dışarıda /uzakta kalan üçüncül ticari alanların sınıflandırılması ve bunlara ulaşımın analiz edilmesi.
- Her bir ticari alanın geçmişteki, bugünkü ve gelecekteki nüfus verilerinin ortaya koyulması.
- Her hedef pazar bölümü için demografik verilerin analiz edilmesi. Bunun içine ticari alan içinde bulunan çalışanlar, turistler ve iş çevresi girmektedir.
- Her ticari alan içinde yer alan nüfusun çeşitli özellikler bazında analiz edilmesi. (O yörede oturan hane halkı sayısı, yaşam tarzları, bireylerin yaşları, eğiti düzeyleri ve cinsiyetleri)
- Her bir ticari alanın içinde yer alan aile bireylerinin gelir durumları, harcanabilir gelirleri, birikimleri için ayırdıkları tutarların bugün ve gelecek için analiz edilmesi. Bilgiler kiracı karışımının oluşturulmasına yaradığı gibi kiracıların da pazarlama karması elemanlarını şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Ticari alanlar bazında ailelerin, mal ve hizmetler için yaptıkları harcama eğilimlerinin analiz edilmesi.

¹²⁶ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit., ss.51-52

- Bölgedeki rakip perakende merkezlerinin; yerleşim yeri, karakteristik özellikleri ve satış ciroları açısından analiz edilmesi.
- Ticari alandaki satış trendleri ve perakende konumluk yerin uygunluğu.
- Alışveriş merkezini kurulması için bir yer belirlenmiş ise, o kuruluş yerinin ve olası diğer alternatif kuruluş yerlerinin karşılaştırmalı analizlerinin yapılması.
- Çapa kiracılar (anchor) ve alışveriş merkezi büyüklüğü bazında geliştirilen çeşitli senaryoların verimlilik ve karlılık oranlarının analiz edilmesi.

Ticari alan, bir alışveriş merkezinin ayakta kalması için gerek gördüğü devamlı müşteri topluluğunu sağlayan coğrafi alandır. Bir ticari alanın sınırlarını belirleyen faktörler ise, alışveriş merkezinin türü, ulaşılabilirlik (accessibility), fiziksel engeller, rekabetçi özelliklerin konumu, sürüş mesafesi ve uzaklığıdır. Ticari alanı tanımlaya yardımcı olan diğer faktörler ise, hükümet engelleri, etnik çevre, istihdam merkezleri, toplu taşıma yolları, gelişim yoğunluğu ve trafik sıklığıdır¹²⁷.

Alışveriş merkezi kuruluş yeri analizinde (center location) merkezin ticari alanı “birincil, ikinci ve üçüncül bölge” olmak üzere üçe bölünür¹²⁸.

Birincil Ticari Bölge (Primary Zone): Merkeze en yakın olan ve 5-8 km arasında yeri kapsayan, en uzak noktadan arabayla uzaklığı 10 dakikalık sürüş mesafesini geçmez. Merkezin müşterilerinin %60-80’ini içine alır.

İkincil Ticari Bölge (Secondary Zone): Merkez müşterilerinin %15-25’ini taşır. Birincil ticari alanın dışında konumlanır, ve müşteriler daha çok dağılmıştır. Genellikle 8-12 km alanı kapsar ve araba ile uzaklığı 15-20 dakikadan daha fazla değildir.

¹²⁷ ULI, 3rd.ed., op. cit. s.46.

¹²⁸ Johan de W. Bruwer, “Solving The Ideal Tenant Mix For a Proposed Shopping Center”, (Property Management), V.15, No.3, 1997, s.162

Üçüncül Ticari Bölge (Tertiary Zone): Bu bölgede kalan müşteriler çok geniş bir alana yayılmışlardır. Büyük anakent alanlarından 25 km uzaklığa kadar uzanan alanı içermektedir.

Potansiyel müşteri nüfus kompozisyonunun yaşadığı birincil ve ikincil alanların yen bir alışveriş merkezi ticari alanı için bilinmesi çok önemlidir. Bu bilgiler sayesinde müşterilerin demografik bilgileri, psikolojik ve sosyo-kültürel karakteristiklerine ek olarak, davranışları ve birincil müşterilere odak bilgisine ulaşılır.

Her ticari alan içindeki gelir seviyesi, hazırlanan merkezin başarısı için kritik önem taşımaktadır. Ticari alan içindeki hanelerin harcanabilir gelir miktarına nüfus sayımlarından ulaşılabilir. Ailelerin ve bireylerin temel mal ve hizmet sınıfı için harcadıkları gelir incelenirse, harcamalar tahmin edilebilir. Her kategori içindeki harcamalar ticari bölgedeki kişi başına düşen satın alma gücü ile tahmin edilebilir. Her perakende kategori sahası içindeki ortalama kişi başına gelir miktarının toplam insan sayısı ile çarpımı bölgedeki toplam satış potansiyelini verir. Toplam potansiyel perakende satış ve var olan perakende alanlarındaki toplam satışın karşılaştırılması bize aşırı satın alma gücünün harcanıp harcanmadığını veya çevredeki ticari alanlara mı sızmış olduğunu gösterir. Her iki durumda, yeni perakende gelişimi için karşılanmamış potansiyel olduğunu gösterir.

b. Finansal Analiz:

Pazar analizinin ardından finansal analiz gelir, çünkü pazar analizinden elde edilen bulguları çevirir ve resmeder. Finansal analiz, önerilen alışveriş merkezinin finansal fizibilitesinin kararını verir. Fizibilite çalışması geliştirilebilecek türdeki alışveriş merkezlerinin toplam perakende alan analizini (anahtar kiracılara ayrılan yerleri, ve tamamlayıcı mağazaları) ve kira gelirinin proje edilmesini (minimum kira, yıllık satış miktarı, ve kira yüzdelerini) gösterir¹²⁹.

¹²⁹ ULI, 3rd.ed., op. cit. s.56

Finansal analizde birinci aşamada göz önünde bulundurulması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür¹³⁰.

- Bina tamamlanıncaya kadarki inşaat maliyeti artı bittiğindeki değeri,
- Alışveriş merkezi dışında kalan çevredeki gelişmeler, yolların bakımlı hale gelmesi ve trafiğin artmasına bağlı olarak yer faydasının göz önüne alınması,
- Alışveriş merkezi dâhilindeki alanların ışıklandırılması, geliştirilmesi ve bu yönde oluşacak maliyetler,
- Alışveriş merkezi binasının kiracılar açısından albenisin arttırıcı dış cephe kaplama ve geliştirme maliyeti,
- Avukatlar, ekonomistler, mimarlar, iç mimarlar, tasarımcılar, mühendisler, peyzaj mimarları gibi profesyonellere ödenecek ücretler,
- İzin için gerekli olan komisyonlar ve finansal ücretler,
- Kiralama maliyetleri,
- Binanın yapımından başlamak üzere katlanılacak ücretler, faiz giderleri, sigorta harcamaları, halkla ilişkiler giderleri, tanıtım ve büyük açılış için öngörülen maliyetler,
- Yerel yönetimler tarafından istenecek olan geliştirme ücretleri (gelir-gider katkı payları),

Bir alışveriş merkezinde gelir sağlayan dört temel unsur; minimum kiralar, yüzde kiralar, faaliyet harcamaları için kiracılardan alınan masraf karşılıkları, vergiler, sigorta ve çeşitli gelirler oluşturur. Harcamalar içerisinde ise, genel ve yönetsel maliyetler (yönetim ücretleri ve kiralama maliyetleri, yerinde yönetim maliyetler, ortak alan ve bina bakım maliyetleri, sigorta, kiracıların yerleri için altyapı hizmetleri, emlak vergileri, reklam ve promosyon, ve çeşitli giderlerden oluşur.

c. Yer Seçimi, Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Perakendecilikte yer seçimi ve kuruluş yeri kararının verilmesi en önemli ve kritik konulardan birisini oluşturmaktadır. Çünkü perakende işletmesinin gelecekteki

¹³⁰ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit., ss.54-55

durumunu belirleyecek olan, imajını, satacağı ürünleri ve bunu takip eden her unsuru şekillendirecek olan kuruluş yeri seçimine bağlıdır. Mağaza Kuruluş Yeri ile Konum Yeri kavramları farklı kavramlar olduğundan dolayı açıklamak gerekirse; “Konum Yeri”, derinlik, eğim, genişlik gibi fiziksel ve ölçülebilir boyutlar ve özellikler ile açıklanabilen bir arazi parçasıdır. Buna karşılık “Kuruluş Yeri”, çevresindeki sokak ve yol ağları, nüfus ve bölgenin diğer sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleriyle birlikte ele alınan bir konum yeridir. Perakendeci kuruluş yeri genellikle iki türdür; (1) Doğrudan müşteri (trafik) yaratan, (2) Dolaylı olarak müşteri alan kuruluş yeri¹³¹.

Alışveriş Merkezleri içinde kuruluş yerinin hem doğrudan müşteri trafiği yaratan, hem de dolaylı olarak müşterileri çeken kuruluş yerlerine sahip olması çok önemlidir. Kuruluş yeri kararının alışveriş merkezlerinin kiracı / mağaza karmasına da etkisi çok büyüktür. Merkezin kurulacağı yerde yaşayan nüfusun demografik özellikleri, harcama miktarları, bölgenin ne gibi alışveriş olanaklarına açık olduğu, bölgeden akan trafiğin ve yolların durumu vb. etkenler alışveriş merkezinde yer alacak mağazaların o merkezde yer alma isteklerini etkiler. Mağazaların miktarı ve büyüklüğü kuruluş yeri ile tutarlı olmalıdır. Bir bölgesel alışveriş merkezindeki mağaza, yanında birçok mağazayı görmek ister, büyük çapa mağazaların yanında konumlanmak isteyebilir. Bunun için kuruluş yerini geniş bir alanda seçmiş olmanız ve seçtiğiniz bölgedeki nüfusun çapa mağazalara yönelik talebinin ve alım gücünün olması gerekir.

Som Kurumsal Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık Hizmetleri Ticaret A.Ş. Değerleme Uzmanı Tuğba Tort Gökler’in hazırladığı Perakende Sektörü Lokasyon Araştırması’na göre AVM’ler ele alındığında, öncelikle “ulaşılabilirlik” kistasını incelemek gerekiyor. Devamında ise “bölgenin sosyo-ekonomik yapısı”, kurulacak olan AVM’nin “etki alanı” (hizmet edeceği nüfus), İstanbul’un başlıca sorunu olan “trafik ve araç park olanağı” ve açılacak olan AVM’nin yeterli büyüklükte bir arsa içerisinde olması da irdelenmesi gereken başlıca kriterlerdir. Bunun yanı sıra rekabet ortamı da dikkat edilmesi gereken bir husustur. Örneğin üç farklı AVM’nin bulunduğu bir merkezde dördüncü AVM’nin açılması, nüfusun

¹³¹ Tek ve Orel, 2.Baskı, op.cit., s.302

yeterliliği hesaplandığında ve doğru kararlar verildiğinde pozitif bir etki yaratabileceği gibi hedeflenen başarıya ulaşılamaması olasılığı da yüksektir¹³².

Bölgesel alışveriş merkezleri büyüklüklerine göre daha çok şehir merkezine uzak alanlarda kurulması tercih edilmektedir. Ülkemizde de eskiden şehir merkezine uzak olarak yapılmış olan alışveriş merkezleri artık şehirlerin büyümesi ile şehir merkezlerinde yer alan büyük merkezler haline gelmişlerdir. Bu da belirli büyüklükteki merkezlerin o bölgedeki küçük esnaf yapılarına verdiği zarar ve bunun yanında şehir içi trafikte yarattığı karmaşadan dolayı şehir dışına taşınmasını gündeme getirmiştir.

Hipermarket Yasa Tasarısı, büyük tartışmalar getirirse de halen tasarı aşamasında olan ve tartışma yaratan konulardandır. Hipermarket Yasa Tasarısındaki yeni maddelere göre büyük mağazaların ve alışveriş merkezlerinin kuruluş izinleri büyüklüklerine göre farklı merciler tarafından verilecek. Daha önce büyük mağazaların açılabilmesinin "Büyük Mağazalar İzin Kurulu"na bağlı olması öngörölmüşü. Alışveriş merkezleri ve büyük mağazalar için verilecek izinlerde, "faaliyet gösterilecek yerdeki yapı, nüfus ve trafik yoğunluğu, küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) yoğunluğu, bu yerlerin şehir yerleşim merkezine olan uzaklıkları, alışveriş merkezlerinin ve büyük mağazaların ulaşım, otopark, sosyal tesis ve şehir altyapısına getireceği yükler ve çevre sorunları" dikkate alınacak. Ayrıca alışveriş merkezleri ve büyük mağazalar yapı inşaat alanının, zincir mağazalar ise satış alanları toplamının en az yarısı kadar bir alanı, müşterilerin kullanımını için otopark olarak düzenlemekle yükümlü olacak¹³³.

Türkiye için durum böyleyken, Avrupa ülkelerinde organize alışveriş merkezlerinin şehir içinde veya şehir dışında kurulması için bazı izinlerin alınması gerekmektedir. Genellikle, genel algının şehir dışı bölgelere göre şehir merkezinde alışveriş merkezi binası izni elde etmek daha zor hale geldiği yönündedir. Yapılan bir araştırmaya göre şehir merkezin alışveriş merkezi inşaatı izni elde etme dereceleri aşığıdaki gibidir

¹³² www.perakende.org.tr., 18.03.2009 (Alınış tarihi 19.03.2009)

¹³³ www.konyaindex.com, (Alınış tarihi 06.02.2008)

Tablo 9- Merkezi Bir Yerde İnşaat İzni Almanın Zorlukları

	Batı Avrupa	Merkez ve Doğu Avrupa
Zorluk derecesi az	Finlandiya, İrlanda, İsveç	Baltık bölgesi, Rusya
Zor gibi	Avusturya, Fransa, Yunanistan, İtalya, Norveç, Portekiz, İspanya, UK	Bulgaristan, Hırvatistan, Romanya, Slovakya, Türkiye, Ukrayna
Daha zor	Belçika, Danimarka, Hollanda	Çek Cumhuriyeti, Polonya, Slovenya, Macaristan
Oldukça zor	Hollanda, İsviçre	
Neredeyse imkânsız		

Kaynak: The Development Of Shopping Centers in Europe, December 2002,

Kuruluş yeri seçiminde bir diğer önemli nokta ise, merkezin toplu ulaşım araçlarına olan yakınlığıdır. Özel araçları olmayan müşteriler için, otobüs, taksi, metro, tren veya benzeri şekildeki toplu taşıma araçlarına erişim yaya trafiği yaratmada alışveriş merkezi için önemlidir. Ülkemizde de toplu ulaşım araçlarına yakın olan merkezler daha çok cazibe yaratmakta. Cevahir, Metroport, Metrocity gibi alışveriş merkezlerine direkt olarak bağlanan metro hatları mevcuttur.

Bu şekilde incelenen ulaşılabilirliğin önemi içinde 2 tür ulaşılabilirlik karşımıza çıkmaktadır. Bunlar makro ve mikro ulaşılabilirliktir. Makro ulaşılabilirlik, alışveriş merkezinin tüketicinin evlerine veya iş yerlerine uygun konumda olmasını ifade etmektedir. Mikro ulaşılabilirlik ise, alışveriş merkezi içindeki açık ve kapalı otopark olanaklarının uygunluğu ve duraklara yakınlıktır¹³⁴.

d. Kiracılarla Sözleşmelerin Yapılması

Alışveriş merkezi geliştirilme aşamasında yapılması gereken önemli adımlardan biriside, kiracı karışımının bel kemiğini oluşturan ana kiracıların yani çapa kiracıların (anchor tenants) belirlenmesi işlemidir. Çapa kiracılar merkezin gelişiminde bel kemiği olan ve planlama aşamasında mümkün olduğunca erken ifade edilmesi gereken kiracılarıdır. Bir alışveriş merkezindeki çapa kiracı daha fazla yere

¹³⁴ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.56

sahip olur, daha çok iş yaratır. Bir merkezdeki çapa kiracı miktarı, projenin büyüklüğüne, çapa kiracıların büyüklüğü ve türü de rekabetin derecesine göre değişir¹³⁵.

Kiracıların seçimi kritiktir. Çoğunlukla kiracılar yer dizaynını, bina dizaynını, sergileri ve tüm kiracı karışımı kompozisyonunu belirler. Kısacası, çapa kiracılarla beraber diğer kiracılar alışveriş merkezinin esas karakterini ve imajını belirler. Düşünülen kiracı listesinde uygun çapa kiracılar değişen müşteri talebine, var olan pazar nişlerine ve pazarda aşırı olarak bulunan rakiplerinden farklılaşmaya cevap için kademeli olarak genişler. Genel olarak çapa kiracılarla yapılan taahhüt, çapa kiracılar ve yatırımcı arasında ortaklık formunda gelişir. Bu yüzden çapa kiracı yatırımcının arsa ve bina planları içinde dikkatlice düşünülmelidir. Anahtar kiracıların gereksinimleri sıklıkla, merkezle genel anlaşma ve merkezdeki yerleri hakkında firma fikirleri yatırımcının kiralamadaki kararlarını, finansal müzakerelerini, bina muamelelerini, mimari stili, park olanaklarını, kurumsal kimliğin simgesini ve çevre düzenlemesini etkiler.

Bu noktada, proje formu yerin karakteristiklerine ve ticari alanın potansiyeline göre uyum sağlamaya başlar. Yüksek gelirli bir bölgede, iki lüks giyim mağazası ile kiracı olarak anlaşılabilir, bu şekilde önerilen merkez için yüksek kaliteli bir imaj yaratılabilir. Pazarın niteliği bölgeye uygun türde merkezi belirler. Temel kiracının imajı, sırasıyla belirlenen merkeze uygun diğer kiracıları belirler. Eğer bir indirim marketi anahtar kiracı ise, kiracılar için tüm planlama faktörleri değişecektir.

Alışveriş merkezinin geliştirilmesinin erken aşamalarında sahip/geliştirici veya gayrimenkul kiralama ajansı hangi anahtar kiracılar ulaşılabilir onun kararını almalıdır. Yetkili gayrimenkul kiralama ajansı temel anahtar kiracıların karakteristiklerini tayin edip, genişleme amaçlarını, tercih ettikleri kiralama anlaşmaları veya doluluk şartlarını, yatırımcı ile olan ilişkilerini ve diğer proje veya sitelerde yaptıkları anlaşmaları tanımlar.

¹³⁵ Bruwer, 1997, op.cit., s.164

Tamamlayıcı kiracılarla olan tamamlama planı ana kiracılarla olan kira anlaşmalarının müzakere edilmesinden sonra veya anlaşmaları yapıldıktan sonra başlar. Yatırımcı ekonomik olarak yapılamayan durumları da üzerine koyduğu imar durumunun onayını alana kadar son plana başlayamaz veya yer iktisabını tamamlayamaz.

e. Kiralama Planı

Kiralama planı en geniş anlamıyla merkezin yatırım potansiyelini temsil eder ve merkezin kira geliri için anahtar projeksiyonudur. Geliştirme sürecinde en önce hazırlanmalıdır ve aşağıdaki noktalar izlenmelidir.¹³⁶

- 1) Kiracıların yerleştirilmesi: kiracılar mümkün olduğunca mağaza cephesinden maksimum yaya akışını çekecek şekilde konumlandırılmalıdır. Yerleştirme her kiracının çekim gücü dikkate alınarak yapılmalıdır.
- 2) Kiracı Karması: ürün planlarına göre kiracı karmasının kararının verilmesi.
- 3) Her Mağaza alanı için fiyatlandırma: fiyatlama, kiracının büyüklüğüne, kategorisine, projedeki konumuna ve kiracının yenilenme potansiyeline göre değişir.
- 4) Detaylı kira programlarının yapılması: Kira programları kiracının adını, kategorisini, konumlandığı metre kare, minimum kira ve yüzde kira oranını açıkça göstermelidir.
- 5) Kiralama Formu: Kiralama formu yatırımcının ve kiracıların yükümlülüklerini detaylandırmaktadır.
- 6) Kira muamelelerini bitirme metodu: Kira planı hazırlandıktan sonra alışveriş merkezi bünyesinde kurulan bir birim ile mi yoksa dışarıdan bir şirket kanalıyla mı pazarlanacağına karar verilir.

Kira sözleşmesinin imzalanması aşamasında göz önünde bulunması gereken noktalar ise¹³⁷;

- Kiralama bütün boş alanlardan daha az olacaksa kiralamaya kenardan başlanıp ortaya doğru gidilmelidir. Böylece önceden belirlenen iki alandan biri boş bırakılabilir.

¹³⁶ ULI, 3rd.,op.cit.,s.71

¹³⁷ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.61

- Kiralanması en zor yerin ilk olarak kiraya verilmesine çalışılmalıdır.
- Minimum genişliğin iki katı bir alan son alan olarak bırakılmalıdır. Böylece ihtiyaçların karşılanabilme olanağı artabilir.
- Kiracılara merkez içinde belirli zamana kadar yer değiştirebilme esnekliği tanınabilir.

f. Finansal Önem

Tıpkı alışveriş merkezi sektörünün kendisi gibi, finansman gelişimi de oldukça değişmektedir. Başarılı alışveriş merkezi geliştiricileri bir projedeki sadece pazarlama ve ekonomik fizibilite hakkında bilinç sahibi olan değil, aynı zamanda sermaye gelişimi içinde güvenilir güçlü kaynaklarla bağlantısı olanlardır.

Alışveriş merkezinin finansmanının en az on temel kaynağı ise; Hayat sigortası şirketleri, emekli fonları, bankalar, finans ve kredi kuruluşları, yatırım bankaları ve güvenlik şirketleri, gayri menkul yatırım tröstleri, sendikalar, hükümet fonları ve yabancı yatırımcılardır.

Alışveriş merkezinin finansmanı projenin ekonomikliğine bağlıdır. Geliştirici tüm inşaat maliyetini öz sermaye aracılığı ile, borçla veya her ikisinin kombinasyonu ile finansmanını yapabilir ve geliştirici finansal ihtiyacına denk düşecek en uygun sahiplik yapısı gibi borcun ve öz sermayenin en uygun karışımına karar vermelidir¹³⁸. Alışveriş merkezi sahipliği formatları ise aşağıdaki gibidir.

- Anonim Şirket
- Limited şirket
- Genel ortaklık
- Gayri menkul yatırım tröstü veya
- Sermaye

¹³⁸ ULI, 3rd.,op.cit.,s.75

2. Organize Alışveriş Merkezlerinde Yönetim

Bir alışveriş merkezi basit bir gayri menkul riskten daha çok, sürekli olarak devam eden ticari süreçler olduğundan alışveriş merkezi yönetimi, merkezin ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Alışveriş merkezi sektöründeki gelişmeler hakkında bilgili olmalı ve toplumdaki değişikliklere uymalıdır.

Başarılı bir alışveriş merkezi yöneticisinin 3 tür görevi vardır. Birincisi, öncelikle bir emlak yatırımı olan alışveriş merkezinin fiziki değerini koruyabilmek için bakım ve onarım sağlamak, ek yatırımlarla değer kaybını en aza indirmek veya yavaşlatmaktır. İkinci görevi; organize alışveriş merkezi bünyesindeki kiracı karışımını belirlemek, ardından her iki tarafın çıkarları doğrultusunda sözleşme hazırlayıp, onları ne iyi şekilde yönetmektir. Üçüncü görevi ise, her biri bağımsız birer işletme olan yüzlerce kiracıyı, organize alışveriş merkezi imajı altında dışarıya karşı temsil etmektir¹³⁹.

Alışveriş merkezlerinin başarısında iyi yönetimin etkisi çok büyüktür. Bu konu ile ilgili 22 Mart 2008 tarihli Hürriyet Gazetesi'nin haberine göre Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) Başkanı Ekrem Akyiğit, yönetim kurulu üyeleri ile birlikte düzenlediği toplantıda, alışveriş merkezlerinde yapacakları kira sözleşmelerinde artık "iyi yönetim garantisi" isteyeceklerini açıklamıştır. Alışveriş merkezlerinde bulunan mağazaların profesyonel yönetimin faaliyetlerine büyük katkısı olacağını dile getirerek, yönetimin konusunda uzman kişilerin yönetici olmasının önemine değinmişlerdir.

Kötü yönetim ise alışveriş merkezlerinde müşteriyi azaltarak, mağazaların kirasını ödeyememesine yol açar. Bu da alışveriş merkezi yatırımcılarının kredi geri ödemelerine olumsuz şekilde yansıtacaktır. Bu konu ile ilgili görüşlerini dile getiren Multi Turkmall CEO'su Levent Eyüboğlu ise 2009'dan itibaren yurtdışından gelecek fonların olumsuzluk yaşayan AVM'lerin sahibi olacağını kaydetmiştir¹⁴⁰.

¹³⁹ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2002, op.cit, s.62

¹⁴⁰ "Kötü Yönetilen Alışveriş Merkezini Yabancılar Kapacak", Sabah Gazetesi, 20.11.2007

a. Alışveriş Merkezlerinde Yönetim Yöntemleri

Sahip/ geliştirici bir bakım ve yönetim gücü yöneticisi gibi çalışabilir. Bunun içerisinde promosyon ve reklamın denetlenmesi de mevcuttur. Bu mal sahibi/ yatırımcının (owner-manager) kendi merkezini kendisinin yönetmesidir. Genellikle çok büyük olmayan merkezlerde bu mümkün olabilir. Ancak merkez büyüdükçe yönetim faaliyetleri karmaşıklaşır. Bu tür durumlarda kontrat dışarıdan birisi ile yapılır. Bu yönetici, yatırımcının emrinde maaş karşılığı çalışan bir personel olur (On-site manager). Bazen de yatırımcı yönetimi bu konuda uzman olarak görev yapan, taşeron yöneticilere görev verebilir (fee-manager).

aa. Sahip Yönetici (Owner-Manager)

Mal sahibi/ yatırımcının kendi merkezini kendisinin yönetmesidir. Yerel organize alışveriş merkezlerinin (neighborhood center) yöneticileri genellikle faaliyetlerinin küçük çaplı olması nedeniyle mülkün sahibi olmaktadır. Genellikle bu tür merkezleri yöneten mülk sahipleri emlak, hukuk, sigorta ve inşaat işleriyle bağlantılı ek işleri de bulunmaktadır.

Sahip yönetici metodunun uygulandığı küçük alışveriş merkezlerinde, genellikle bordrolu çalışan personel yoktur. Merkezin genel temizliği, bakım ve onarımı sözleşmeyle özel firmalara verilir¹⁴¹.

Alışveriş merkezinin çapı büyükçe sahip-yönetici metodu yetersiz görülüp, maaş karşılığı sürekli çalışan bir yönetici (on-site manager) istihdamına gidilir. Araştırmalar, brüt kiralanabilir alanı 28.000 metre karenin (300.000 square feet) altında olan merkezlerin genellikle sürekli yönetici çalıştırmadığını, ancak brüt kiralanabilir alanı 55.800 metre kareden büyük olan organize alışveriş merkezlerinde sürekli çalışan bir yöneticinin bulunduğunu ortaya koymaktadır¹⁴².

¹⁴¹ Tazegül, 2002, op.cit., s.70

¹⁴² Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s. 64

ab. Taşeron Yönetici (Fee-Manager)

Yatırımcılar için her zaman kendi yönetim kadrolarını kurup alışveriş merkezlerini bizzat yönetmeleri zaman ve kaynak açısından karlı olmayabilir. Taşeron yöneticiler ile olan anlaşmada en önemli nokta ise yönetici ile yatırımcı arasında düzenlenen sözleşme ve bu sözleşmede yer alacak detaylardır.

Günümüzde ise yönetim şirketlerinin sayısı giderek artmaktadır. Bu şirketlerden bazıları;

- *Mall Art Alışveriş Merkezi ve Yönetim Danışmanlığı*, Proje geliştirmeye yönelik tecrübesi ile çevreye duyarlı, sanatı ve mimariyi ön plana çıkartan alışveriş merkezi projeleri yaratır. Alışveriş merkezini proje aşamasından itibaren ele alıp, verimliliği ve yaratıcılığı ön planda tutarak işletmeci gözüyle tecrübelerini paylaşır. Alışveriş Merkezini Ulusal ve uluslararası kiracılara, maksimum getiriyi sağlayacak şekilde kiralar ve merkezin yönetimine açılıştan sonrada devam ederek başarının devamlılığını sağlamaya yönelik bir danışmanlık şirkettir¹⁴³.
- *ECE Türkiye*; Ece Grubu ve General Growth Properties Inc. (GGP) ortaklığında Türkiye’de büyük ölçekli alışveriş merkezi yatırım projelerinin geliştirilmesi, planlanması, inşaatı, kiralanması ve yönetimi alanında hizmet veriyor. ECE Türkiye’de bugün 200’den fazla uzman yaklaşık 300.000 m² perakende satış alanı ile Türkiye’nin en saygın alışveriş merkezleri olan İstanbul’da Metrocity, Beylikdüzü Migros Alışveriş Merkezi, CarrefourSA Maltepe Park, Ankara’da ANKAmall, Antalya’da Antalya Migros Alışveriş Merkezi ve Eskişehir’de Espark Alışveriş Merkezi’ni yönetmektedir¹⁴⁴.

Geliştirme şirketleri, bir organize alışveriş merkezi faaliyete geçmeden önce binanın inşa edilmesinden düzenlenmesine, kiracı karışımının belirlenmesinden yönetilmesine kadar bütün görevleri üstlenebilir. Bazen de yenilenmesi düşünülen eski organize alışveriş merkezini ele alarak tekrar yapılandırır.

¹⁴³ www.mallartturkiye.com, (Alınış tarihi, 30.04.2009)

¹⁴⁴ www.ece.de/tr , (Alınış tarihi, 30.04.2009)

b.Yöneticinin Kiracılarla İlişkisi

Son zamanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, yöneticiler merkezlerinin daha fazla başarılı olmasını istiyorlarsa, yöneticiler günlük faaliyetler içerisinde daha çok yer almalıdır. Chain Store Age Executive tarafından yayımlanan bir araştırma göstermiştir ki, Amerikalı yöneticiler, perakendecilerin işlerinde daha çok yer almaya başlamışlardır. Çalışmada, birkaç görünür yönetici, kiracılarının alım-satım yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlarda yer aldığı görülmüştür. Bu programlar, bir dizi ücretsiz seminerleri ve alışveriş merkezi satış personelinin yeteneklerini geliştirici eğitim oturumlarını düzenlemeye yardım eder ve daha iyi satış sonuçlarına imza atar.

Chain Store Age Executive’de açıklanan bir diğer araştırma, Amerika’da ki en iyi yöneticilerin, daha çok şu özellikleri takip ettiği görülmüştür; erişilebilirlik, pazarlama desteği (programlar ve promosyonlar), yaratıcılık, yenilik, cemiyet ilişkileri ve esneklik¹⁴⁵. Ayrıca yöneticinin, halkla ilişkiler, kiracılarla ilişkiler, alışveriş merkezinin pazarlaması ve merkez yönetimi ile yerel yöneticiler arasında irtibat sağlanması da, uygulaması gereken görev listesinde dir.

Yatırımcının bir temsilcisi olarak görev yapan yöneticinin kiracılarla olan ilişkilerinde ise pazarlamada geçerli olan kazan-kazandır ilişkisini göz önüne alarak hareket etmesi gerekmektedir. Yöneticinin uzun dönemli bir yaklaşımla kiracılarına yaklaşması, sorunları hemen saptaması ve rekabeti arttırıcı çözümler bulması alışveriş merkezinin başarısını etkileyecektir.

Kiracı-Yönetici ilişkilerine yönelik olarak hazırlanan bir araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler ve onların kiracıları (mağazalar) arasında algılanan ilişkinin, kiracıların (mağazaların) algıladığından daha iyi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, hem yöneticilerin ve perakendecilerin ilişkilerinde birbirlerine

¹⁴⁵ Gerard Prendegest, Noman Marr and Brent Jarratt, “An Exploratory Study Of Tenant-Manager Relationships in New Zealand’s Managed Shopping Centers”, (International Journal of Retail&Distribution Management), Vol. 24, No.9, 1996, pp.19-26

karşı gerçek duygularından bilinçsiz veya her şeyin farkında fakat ilişkiyi daha pozitif yapmak için hiçbir adım atmadığını ortaya çıkarmıştır.

Yönetimle kiracı arasındaki ilişkiler, kira ve ortak giderlerin hesaplanması ve tahsilâtı, ortak tutundurma faaliyetlerinin düzenlenmesi, bakım-onarım işlemleri, mağaza açılış ve kapanış saatleri, merkezin ve kiralanan alanların düzenlenmesi ve bakımı, güvenliğin sağlanması gibi konuları içerir.

Yöneticinin ilişkileri geliştirirken, kiracıların birbirleriyle olan ilişkilerini de göz ardı etmemesi gerekir. Aşırı rekabetin yaratacağı huzursuzluk, merkezin örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecek ve tüketici gözünde merkezin imajını zedeleyecektir. Bununla ilgili olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde güç ve kanal çatışmalarındaki sorunları inceleyen kuruluşlar bulunmaktadır. FTC (Federal Trade Commission), Federal Ticaret Komisyonu, ve Alışveriş merkezlerindeki kira olaylarını araştıran Haklılık Departmanı hareketleridir. Bu kuruluşlara gelen şikâyetler ise genellikle, kira kontratına koyulması yasaklanan veya bazı büyük kiracıların diğer kiracıları onaylama hakkını veren anlaşmaların yapılması, diğer kiracıların kaplanan yer miktarını onaylaması, belirli kiracıların veya kira kategorilerinin hariç tutulması, bazı kiracılar tarafından satılacak ürün veya markaların onaylanması, bazı kiracılar tarafından belirli fiyatlar veya fiyat aralıklarının belirtilmesi, bazı kiracıların reklâmlarının denetlenmesi ve fiyat reklâmlarının yasaklanmasıdır¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Barry Mason, "Power and Channel Conflicts in Shopping Center Development", (Journal of Marketing), Vol.39, April 1975, pp 28-35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE DEĞER PAKETİ OLUŞTURMA VE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

A. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE PAZARLAMA KARMASI (DEĞER PAKETİ) OLUŞTURMA

1. Ürün Markası, Mağaza Markası Tanım ve Kapsamı

Alışveriş merkezlerinde marka /mağaza karmasının oluşturulmasından önce, mağaza markası ile ürün markası arasındaki farklılığı belirtmekte yarar vardır. Ürün yönlü marka yaklaşımında, önemli olan ürünün fiziksel şekli, performans özellikleri, kalitesi ve tasarımıdır. Mağaza markası ise, üründen bağımsız olarak pazarlama karmasından elde edilen tatmini oluşturan özellikler bütünüdür. Bunlar markayı oluşturan gerçek ya da hayali, rasyonel ya da duygusal, görünür ya da görünmez özelliklerdir¹⁴⁷. McDonald's bir mağaza markası iken onu oluşturan ürün markaları farklıdır. Big Mac, McTurko, McRoyal McDonald's ın ürün markalarını oluşturur. Bunun dışında bazen mağaza markası ve ürün markası aynı olabilmektedir. Levi's bunun en iyi örneklerindedir. Kimi zamanda bir firma hem kendi mağaza markasını kullanır hem de bunu tamamlayan alt markalar “sub brand” üretir. Koton adlı giyim firması ürünlerini hem Koton adı altında hem de diğer bir alt markası olan “Ole” ile hedef kitlesi ile buluşmaktadır.

Ülkemizde de giderek dinamik bir sektör halini alan alışveriş merkezlerinin temel amacı, tüketici merkezli, yüksek uluslararası standartlarda çalışan, yasal ve etik kurallar içerisinde işleyen ve toplumsal dinamikleri ve gelişmeyi destekleyen bir endüstri haline gelmek şeklinde kararlaştırılmıştır¹⁴⁸. Örgüsel bir yapı içerisinde ürün veya mağaza markalarını bir araya getiren alışveriş merkezleri amaçları dâhilinde toplumun yeniliklerle buluşup, yeni deneyimler elde etmesine yardımcı olmalıdır.

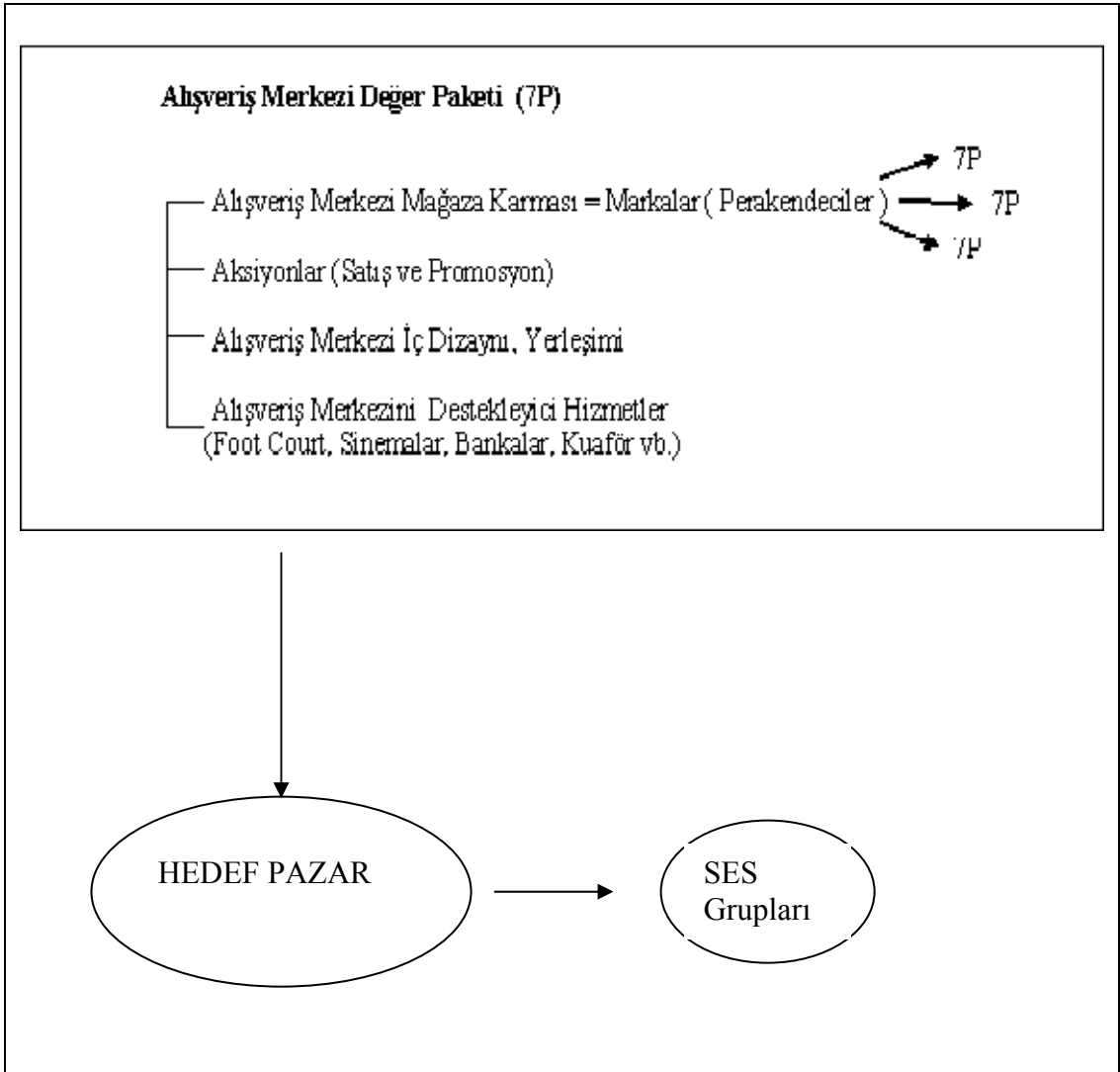
¹⁴⁷ Ömer Baybars Tek, Engin Özgül, “Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım”, (İzmir, Birleşik Matbaacılık, Kasım 2005), s.302

¹⁴⁸ Tek, Hayat Yayıncılık, 2006,op.cit.,s.200

2. Alışveriş Merkezi Değer Paketi Kavramı

Alışveriş merkezlerini halkın büyük çoğunluğu, kendilerine çok önemli değerler, kolaylıklar, saygı, ilgi ve keyif (uzun açılış saatleri, her şeyin tek çatı altında toplanması, eğitilmiş personel, bilgilendirme ve ısı kontrollü ortamlar, food courtlar, temiz ve ışıklı atmosfer, iade kolaylıkları, nezaket, ayırım yapılmama, şikâyeti dile getirebilme ve çözüm bulunması, adam yerine konulma, küçük görülmeme, müzik, oturma yerleri, restoran ve kafeleri, sosyal temas, güvenlik, sergi ve diğer aktiviteler) kattığı inancındadır¹⁴⁹.

Şekil 13- Alışveriş Merkezi Değer Paketi



Kaynak: Prof. Dr. Ömer Baybars Tek'in kişisel görüşüdür.

¹⁴⁹ İbid. s.202

Alışveriş merkezinin pazarlama karması 7P'si; Alışveriş merkezinin ürünleri olarak mağaza markaları yani mağaza karması, alışveriş merkezinin lokasyonu, alışveriş merkezinin müşteri trafiğinin arttırmak için gösterdiği tüm satış ve promosyon çabaları, oluşturulan mağaza karması ile fiyat ve alışveriş merkezinin hitap edeceği müşteri kitlesinde belirlenmesi, alışveriş merkezinin iç dizaynı, alışveriş merkezinin yönetim faaliyeti ile beraber 7P yi meydana getiren şekli yukarıda Ömer Baybars Tek'in şekilsel ifadesi ile gösterilmiştir.

Alışveriş merkezinin 7P'sinin içinde yer alan mağazalarında kendilerine ait bir 7P karmaları mevcuttur. Bu 7P ise perakendecilikte hizmet sektörü için daha çok geçerli olan, ürün (Product), konum (Place), fiyat (Price), promosyon (Promotion), insan (People), süreç (Process), fiziksel kanıt (Physical Evidence) tan oluşur. Mağazalar alışveriş merkezinin izin verdiği, konseptleri dahilinde kendi 7P'lerini uygulamaya çalışırlar. Bu konuda zaman zaman çatışmalar yaşansa da, mağazaların da uyguladığı bir perakende pazarlama karışımından bahsetmek mümkündür.

Alışveriş merkezlerinde perakendeciliğin gelişmesi için, markalara ideal şartlar altında tüketici ile buluşturma fırsatı verilmesi gerekmektedir. Bunu sunabilen alışveriş merkezlerindeki markalar yepyeni konseptler ile bu alanda yatırım yapmaya devam edeceklerdir. Mağazaların alışveriş merkezlerindeki açılış ve kapanış saatleri, nasıl vitrin düzenlemesi yapacakları, hangi ürünlerle merkezde bulunabilecekleri, tutundurma yapma sınırlarının genişliği gibi konular mağazaların alışveriş merkezlerinde verimli çalışabilmesi ve kendi perakende pazarlama karması olan 7P'yi uygulayabilmesi açısından çok önemlidir. Mağazalarda bu konularda detaylı analizler yaparak kıstaslara uyan tüm noktalarda büyüyerek mağaza açmaya çalışmaktadırlar. Mağazaların alışveriş merkezinde yatırım kararı alırken, alışveriş merkezinin lokasyonu, büyüklüğü, yönetim ekibi, marka karması, genel konsepti, yerleşim planı, kiralama şartları, bölgedeki diğer gelişmeler gibi pek çok farklı kriteri göz önünde bulundurmaktadırlar.

3. Alışveriş Merkezinde Mağaza/ Marka Karması Oluşturma

Alışveriş merkezlerinde değer paketinin en önemli kısmını oluşturan unsurlardan birisi alışveriş merkezi mağaza/marka veya diğer ifade ile kiracı karmasının oluşturulmasıdır. Diğer önemli unsurlarda alışveriş merkezinin imajı, bulunduğu mevki, ulaşılabilirliği, ulaşım araçlarına yakınlığı, hedef kitlesi, kiracılarına uyguladığı fiyatlama politikaları, içerisinde yer alan mağazaların/markaların ürün ve hizmet grupları, alışveriş merkezinin yönetsel çabaları ve tutundurma çalışmaları olarak sıralamak mümkündür.

a. Kiracı Karışımının Belirlenmesi

Bir alışveriş merkezinin perakende kiracıları onun hayati sıvısıdır ve bir merkezi canlı kılan esas şey onun kiracılarıdır. İdeal olarak adlandırabileceğimiz kiracı karması ise yoktur. Kiracı karmasını ideal ve karlı bir hale getirmek ise alışveriş merkezi yatırımcısı ve geliştiricisinin çabaları sonucunda oluşur. Buna göre kiracı karışımını (tenant mix) tanımlamak gerekirse; optimum satış üreten, kira ve hizmet sağlayan ve merkezin yatırım riskini finanse edebilen ticari kuruluşların bir alışveriş merkezi içinde yer işgal ederek toparlanmış formudur¹⁵⁰.

Diğer bir tanıma göre ise Alışveriş merkezindeki perakende ve hizmet sağlayıcılarının bir araya getirilmesi “kiracı karması” olarak adlandırılır. Kiracı karması bir alışveriş merkezi imajının oluşturulmasındaki en kritik unsurlardan birisidir. Fakat kimi araştırmacılar ve yöneticiler alışveriş merkezi yönetiminde kiracı karmasını hala bir bulmaca konusu ederler. Bunun nedeni, kiracı karmasını yaratmanın bir sanata benzetilmesidir. Kiracı karması yönetimi merkezi yönetim takımı tarafından yürütülür. Bölgesel bir alışveriş merkezi genellikle 100 perakende biriminden daha fazladır, bu yüzden uygun perakende/hizmet kategori ve marka anlaşmaları neredeyse sonsuzdur. Ayrıca, mağaza (kiracı) karması durağan bir durumda değildir. Pazar zamanla değişir, müşteri tercihleri ve moda trendleri de değişir, bu yüzden bir sezon veya periyotta “ideal” durum başarılsa da, gelecek için uygun olmayabilir. Üstelik perakende sektörü neredeyse tam bir rekabetçi pazardır.

¹⁵⁰ Bruwer, 1997, op.cit.,s.160.

Bunun için rakiplerin faaliyetleri önemli bir şekilde pazar stratejilerini etkiler. Sonuç olarak, merkez yöneticileri pazar eğilimlerini yakalamak için devamlı olarak mağaza (kiracı) karmasını düzenlemek zorundadır. Bu şartlar altında, merkez yöneticileri için bir bulmaca olan ideal mağaza karmasını bulamamak şaşırtıcı değildir¹⁵¹.

Bir pazarlama bakış açısına göre, uygun kiracı listesinin /dizisinin sağlanması bir merkezin kiracı karması tarafından sağlanan imajında olduğu gibi, kiracı karmasının müşterileri cezp ederek merkezde alı koymak için kritiktir. Yeni bir merkez için erken kiralama ve güçlü kiracılar özellikle kurulmuş alışveriş destinasyonlarından müşterileri uzak tutup ayartmak, başarılı bir imaj yaratmak, hedef pazarda uygun konumlandırma yapmak ve pazar payını kazanmaya yardımcı olmasından çok önemlidir.

Güçlü kiracılar ve erken kiralama bir merkezin finansal başarısı için de kritiktir. Geliştirici veya arsa sahibi, ilk kiracılardan organizasyonun emlak borcunu kapatmak için, uzun dönemde uygun sözleşmeli ki büyük ihtimalle iş hacmi büyüklüğü ve bununla beraber kira bedeli büyüklüğü iyi olan kiracıların gelir teminatından hızlı bir geri dönüşüm bekler.

Önceden kiraya vermeler, yatırımcıyı çekerek para sağlamasına yardımcı olması, bir merkez için renk oluşturması ve diğer ticaret yapanlara (dükkânlara) kira sözleşmesi için cesaret vermesi gibi özellikle uygun çapa (anchor) kiracılar için çok önemlidir. Bazı geliştiriciler/ arsa sahipleri, çeşitlilik yaratması ve farklılaştırılmış bir imaj yaratmaya yardım edecek küçük oranlı ticaret yapanları da müşterileri çekmesi için kiracı karmasına dâhil eder¹⁵².

aa. Çapa Kiracıların (Anchor Tenants) Belirlenmesi ve Yerleştirilmesi

Bir alışveriş merkezinin kiracı karması kararı bir formüle göre verilemez. Her topluluk ve her alışveriş merkezi farklıdır. Yatırımcı öncelikle merkezin hitap

¹⁵¹ Tony Shun-Te Yuo, Neil Crosby, Colin Lizieri, Philip McCann, "Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centers: Some UK Empirical Analyses", 2003

¹⁵² Malcom Kirkup and Mohammed Rafiq, "Managing Tenant Mix in New Shopping Centers", (International Journal of Retail & Distribution Management), Vol.22, No.6, 1994, pp.29-37

edeceği pazarın karakteristiğini bilmelidir ve yatırımcı çapa kiracılar üzerinde karar kılarak ardından diğer küçük mağazaları belirlemelidir.

Tüm eşitlerdeki çapa mağazalar için, yatırımcı esnek olmalı ve kiracı seçiminde yaratıcı olmalıdır. Kiracılarla müzakere edilerek seçim yapılmalıdır. Normal koşullar altında, son plan çizimleri yapılmadan önce, anahtar kiracılar merkezin planlanan toplam kiralanabilir alanının önemli bir yüzdesini üstlenirler. Diğer türlü, merkezin gelişimi spekulatif bir girişim boyutunu alır.

Kiracıların sınıflandırılması birkaç yol ile yapılır; içerdiği ürün kategorileri, ayrıntılı kredi oranları ve sahiplik. Muhtemel kiracılar ise sahiplik bakımından, ulusal zincir mağazalar, bağımsız mağazalar, yerel zincir mağazalar olarak üç kategoride incelenir.

apa kiracıların yerleşimi ise genellikle iki basit göstergeye göre yapılır; müşterilerin çapa mağazalara tamamlayıcı kiracıların mağaza nlerinden geçerek ulaşmasını sağlayacak şekilde yerleştirilmesi ve bütün tamamlayıcı mağazaların ve çapa mağazaların nnden geçecek şekilde çapa mağazaların ayrılması. Birçok apa mağaza olması durumunda ise müşterileri merkeze çekecek bir yol üzerine konumlandırılması ve apaların dışında yürüme yolunun bırakılmaması gerekir. Bir konumlandırma bir merkez için avantajlı olurken bir diğer için uygunsuz olabilir. Ve yerleştirme bütün kiracıların kompozisyonu için kritik önem taşır. Kiracıların merkez içinde gruplandırılması karma veya benzer şekilde ilkeleri takip etse de, müşterilerin ilgisini olabildiğince uzun sürdürmesi ve merkezin her tarafı için müşteri çekmesi önemlidir. Mağazalar gruplama eğilimine göre ayarlanabilir fakat bu durumda bile özellikli kiracı türleri önemli ve karmaşıktır.

Kolaylık rnleri satan veya kişisel hizmet sunan mağazalara park alanından kolaylıkla ve en hızlı şekilde erişilebilmelidir. Süpermarket, kuru temizleme gibi belirli mağazalar amaçlarından, pazar alanlarından ve kira yapılarından dolayı her zaman alışveriş merkezlerinde bulunan tipik kiracılar değillerdir. Bu tür mağazalar genellikle daha yakın ve daha kolay olarak insanların evlerinden veya iş yerlerinden ulaşabildikleri yerlerde konumlanırlar.

Geliştirici herhangi bir türdeki alışveriş merkezi için kiracıları konumlandırmada şu faktörleri göz önüne almalıdır¹⁵³;

- Kiracının ödeyebileceği kira miktarı kadar yer için uygunluğu,
- Belirli kiracılar için yer tercihleri,
- Bitişik mağazalar arasındaki tamamlayıcılık ve uygunluk durumu,
- Kiracıların yarattığı park gereksinimleri,
- Kiracı müşterilerinin uygunluğu

ab. Diğer Kiracıların Belirlenmesi

Çoğu alışveriş merkezi sahibi, merkezleri için sineri yaratan optimal bir mağaza karmasının olduğuna inanır. Buna rağmen alışveriş merkezi yatırımcıları yatırımın geri dönüşümü ile daha çok ilgilemekle beraber, kiracı kompozisyonu içinde en çok kirayı ödeyenin merkezi için en iyisi olduğunu düşünür.

Alışveriş merkezi genellikle tamamlayıcı bir kiracı karmasına sahip olmalıdır. Her bir mağaza diğeri ile alakalı olmalı, beraber çalışan tüm mağazalar müşterilerin belirli alanlardaki istek ve arzularını tatmin etmelidir. Mağazaların planlanmış bir alışveriş merkezinde birbirini kalite ve çeşit olarak tamamlayan ürün sunumları ve çeşit ve sayı olarak mağazaların çevreleyen nüfus ihtiyaçlarına hitap etmesi “dengelenmiş kiracılık” olarak adlandırılır. “İdeal” kiracı karışımı formüle edilmemiştir, fakat dikkatli bir pazar araştırması ve sağduyu ile yapılabilir. İdeal olarak adlandırılan mağaza karmasının başarmaya çalıştığı unsurlar¹⁵⁴;

- Merkez içindeki mağazalar arasında geniş ürün ve hizmet dağılımı sunan dengeli bir çeşitlendirme,
- Merkeze özel bir imaj,
- Ticari bölgede maksimum satış potansiyeli,
- Uydu kiracılar arasında sinerji,
- Mağazaların mantıksal yerleşimi,

¹⁵³ ULI, 3.rd.,op.cit.,s.169

¹⁵⁴ Bruwer, 1997, op.cit.,s.161

- Hoş bir alışveriş ambiyansı,
- Belirlenen ticari bölgedeki maksimum çekiciliği yaratacak yeterlilikte çeşit,
- Maksimum yatırım getirisi,

Bir alışveriş merkezinin kiracı karması belirli durumların etkisi altında kalır. Bunlar kiralama, finansman ve ticari bölge içinde kiracıların erişilebilirliğidir. Bunun dışında yatırımcının kiracıları seçerken vereceği kararlar değişen gelir dağılımı ve pazarın diğer karakteristik özellikleri, yerel satın alma alışkanlıkları, mağaza büyüklüğü ve farklı yer, durum ve coğrafi alandaki ürün deneyimlerine göre şekillenir. Söz konusu kiracı karışımı oluşturulurken atılması gereken adımlar ise şunlardır¹⁵⁵;

- Benzer ihtiyaçları karşılamaya yönelik aynı ticari alanlarda faaliyet gösteren kiracılara, organize alışveriş merkezinde ayrılacak toplam alanın belirlenmesi,
- Bir kiracıya ayrılan alanın, onun içinde bulunduğu ana faaliyet alanına ayrılan toplam hacme oranını belirlemek,
- Her bir perakende mağazasının, organize alışveriş merkezi içindeki diğer perakende mağazalara göre kesin yerinin belirlenmesi,
- Her kiracı için minimum kira tutarının gelecek yılları kapsayacak biçimde tahmin edilmesi,
- Her ana faaliyet alanı ve bunun içindeki her bir perakendecinin satış hacminin tahmin edilmesi,
- Alışveriş merkezinin taşıdığı imaja bağlı olarak birbirleriyle uyumlu işletmeleri ve markaları bir araya getirmek.

ac. Kiracı Kategorilerinin Belirlenmesi

Alışveriş merkezi yöneticisi, merkezin planlanan büyüklüğüne ve hedef kitlesine göre, merkezin içerisinde birçok kategoriye bulundurabilir. Her perakende kategorisi merkezin mikro perakende ikliminde bir role sahiptir. Çapa mağazalar merkezin müşteri sayısını çeken temeli oluştururken, yemek salonu (food court)

¹⁵⁵ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.90

işletmecileri perakende destinasyonu için önemli bir fonksiyon olduğu kadar, merkezin odağına yüksek yaya trafiği akışının aktifleştirir¹⁵⁶.

1997 Yılında Urban Land Institute (ULI) tarafından, bir organize alışveriş merkezinde yer alabilecek olası kiracıların mal türüne göre kodlu sınıflandırılması yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre faaliyet gösteren kiracı kategorileri 19 olarak belirlenmiştir. Bu kategoriler ise şunlardır¹⁵⁷; Genel ticari mallar, gıda maddesi, yiyecek (süpermarket, fırın, pastacılar), yiyecek-içecek hizmetleri (restoran, cafe, hazır yiyecek), giyim ve aksesuar (giysi, takı, iç giyim), ayakkabı, ev mobilyası (mobilya, perde, mutfak eşyaları), dayanıklı tüketim malları ve müzik aletleri (radyo-tv, bilgisayar), yapı malzemesi ve bahçe bakım malzemeleri (boya, sıhhi tesisat, hırdavatçı), otomotiv, hobi ve özel ilgi alanı (spor malzemeleri, resim gereçleri, fotoğraf makinesi, oyuncak), hediyelik eşya (kart, mum, kitap), mücevher, alkollü içki, eczane-ilaç, kişisel hizmet sunanlar (berber, çamaşırhane, ayakkabı tamircisi, kuru temizleme, seyahat acentası, kuaför, fotoğrafçı), diğer perakendeciler (tütün, hayvan yemi, çiçek, gözlük, vb.), kamu hizmeti veren birimler ve eğlence hizmetleri (postane, sinema, toplantı salonu, buz pateni sahası, bowling salonu, eğlence merkezleri), finansal hizmetler (banka, atm, emlak ve sigorta şirketleri), diğer iş yerleri (doktor, mali danışman, diş hekimi, iş bulma merkezleri, spor merkezleri).

Gelişen alışveriş merkezi endüstrisi ile beraber merkezler çok fonksiyonlu yerler olmaya başlamış ve bu tanımlamalar çeşitlenmiş hatta kategorilerin birkaçına birden sahip olan departmanlı mağazalar merkezlerde bulunmaya başlamıştır. Latin Amerika ülkelerinde ise alışveriş merkezleri bünyelerinde kliselere yer vermeye başlamıştır. Latin Amerika'da çalışan hanımların sayısı arttıkça alışveriş hafta sonuna kayarak, Pazar günleri gidilmesi gereken kilise ayinlerinin de alışveriş merkezlerinde yapılması fikri gündeme gelmiştir. Bu şekilde Pazar günleri hem aileler alışveriş yaparken hem de ibadetlerini yapabilmektedir. Centro Comercial Galerías'taki şapel, food court'un yanında yer alarak 300 kişiye ibadet imkânı sunmakta ve her ayine 225 kişi katılmaktadır. Alışveriş merkezinin genel müdürü

¹⁵⁶ Marcus Gebrich, "Shopping Center Rentals: An Empirical Analysis of the Retail Tenant Mix", Journal of Real Estate Research, Vol.15, No.3, 1998, s.284

¹⁵⁷ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.91

bunu bir pazarlama stratejisi olarak değil bir kamu hizmeti olarak sunmadığını ve şapel için kira alınmayarak ayin hizmetlerinin bağımsız bir Katolik grup tarafından organize edilerek masraflarının karşılandığını belirtmiştir¹⁵⁸.

İzmir Bornova Forum Alışveriş Merkezi'nde faaliyette bulunan mağaza kategorileri ise alışveriş merkezinin kendi web sitesinde (www.forumbornova.com) şu şekilde gruplanmıştır; mücevher, kafe, elektronik, sağlık/güzellik, telekomünikasyon, hizmet, sinema, ayakkabı/çanta, eğlence, büyük mağazacılık, optik, moda, spor giyim, saat/aksesuar, hipermarket, yiyecek/içecek, kitap/müzik, ev tekstil, aksesuar, banka, kuaför, mutfak aksesuar /dekorasyon .

Kategorilere göre mağazaların alışveriş merkezi içindeki yerleştirmeleri kategoriler şeklinde yapılır. Genellikle giyim, ayakkabı, dayanıklı tüketim malları, yiyecek içecek, kafe, kuyumcu gibi merkezlerde yer alan kategoriler belirli yerlerde gruplanır. Örneğin bir oyuncak satan mağazanın food court alanına yakın ve görülebilecek bir yer istemesinin nedeni, yemek yemeye gelen çocuklu aileler tarafından rahatlıkla görülmesi ve çocukların ilgisini bu noktada çekebilmesi içindir. Aynı şekilde yiyecek ve içecek alanının bir yerde toplanması, merkezin hijyenikliği, diğer mağazaların kötü kokulardan rahatsız olmaması açısından büyük önem taşır.

Organize alışveriş merkezinde süper marketlerle, departmanlı mağazaları birbirlerinden uzak yerlere, özellikle karşı köşelere yerleştirmekte yarar vardır. Çünkü, yapılan araştırmalar, genellikle tüketicilerin süper marketlere Cuma ve Cumartesi günleri ve akşamları gittiklerini ortaya koymuştur. Bu tür mağazalarında yarı yerlerde konumlandırılmaları organize alışveriş merkezinin otoparkını daha rasyonel kullanılmasını sağlamaktadır¹⁵⁹.

İyi bir mağaza karması, uyumlu (ya da tamamlayıcı) çeşitte perakende hizmet sağlayıcısı ve etken bir yer dağılımı (hem sayı hem büyüklük) ve uygun mağaza yerleştirme, müşteri ve perakende aktivite değişimini teşvik eder. Daha geniş bir perspektifle, hem istenen kalite ve miktara dayanarak yeterli kamu hizmet

¹⁵⁸ “Latin Amerika, AVM ile Pazar Günü Alışverişini Keşfetti”, Arasta, Mart-Nisan 2007.

¹⁵⁹ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.94

ve olanaklarını içerir. Esas olarak, merkezin alışveriş ortamının sağladığı kalite, ürün ve hizmetler gibi, uygun, heyecan verici ve hoş olan ideal bir mağaza karmasının tüm unsurları olan müşteri ihtiyaçlarını tatmin eder¹⁶⁰. Talep yaratmak için, daha çok perakende / hizmet kategorisinin, çeşitliliğin daha iyi olacağı anlamındadır. Buna karşın, kiracı (mağaza) karması çeşitlilik hakkında daha çok bilgi verir. Bir AVM için daha çok perakende/ hizmet kategorisine sahip olmak iyidir. Fakat merkez imajı için yöneticiler “esas” perakende hizmet kategorilerine yoğunlaşması daha önemlidir. “Esas” perakende/ hizmet kategorileri oluşturmak ve markaların kapsamlı seçiminde, bir AVM baskın olan perakende / hizmet kategorilerine odaklanmalıdır

ad. Kira Tutarının Belirlenmesi

Bir alışveriş merkezi geliştiricisi/ sahibi iki temel ekonomik ihtiyaç ile karşılaşır; Alışveriş merkezinin sabit maliyetlerini karşılamak için düzgün bir gelir akışı ve mülkün değerini yansıtacak şekilde geliştiricinin öz sermayesinin karlılığıdır. Düzgün bir yapılandırmadaki kiraya verme şekli; minimum sabit kira ve ek olarak yüzde kira, veya satışların yüzdesi olarak kira ihtiyacı karşılanmasıdır.

Perakende sektöründe, yüzde kiralama hem kiracı hem de mülk sahibi için daha çok kullanılan bir kiralama kontratı çeşididir. Satışların yüzdesi üzerinden kiralama, kiracının satışının brüt miktarının yüzdesinin ödemeyi taahhüt ettiği kiralama enstrümanıdır. Minimum sabit kira ve satışların yüzdesi üzerinden alınan kira kombinasyonunda mülk sahibi ve kiracının hesaba katması gereken durum ise, kiracının satışlarının gereken yeterli kira miktarını üretmeye yetmediği zaman, garantilenen minimum koruma kirasının alışveriş merkezi sahibini koruyacak şekilde olmasıdır. Bu yüzden alışveriş merkezi sahibi amortizasyonu ve faaliyet maliyetlerini sağlayacak yeterli gelir elde etmelidir. Fakat alışveriş merkezi sahibi, sıkıntılı zamanlarda ve merkezinin ilk gelişim yıllarında ve kiracının merkezdeki iş faaliyeti gelişene kadar toplam kira miktarının daha az ve satışların miktarına göre dalgalı olabilir.

Yüzde kiralama oranı ve minimum kira miktarı faaliyet çeşidine göre temellendirilmelidir; Kiralanan yerin metre karesi, ürünlerin brüt kar yüzdesi,

¹⁶⁰ Yuo, Crosby, Lizieri, McCann, 2003, op.cit.,s.5.

kiracının yerinin faaliyet değeri, alışveriş merkezinin konumu, rekabet miktarı ve diğer faktörlerdir. Ülkemizde de genellikle sabit minimum kira oranları metrekare üzerinden belirlenmektedir. Metre kare başına belirlenen kira oranları ise kriz ve durgunluk dönemlerinde kiracı olarak bulunan mağazaları sıkıntıya sokmaktadır. Markalardan alınan metrekare başına kira oranları ise yaklaşık olarak aşağıdaki gibidir.

Tablo 10- Bazı Alışveriş Merkezlerindeki 2007 yılı yaklaşık kira oranları

AVM	(metrekare/ dolar)
İstinye Park	70 -120
Kanyon	130-150
Akmerkez	92-137
Cevahir	60-100
Capitol	70
Olivium	35-40
Profilo	48
Carousel	125-150

Kaynak: Referans Gazetesi, 30.10.2007

ae. Kiralama Süresinin Belirlenmesi

Kural olarak zayıf kiracılar ve küçük yerler kısa süreli kiralama anlaşmalarına temin edilmelidir. Mağaza kiracıları, hatta ulusal zincirlere verilen kiralama süreleri genellikle 5 – 10 yıllık olarak verilir ve kira artış süreleri kiralama sözleşmesinin içine dâhil edilir. Kısa süreli kiralama anlaşmaları mülk sahibine küçük kiracı grupları ile daha sık yeniden müzakere etmeye olanak sağlar ve zayıf performans gösteren kiracıları çıkarır. Restoran gibi kesin kiracılar eşyalarının, sabit giderler ve araçlarının finansmanı için daha uzun kira sürelerine ihtiyaç duyarlar

Kiralama süresi, kira ödeme süresinin başladığı günden farklı bir günde başlayabilir. Kiracılar kiraladıkları mülklerinin demirbaşlarını yükleyene kadar ücretsiz kira periyodu talep edebilir ve ayarlanan çapa kiracılar, diğer kesin ana kiracılar ve özellikli olarak gelen belirli sayıdaki kiracılar işlerini açıncaya kadar kira sözleşmesinin uygulamaya başlamaması için diretebilirler.

af. Ortak Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi

Alışveriş merkezlerinin açılış saatleri ve özellikle alışveriş merkezinin akşamları da çalışması çok önemlidir. Alışveriş merkezinde eğlence aktiviteleri de varsa alışveriş merkezinin açık ve kapalı olduğu saatler bundan etkilenir. Akşam saatlerinde yapılan satışlar alışveriş merkezi ticaretinin yüzde 30-40 gibi bir kısmını oluşturur. Gün karardıktan sonraki faaliyetler için ise alışveriş merkezinde yürüme alanları, park alanları ve mağazaların hem iç hem de dış kısımları için iyi bir ışıklandırma gerekir.

Organize alışveriş merkezlerinin gelişim sürecine bakıldığında, 1960'lı yılların ilk yarısına kadar, merkez içindeki dükkânların açılış ve kapanış saatleri konusunda “o iş için alışılmış ve uygun olan saatler hangisi ise, mağazalar o saatler arasında açık kalsın” görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. Dolayısı ile o yıllarda alışveriş merkezindeki bütün mağazaların uymak zorunda oldukları standart bir açılış kapanış saati yoktur ve bireysel perakendeciler çalışma saatlerini kendileri belirlemektedir¹⁶¹.

Alışveriş merkezleri genellikle Pazar günleri de faaliyet göstermektedir. Özellikle hafta sonu yapılan alışveriş miktarının satışların büyük bir kısmını oluşturduğu raporlanmış ve daha çok kadının çalışma hayatında yer almaya başlamasıyla beraber sadece hafta sonları alışveriş yapabildiği ortaya çıkmıştır. Hafta sonu alışverişi yeni nesil alışveriş merkezlerinin daha çok eğlence ve çevre odaklı olması ile daha uygun olmaya başlamıştır. Alışveriş merkezlerinde ki iş aktiviteleri Perşembe günü başlamakta ve Cumartesi öğleden sonrası zirve yapmaktadır. Bazı yerel bölgelerde Pazar açılışları ise haftalık saat başına en yüksek satış miktarı elde edilmektedir¹⁶².

Özellikle Latin Amerika'da çalışan hanımların sayısı arttıkça hafta sonu yapılan alışverişlerin arttığı gözlemlenmiştir. Mal sahiplerinin Pazar günleri

¹⁶¹ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.83

¹⁶² ULI, 3rd.,op.cit.,s.219

karşılaştığı tek engel, kendi alışveriş merkezlerindeki bazı perakendecilerin o gün kapalı olmasıydı. Ancak daha yeni alışveriş merkezlerinde perakendeciler giderek daha çok kiracı oluyorlar ve bu merkezlerin sahipleri kiracıların mağazalarını haftanın yedi günü açık tutmasını istiyor¹⁶³.

Avrupa içinde alışveriş merkezlerinin açılış kapanış saatleri ise değişkendir. Genellikle açılış saatleri Merkez ve Doğu Avrupa'da olduğu kadar Güney Avrupa'da da daha liberalist eğilime sahip ve Batı ve Kuzey Avrupa'da Birleşik Krallık ve İsveç hariç olarak daha kısıtlıdır.

Bazı ülkelerdeki açılış ve kapanış saatleri ise aşağıdaki gibidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, genel bir trend olarak Batı Avrupa üzerinde daha rahat açılış saatleri ve hafta sonları daha uzun faaliyet saatleri ile Pazar günü açılışları kısıtlı tutulmuştur. En yüksek seviyedeki Pazar faaliyetinde bulunanlar ise Çek Cumhuriyeti, Türkiye, Polonya, İngiltere, İsveç gibi ülkelerdir. Alışveriş merkezlerinin açılış kapanış saatleri alışveriş merkezi ziyaret etme sıklığını ve merkezde kalış süresini etkilediğini söylemek mümkündür.

Cushman & Wakefield Healey & Bakers'ın "Where People Shop 2002" araştırmasına göre ise Avrupa'da tüketiciler alışveriş merkezini yılda ortalama 17 kez veya yaklaşık her 3 haftada bir ziyaret etmektedir. İsveçli tüketicilerin ise tüm Avrupa ülkelerine göre daha sık olarak alışveriş merkezlerini ziyaret ettiği ortaya çıkmıştır. Avrupa'da ki hane halkındaki alışveriş yapma sorumluluğu ise kadınlar üzerindedir. Esas müşterilerin kadın olduğu belirlenmiştir.

¹⁶³ Arasta, Mart-Nisan 2007,op.cit.,s.46

Tablo 11- Bazı ülkelerdeki AVM çalışma saatleri

	Hafta İçi	Cumartesi	Pazar
Avusturya	6:00- 19:30	6:00- 17:00	Kapalı
Belçika	9:00- 18:00	9:00- 18:00	Pazar açılışları yılda 3-5 kez ile sınırlı.
Çek Cumhuriyeti	Çalışma saati kısıtlaması yoktur. Saatler 8:00- 10:00 dan 17:00- 20:00'ye kadar değişmektedir. Haftanın yedi günü açıktır.		
Danimarka	10:00- 18:00 (Pzt.-Perş) 10:00- 20:00 (Cuma)	9:00- 17:00	Genellikle yasaklanmıştır. 2001 yılındaki bir yasa ile Noel öncesi Pazar dahil 6 Pazar günü açık olmasına izin verilmiştir.
Finlandiya	8:00-21:00	8:00- 18:00	12:00-21:00 (Haziran – Ağustos ve Kasım- Aralık ayları için)
Fransa	10:00-21:00	8:00- 18:00	Yılda 5 Pazar açıktır.
Almanya	6:00- 20:00	6:00-16:00	Kapalı
Yunanistan	8:00 -15:00 (Pzt, Çrş,Cmt) 8:00-14:00 ve 17:00- 20:30 (Salı,Prş,Cuma)		Genellikle kapalı
Macaristan	10:00-18:00	8:00-18:00	24 saat açık olması gereken mağazalar ve merkezdeki diğer mağazalar açık
İtalya	9:30-20:00		Limitli.
Hollanda	9:00-18:00 (Perşembe geç saate kadar ve Cuma 21:00'e kadar)	9:00-17:00	Yılda maksimum 12 kez açık
Norveç	9:00-20:00	9:00-18:00	Aralık ayında açık
Polonya	9:00-18:00	9:00- 15:00	Pazar günleri 7 saat açık
Portekiz	Haftanın 7 günü 14 saat süre ile açık		10:00-23:00
İspanya	9:30-10:00 ve 20.30-21:00, genelde öğlenleri kapalıdır.		Yasalar ülkedeki bölgelere göre değişmekte
İsveç	11:00-18:00	10:00-14:00	12:00-16:00 Stockholm'deki bazı mağazalar ve departmanlı mağazalar
İsviçre	8:00-18:30 (bir veya iki gece 20:00 ve 21:00'e kadar)	08:00-14:00	
Türkiye	Haftanın 7 günü 10:00- 22:00 arası açıktır		
İngiltere	8:00/9:00 ile 17:00/18:00 arası gıda dışı için, 8:00/9:00 ile 20:00 ve sonrası süpermarketler		10:00/11:00 ile 16:00/17:00

Kaynak: The Development of Shopping Centers in Europe Review Final 2002

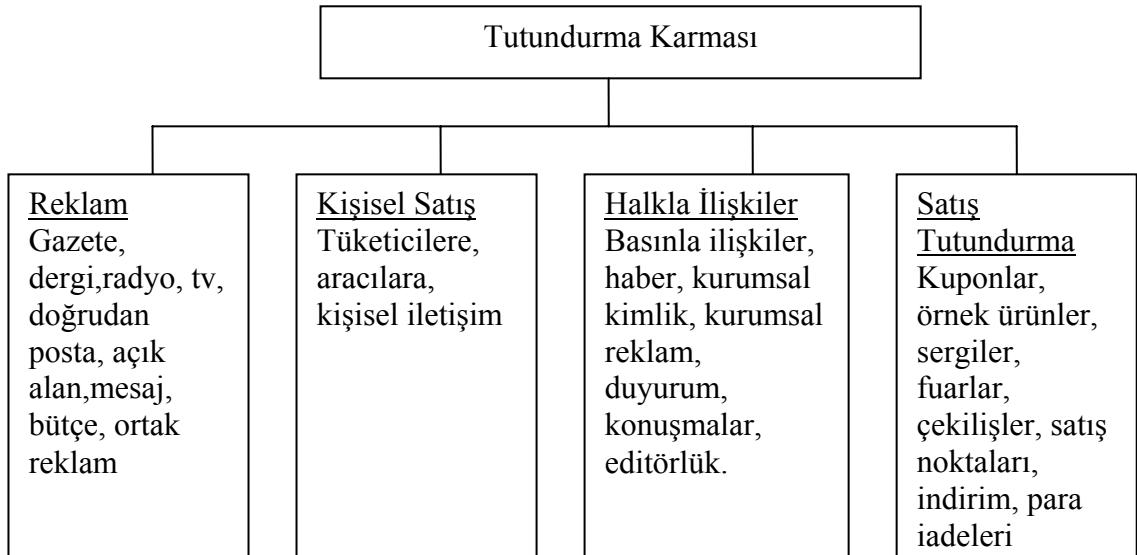
b. Alışveriş Merkezlerinde Pazarlama ve Promosyon

Başarılı bir merkez iyi bir promosyon uygulaması olan merkezdir. Müşteri trafiği yaratmada ve merkezdeki tüm kiracıların satışlarını arttırmada, etkili olan promosyonun, yüzde kira seviyesi miktarı ve merkez sahibinin yatırımdaki geri dönüşüm oranının kararında oynadığı rol büyüktür.

Alışveriş merkezinin başarılı bir pazarlama uygulaması kompleks bir konudur ve bir plan dahilinde yapılmalıdır. Planın amacı da merkezin kiracılar ve sahibi için kar sağlamak olmalıdır. Planın tüm unsurları kademeli olarak hazırlanmalı ve merkezdeki tüm kiracıların koordineli çabalarının bir sonucu olmalıdır. Planı müşterilerin merkez ticari alanına çekilmesini hedeflemelidir. İyi bir plan reklam, satış çabası ve çeşitli özel günler için aktiviteler gibi çabaları içerir.

Tutundurma programının içeriği ise genel anlamda reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış tutundurması gibi unsurları içerir. Alışveriş merkezleri de bu tutundurma unsurlarında etkin bir şekilde yararlanmaya çalışmalıdır. Tutundurma karmasının şekil olarak ifadesi ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 14- Tutundurma Karması Elemanları



Kaynak: Odabaşı, Oyman, 2002, s.86

Alışveriş merkezleri bu tutundurma karması elemanlarından kendi merkezleri ve merkezlerinde yer alan kiracılar için uygulamak durumundadır. Kiracıların ise bu

faaliyetlere finansal katılımı zorunlu tutularak, kira sözleşmesi içerisinde yer almalıdır. Agresif bir halkla ilişkiler programı ise merkezin açılışından yaklaşık 6 ay önce oluşturulmalıdır¹⁶⁴.

Alışveriş merkezindeki meydana gelen olumsuzluklar ise merkezin tanıtımına kötü etki eden durumlardır. Bu tür durumların medyaya yansıtılmadan veya medya ile daha iyi ilişkiler kurularak etkin bir iletişim çabasıyla üzerinden gelinmelidir. Örneğin İstanbul Şişli'deki Cevahir Alışveriş Merkezi'nde bir çocuğun yürüyen merdivenlerden düşmesi sonucunda gelişen olaylar ve bunun gibi bir olayında önceden yaşanmış olması medyada yankı bulmuş ve merkez yönetiminin yürüyen merdivenlerin güvenliğiyle ilgili olarak merdivenlerin son teknoloji ile oluşturulduğuna dair yaptığı açıklamalara da aynı haberler içerisinde yer verilmiştir.

Tanıtımı da içeren halkla ilişkiler faaliyetlerinin alışveriş merkezi yönetimi için amacı, merkez ile toplum arasında sağlam bir iletişim kurmaktır. Karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak, toplumu tanımak ve alışveriş merkezini onlara tanıtmak ana hedeftir. Bu iletişimi gerçekleştirirken merkez yönetimi çok değişik araçlardan yararlanabilir. Bunlardan bazıları; merkez içinde müşteri danışma birimleri kurmak, merkez içinde ve dışında anket çalışmaları yapmak, belirli ve görünür noktalara dilek ve şikâyet kutuları yerleştirerek tüketici beklentilerini öğrenmektir¹⁶⁵.

Mağaza karması ve ürün sunumları ile çoğu alışveriş merkezi ihtiyaçları karşılayacak benzer özellikler ve perakende yerleri içermektedir. Ancak bazı çalışmalar göstermiştir ki, alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin çoğu alışveriş merkezlerini eğlenceli bir deneyim olarak gördüğü için ziyaret etmektedir. Bulgular müşterilerin çoğunlukla hedonik (hazcı) ve yararcı nedenler yaratan tutundurma aktivitelerin uygulandığı alışveriş yerlerini ziyaret ettiğini göstermiştir.

Buna göre alışveriş merkezlerinde iki tür tutundurma faaliyeti uygulanmaktadır. Bunlar; daha çok hedonik müşterileri çeken eğlence odaklı faaliyetler ve hem hedonik hem de yararcı müşterileri çeken fiyat odaklı

¹⁶⁴ ULI, 3rd.,op.cit.,s.222

¹⁶⁵ Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit.,s.125

faaliyetlerdir. Bunların dışında alışveriş merkezinin durumuna göre iki tür tutundurma aktivitesi daha uygulanabilir; eğitimsel faaliyetler ve toplumsal aktivitelerdir¹⁶⁶.

Fiyat odaklı tutundurma faaliyetleri ise genellikle aşağıdaki şekilde olmaktadır;

- Tüm alışveriş merkezini kapsayan indirimler,
- Bir defada ulaşılan minimum satın alma tutarı üzerinden indirim uygulanması,
- Satın alma sonrasında hediye vermeler,
- Bir defada ulaşılan minimum satın alma tutarına bir hediye çeki verilmesi.

Yarışmalar ve kuponla çekilişler de perakendecilikte popülâritesi artan ve fiyat odaklı olarak algılanabilen faaliyetlerdendir. Örneğin ülkemizde İstanbul Esentepe’de faaliyet gösteren Astoria Alışveriş Merkezi 23 Ocak 2009’daki birinci kuruluş yıldönümünde ziyaretçilerine Astoria’dan tek seferde 125 YTL ve katları alışverişlerde uçak kampanyasına çekilişle katılma hakkı vermiştir¹⁶⁷.

Yeni Zelanda’da ki bir alışveriş merkezi üzerine yapılan çalışmada ise alışveriş merkezlerinde fiyat ve eğlence odaklı promosyon faaliyetlerinin bir alışveriş merkezi satışlarında zirve yaptığı ancak eğitimsel/ toplumsal tabanlı promosyonların ise zirvenin ardından düşüş ile takip ettiği görülmüştür.

Ülkemizde ise alışveriş merkezi yatırımcıları ve yöneticileri yılın son çeyreğinde kiracılarıyla yaşadıkları polemiklere rağmen 2009'dan beklenti içinde. İndirim ve kampanyalara güvenen AVM'lerin en güçlü dayanağı ise koleksiyonlarını çok uygun fiyata vitrinlerine koyan markalar. Bayram, yılbaşı ile indirim ve kampanyalarla son üç ayı beklediklerinin üzerinde geçiren AVM yöneticileri “kuru kalabalık” lafına “eli poşetli kalabalık” göndermesi yapmakta¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Andrew G. Parsons, “Assessing the Effectiveness of Shopping Mall Promotions: Customer Analysis”, International Journal of Distribution Management, Vol.31, No:2, 2003, ss73-74

¹⁶⁷ “Astoria birinci yılında 450 bin dolarlık uçak verecek”, Hürriyet Gazetesi, 24.09.2008

¹⁶⁸ “AVM’ler kampanya silahını çekecek”,www.emlakkulisi.com, (Alınış tarihi 14.05.2009)

Alışveriş merkezlerinde ise fiyat odaklı indirim çabaları dışında özel günlerde yapılan aktivitelerde de faaliyetler düzenlenmektedir. Bu özel günler müşteri trafiğini arttırmaya ve merkezin imajına katkıda bulunmaya yarayan aktivitelerdir. Özel gün etkinliklerine birçok örnek verilebilir. Anneler günü etkinliği için Corio Türkiye, yönetimini üstlendiği alışveriş merkezlerinde uyguladığı tüketiciye alım kolaylığı, perakendecinin satışına destek sağlayan büyük satış kampanyaları ve farklı tüketici etkinliklerini hayata geçirmeye yönelik kampanyalar hazırlamıştır. Bu kapsamda tasarlanan ve dönemsel olarak düzenlenen “Hediye Çarkı” uygulaması 8-10 Mayıs tarihleri arasında Adapazarı Ada AVM’de Anneler Günü’ne özel olarak hayata geçirilmiştir¹⁶⁹.

Özel etkinlikler dışında alışveriş merkezlerinde konserler, resim ve fotoğraf sergileri, çocuklara yönelik aktiviteler, imza günleri, dinletiler, konuşmalar, paneller, dans gösterileri, fuarlar, sanat gösterileri, yarışmalar gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Bu gibi satışa yönelik olmayan ama müşteri trafiğini arttıran etkinliklerin yanında, ucuzluk günleri, hediye çekleri, kuponlar üzerinden ürünlerin satın alınmasına yönelik özendirici tutundurma çabaları mevcuttur.

c. Alışveriş Merkezinin İç Dizaynı ve Yerleşimi

Tıpkı kiracı karmasının ve çapa mağazalar veya çapa mağazalar ile diğer mağazalar arasındaki ilişkinin uygunluğu gibi, bir alışveriş merkezi içerisinde bulunan materyallerin hedef pazara uygun olması önem taşır. Alışveriş merkezi içinde yaratılmaya çalışılan imaj ile seçilen detaylardaki zerafet ortak bir uyum içerisinde olmalıdır.

Yatırımcı öncelikle spesifik kiracı işleri için mağaza cepheleri, tamamlanmış zeminleri, duvarları ve tavanları, birincil elektrik borularını, ikincil elektrik tesisatı ve bunun gibi metre kare başına maksimum brüt kiralanabilir alanın listesinin yapmalıdır. Bazı yatırımcılar için mantıklı ve ahenkli mağaza iç kısımları, merkezin bütünü için hoş ve heyecan verici bir perakende imajı yaratılmasını sağlar.

¹⁶⁹ “Ada AVM’de dört dörtlük anneler günü”, www.perakende.org/haber , (Alınış tarihi 14.05.2009)

Kiracıların belirli aşamalardaki planlarını özellikle vitrin düzenlemelerini, işaretlerini ve hatta satış bölgesinin renk tasarımı ile ilgili olarak kiracılara destek verir.

İlk alışveriş merkezleri heybetli ve bahçeye benzer özellikleri olan açık merkezi mekân cazibesini sunarlardı. Gölgeklili yürüyüş alanları, örnek ağaçlar, çiçekler, heykeller ve çeşmeler park gibi bir atmosfer yaratarak müşterilerin banklarda dinlenmesini ve genellikle relaks ve eğlenceli çevre düzenlemesi göze çarpardı. Alışveriş merkezlerinin kapalı alanlara dönüşmesi ile müşteriler merkezlerden kaçmak isteyebilirler bu yüzden merkez ürünleri ve satın almaya yönelik dürtüleri hoş ve uygun ortamlar yaratarak harekete geçirmelidir.

d. Alışveriş Merkezinde Destekleyici Hizmetler

Alışveriş merkezlerinde destekleyici olarak nitelendirebileceğimiz birçok hizmet mevcuttur. Bu hizmetler genellikle tüketicilerin merkezde bulunan mağazalar dışında merkezde bulunan ve ilgi çeken faaliyet alanları olarak tanımlanabilir. Yemek yeme alanları (food courts), sinemalar, merkezde bulunan banka, kuaför, kuru temizleme ve benzeri hizmetler sunan yerlerdir.

B. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Büyüyen alışveriş merkezi sektörü, gelişmekle beraber çeşitli sorunları da büyüterek beraberinde getirmiştir. Alışveriş merkezlerinin çevresindeki diğer merkezlerle olan rekabeti dışında, canlı birer yapılar olarak içerisinde de çeşitli birimleri de barındırmalarından, hem kiracıları ile hem de çevresel faktörlerle dengeyi kurmak zorundadır.

Ülkemizde de alışveriş merkezi yöneticilerinin kiracı mağazalarla ve kiracılarında alışveriş merkezleri ile yaşadığı sorunlar çoğunlukla gündem yaratmaktadır. Kiracılar ve merkez yöneticileri arasındaki çatışma olasılığı daha çok ayrı ayrı amaç ve stratejileri üzerinde vardır. Farklı yaklaşımlar çatışma veya anlaşmazlığın öz kaynağı olarak merkezin faaliyetlerini karmaşık hale sokabilir.

Amerika Ohio’da yapılan bir araştırmada alışveriş merkezi yöneticilerinin büyük çatışma olarak algıladığı konular şu řekildedir¹⁷⁰;

- Her bir perakendecinin faaliyetlerini sürdürdüğü çalışma saatlerindeki düzensizlik,
- Çalışan otopark alanının kontrolünün sağlanması,
- Tüccarlar Birliği aktivitelerine ek olarak perakendeciler tarafından yapılan reklâm miktarı ve türü,
- Perakendecilerin tutundurma görselleri kullanması,
- Perakendecilerin tüccarlar birliği aktivitelerine katılım konusudur.

Buna karşılık kiracıların önemli çatışma konusu olarak algıladıkları konular ise;

- Alışveriş merkezi güvenliği,
- Otopark alanının güvenliği,
- Merkez tarafından yapılan özel tutundurma çabalarının miktarı ve çeşidi,
- Alışveriş merkezinin tüccarlar birliği aracılığı ile yaptığı reklam miktarı ve çeşidi,
- Merkezin genel görünümü konularıdır.

Ülkemizdeki alışveriş merkezi yönetimi ve kiracılar arasında basına yansıyan çatışma konularını ise birkaç başlık altında toplamak mümkündür,

- Kira miktarı konusunda yaşanan sıkıntılar,
- Alışveriş merkezindeki genel giderlere katılım, merkezin genel giderleri açıklamada şeffaf davranmaması,
- Yerli ve yabancı marka ayrımının yapılması,
- Alışveriş merkezi sayısındaki artış,

¹⁷⁰ Konopa J.L., Zallocco L.Z., “A Study of Conflict between Shopping Center Managers and Retailers within Regional Shopping Centers”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1981, Vol.9, No.3, s. 280

1. Kira miktarı konusunda yaşanan sıkıntılar

2007'nin ikinci yarısında da Türkiye'de bugüne kadar hiç görmediğimiz ve giderek boyutu büyüyen yatırımlar ve AVM açılışları görülmeye başlandı. Son dönemde merkezler için bu tehlike çanlarını harekete geçiren en önemli konulardan birisinin kiralarnın %100'e yakın oranda artması olduğu söylenmekte. Armada'da %30'a, Nautilus Alışveriş Merkezi'nde %100'e ulaşan artışlar yüzünden harekete geçen perakende şirketleri ise hukuki boyuta varan bir süreç içine girmiş bulunuyor.

Diğer merkezlerde de kiralarda %5 ila 15 arasında bir artış olduğu görülmekte. Kiraların artış nedeni olarak ise, Alkaş Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı Avi Aklaş, kur politikaları nedeniyle ihracatta sıkışan tekstil üreticilerinin, iç pazardaki hareketliliği cazip bularak, kiralar üzerine olumsuz gitmesinin, gayrimenkul sahibinin lehine olmasına rağmen, ödenebilir kiralari oluşturmak adına tehlikeli bir durum yaratmasını ifade etmiştir. Kiraların ödenebilirlik sınırı aşmasından dolayı bazı alışveriş merkezlerinde mağazalar kiralarını ödeyemez duruma gelmiştir.

Antares alışveriş merkezinde yaşanan benzer bir durumda ise perakendeciler, aralarından seçtikleri 5 kişilik heyetle alışveriş merkezlerine rest çekerek tepkide bulunmuşlardır. 5 ünlü markanın yöneticilerinden oluşan heyet, satışların azalmasına fırlayan döviz kuru da eklenince kiralar konusunda iyice darboğaza girdiklerini, bu nedenle merkezlerin kiraları sabitlemesi ya da ciro üzerinden kira alması gerektiğini vurgulayarak gerekirse alışveriş merkezinden çıkabileceklerini belirtmişlerdir. Geçtiğimiz Mayıs ayında törenle ve büyük beklentilerle açılan Ankara'daki alışveriş merkezi Antares'de bu nedenden dolayı, geçtiğimiz günlerde 30 perakendecisini birden kaybetmiştir¹⁷¹.

Ancak bu kira artışlarını normal bulanlar da var. Nautilus Alışveriş Merkezi Genel Müdürü Nihat Sandıkçioğlu, Nautilus'ta beş yıllık kontratların bitmesi sonucunda böyle bir artışa gidildiğini söyleyerek, beş yıl öncesinin dolar kurlarına

¹⁷¹ "Antares Örnek Oldu, Tüm AVM'lerde Kira İsyanı Çıktı", www.stargazete.com, (Alınış tarihi, 25.11.2008)

göre yapılan bu artışın normal olduğunu belirtiyor. Sandıkçıoğlu, “Bu biraz da AVM’nin verimliliğine bağlı. Burada olmak isteyen pek çok yerli yabancı marka, bu kiraları ödemeye hazır” diyerek konuya açıklık getirmiştir¹⁷².

Alışveriş merkezlerinin kiracılarla yaptığı kira sözleşmeleri kiracılar açısından oldukça riskli hükümler getirmektedir. Kira bedellerinin belirlenmesine ilişkin düzenlemelerde, kira bedelleri çok yüksek tutulduğu ve bunun yanı sıra kira bedellerinin aynı alışveriş merkezindeki kiracılar açısından farklı olarak belirlendiği görülmektedir. Alışveriş merkezi sahipleri kurdukları mekânı daha cazip kılmak için bu mekânları ünlü markalarla ve daha az kira bedeli alarak buradan doğan açığı da diğer kiracıların sırtına yüklemektedir. Kira bedellerinin arttırılmasına ilişkin sorunlarda mevcuttur. Alışveriş merkezlerinde kira bedelleri genellikle yabancı para üzerinden belirlenmektedir. Yasal düzenlemeye göre, kira parasının yabancı para ve kıymetli madene endeksli olarak belirlendiği sözleşmelerde ayrıca yıllık artış uygulanamaz. Buna rağmen bahsedilen kira sözleşmelerinde artışa ilişkin hükümler yer almakta olup öngörülen artış oranları da son derece yüksektir¹⁷³.

2. Kiracıların Ortak Alan/ Genel Giderlerine katılımı

Mülk sahibinin bakış açısına göre, tercih edilen kira anlaşmalarında kiracı alışveriş merkezi ile bağlantılı olan tüm genel giderleri olduğu kadar, vergi matrahlarını ve mülk vergilerine katkı payı alınması tercih edilir. Yeni projelerde, vergi ve harcamalar özellikle düşük tutulabilir çünkü kiracılar daha sonra faaliyet giderleri ve vergileri ödeme isteksizliğinde bulunabilir. Bu problemi engellemek için mülk sahibi, binanın doluluk oranına göre yıl esasına göre vergi ve faaliyet giderlerini hesaplayabilir.

Alışveriş merkezlerinde çatışmaya neden olan en büyük problemlerden birisi de kira ücretleri ve mağazaların alışveriş merkezinin genel giderleri ve faaliyet masraflarına ödemeye yükümlü tutulduğu katılım paylarıdır. İmzalanan sözleşmelere dayandırılarak kiracılardan ortak giderlere katılım payı adı altında bazen kira

¹⁷² “Alışveriş Merkezleri Yol Ayrımında”, Milliyet, 16 Ocak 2008

¹⁷³ “Alışveriş Merkezi Sahipleri ile Kiracılar Arasında Yaşanan Sorunlar”, Arasta, Eylül-Ekim 2007

bedellerine yaklaşan tutarlarda paralar talep edilmektedir. Ortak giderlere katılma payına ilişkin bir üst sınırdan konulmamaktadır. Alışveriş merkezi yönetimi tarafından harcamalar YTL olarak yapılmasına rağmen kiracılardan ortak giderlere katılma payı yabancı para olarak tahsil edilmektedir. Talep ve tahsil edilen bu paranın da nereye gittiği meçhuldür. Alışveriş merkezlerinin reklâm almak, otopark işletmek, stand kiralamak sureti ile elde ettiği gelirleri ortak giderlerden düşmek yerine kendisine irat olarak kabul etmektedir. Yani bir otoparkın işletilmesi sonucunda elde edilen gelir alışveriş merkezine ait olmaktadır. Alışveriş merkezlerinin ortak giderleri kiracılardan talep edilirken, ortak alanların kiraya verilmesi ile gelen gelirler ortak gelir sayılmamaktadır¹⁷⁴.

Ortak alan giderleri için standart olmasa da piyasada yerleşmiş bazı uygulamaları mevcuttur. Örneğin metre kare başına 10-17 \$ gibi. Büyük alışveriş merkezlerinde ise genel giderlerin neredeyse kira kadar olduğu şikâyetleri ise giderek artmaktadır.

Alışveriş merkezlerinin maliyetlerinin YTL bazında olduğunu ama aidatların genellikle dolar olarak toplandığını belirten Olivium Outlet Alışveriş Merkezi Genel Müdürü Murat İzci ise "merkezlerin işletme giderleri YTL bazında her geçen gün artıyor ama dolar kuru düşüyor. 4 yıl önce alışveriş merkezinin metrekaresini genel giderler olarak 5 dolara yönetirken şu anda 11.5 doların altına bu fiyatı düşüremiyorum. Örneğin Olivium'daki işletme giderim Ocak ve Kasım karşılaştırdığımda, 55 bin YTL fark var. İşletme gideri ile ilgili üzerimizde inanılmaz bir baskı var. Bizde aylık olarak metrekare başına aldığımız aidat miktarı 11.5 dolar" dedi. Alışveriş merkezlerinin ortak alan giderleri olduğu gibi ortak alan gelirleri de olduğunu belirten İzci, Merkezlerin "otopark, stand, kiosk, depo" gelirleri gibi ortak gelirleri var. İşte bunlar da ortak giderin gelir hanesinde değerlendirilmeli. Bazı merkezler bunu dâhil etmiyor diyerek sektörde yaşanan sıkıntıların boyutunu ifade etmiştir.

AMPD Başkanı Nuşin Oral ise merkezlerin yeni açıldıkları ve özellikle pazarlamaya ihtiyaç duydukları dönemlerde yüksek genel gider bedeli alındığını.

¹⁷⁴ İbid, s.55

Kiracıların bu yüzden daha anlaşmaya imza atmadan itiraz etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı merkezlerden metre kare başına alınan aidatlar ise¹⁷⁵;

- Carousel Alışveriş Merkezi 17-18 dolar
- Akmerkez 20-21 dolar
- Cevahir Alışveriş Merkezi 17-18 dolar
- Olivium Outlet Alışveriş Merkezi 11.5 dolar
- İstinyePark Alışveriş Merkezi 10 euro

Not: Aidat bedelleri AVM'lerdeki markalarca telaffuz edilen rakamlardır.

Alışveriş merkezlerinin giderlerini özetlemek gerekirse dört bölümden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu giderler ise;

- İşletme giderleri; Güvenlik, onarım, bakım, çarşı işletilmesi, bahçe düzeni, peyzaj, ilaçlama, tesis yönlendirme panosu, yürüyen merdiven ve asansör, jeneratör.
- Teknik giderler; Su, elektrik, iklimlendirme, temizlik, doğal gaz, ortak aydınlatma.
- Pazarlama iletişimi giderleri; AVM müşteri trafiğini ve satışları arttırmak için yapılan faaliyetler olarak gazete, dergi ilan bedeli, radyo ve televizyon giderleri, bina süsleme, etkinlik giderleri, özel gün ve hafta giderleri bulunuyor.
- Genel yönetim giderleri; idari ofis, personel, sigorta, yemek, hukuk ve işletmecilik danışmanlığı.

3. Yerli ve Yabancı Marka Ayrımı

Alışveriş merkezi sektöründe en çok tartışılan konu yabancı markaların kayırılması, yerlilerin alışveriş merkezlerinde daha verimsiz noktalarda yer almaları ve daha yüksek kiralar ödemek zorunda bırakılmalarıdır.

¹⁷⁵ “Aidat Ofis Kirasına Ulaştı, Bu paralar Nereye Harcanıyor”, Referans Gazetesi, 12.11.2007

Yeni AVM yatırımları hızla devam ederken perakendeciler, sektördeki plansızlıktan dert yanıp, daha fazla AVM yatırımı yapılmamasını bile talep ediyor. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin (AMPD) araştırması, ortalama bir merkezdeki mağazaların yüzde 65'inin yerli, yüzde 35'inin yabancı olduğunu ortaya koydu. 2006 verilerine göre, Türkiye'deki alışveriş merkezlerinde mağazası bulunan toplam 360 markadan 182'sinin (%67) yerli, 88'inin (%33) yabancı olduğu ortaya çıkmıştır¹⁷⁶.

Yabancı markaların alışveriş merkezi planlanırken davet edilerek onlara uygun kira ve ciro dan pay gibi ayrıcalıklar tanınırken, kalan yerlerin yerli firmalara sunulması ve daha yüksek kira bedeli ödemeleri, ciro dan pay verilmemesi gibi şikâyetler giderek artmaktadır. Bu durum karşısında yerli markaların üye olduğu Birleşmiş Markalar Derneği faaliyetlerini Türkiye'de dünya standartlarında mağazacılık yapılmasını sağlamak, ülkemiz markalarının dünyaya açılarak uluslararası marka olmalarını sağlamak amacıyla sürdürmektedir. Yabancı markaların üye olarak oluşturduğu topluluk ise "Tescilli Markalar Derneği"dir. Tescilli Markalar Derneğinin amacı ise, Tescilli Marka sahipleri ve Türkiye yetkilileri arasında sosyal dayanışmayı tesis ve temin etmek, marka sahip ve yetkililerinin daha iyi koşullar içerisinde çalışmalarını sağlamak, marka haklarının korunmasına yönelik çalışmalar yapmak, hakları savunmak, ilgililer arasında gerekli dayanışmayı tesis etmek ve bu yönde çalışmalar yapmaktır¹⁷⁷.

4. Alışveriş Merkezi Enflasyonu

Perakende sektörünün özellikle son 10 yılda hızlı bir şekilde gelişmesi ve modern perakendeciliğin yaygınlaşması ile büyük mağazalarla küçük esnaf karşı karşıyadır. Sektörde modern perakendecilik lehinde bir gelişme yaşandığı görülmektedir. Bu gelişmeler geleneksel perakendeci yapısını tamamen ortadan kaldırmamakla beraber alışveriş alışkanlıkları büyük perakende zincirlerine doğru kaydırmıştır. Perakende sektörü, birçok ülkede doyma noktasına gelmişken Türkiye'de halen potansiyeli olan bir sektör konumundadır.

¹⁷⁶ "Alışveriş Merkezlerinde Yabancı Önde Görünüyor", Hürriyet Gazetesi, 27.12.2007

¹⁷⁷ www.tescillimarkalar.org.tr/ (Alınış tarihi, 05.05.2009)

Alışveriş merkezleri sayısındaki artış hızla sürerken markalar da tüm bu merkezlerde yer alma telaşı içindedir. Bunun sonucunda, alışveriş merkezi yoğunlaşması yaşanacak kent ve semtlerdeki mağazaların atıl kalması olacağı tahmin edilmekte. Alışveriş merkezlerinin kontrolsüz ve plansız üremesi ise sorunların temelini oluşturmaktadır. Özellikle İstanbul'da karşı karşıya açılan alışveriş merkezleri mevcuttur. Birbirine komşu açılan alışveriş merkezleri ise trafik ve alt yapı sorunu çıkarmaktadır. Aynı markaların olduğu alışveriş merkezleri de bölen etkisi yaparak, mağazalar kendilerinin müşterisini bölerek diğer merkezdeki markanın cirosunu düşürebilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak belediye başkanları, gelişimin kontrol altına alınması için yasalarla acil önlem alınması çağrısı yapmıştır. Bu durum alışveriş merkezinde yer alan firmaları sıkıntıya sokmakta ve bölgede bir alışveriş merkezi enflasyonuna neden olmaktadır.

Alışveriş Merkezlerinin boş alanlar olarak kalması durumunda bazı merkez sahipleri merkezlerini birçok eğlence fırsatının bulunduğu geleneksel kasaba meydanlarına çevirmektedir. Merkez sahipleri, kuru temizleme, doktor muayene ofisleri ve hatta şapel gibi geleneksel olmayan alışveriş merkezi kiracılarına kiraya vermekteler.

Bir alışveriş merkezini diriltmede daha uç bir yaklaşım "demalling" olarak bilinmektedir. **Demalling** genellikle alışveriş merkezini küçük mağazalara parçalamayı, ortak yeri ve yemek alanları atarak, önceki işgal edilen yerleri departmanlı mağazalarla genişletmeyi, ve park alanı üstüne daha çok giriş eklemeyi içerir¹⁷⁸. Diğer bir ifadeyle müşterilerin aklındaki herhangi bir mülkün yeniden projelendirilerek, bir perakende merkezine veya yeni bir açık alışveriş merkezi şeklinde tanımlama sürecidir.

Ülkemizin alışveriş merkezlerine doymuşluk noktasına geleceği tarih ise 2010 yılı olarak gösterilmektedir. Gayrimenkul Zirvesi'nde açıklanan "Türkiye'de perakende pazarı ve alışveriş merkezleri için öngörüler 2015" başlıklı raporda perakende pazarının gelişimine bağlı olarak organize pazarın önemli kurumu olan

¹⁷⁸ Levy and Weitz, 5th.ed., op.cit., s.222

alışveriş merkezlerinin sayısının ticari gayrimenkul yatırımı olarak hızla arttığı bildirilmiştir. Raporda, inşaat ve planlama aşamasında olan merkezlerin 2010 sonuna kadar tamamlanmasıyla alışveriş merkezi kapasitesinin hızla genişleyeceğine işaret edilerek, 2010 sonunda alışveriş merkezi sayısının 288'e ulaşacağı öngörülmüştür. Alışveriş merkezlerinde 2010 sonrasında genişlemenin daha sınırlı, istikrarlı ve seçici olacağı tahminine yer verilen raporda, 2015 yılında merkezlerdeki kiralanabilir alanın 10 milyon metrekare olacağı kaydedilmiştir¹⁷⁹.

5. Alışveriş Merkezlerinde Sigara İçme Yasası

Türkiye'de 19 Mayıs 2008 tarihinden itibaren yürürlüğe giren kapalı alanlarda sigara içme yasağının uygulanması ile birlikte alışveriş merkezlerinde bulunan kafe ve restoranların cirolarının düşmesi sonrasında tepkiler artmış ve konu hakkında haksız rekabet durumu yaratan eksik noktaların olduğu gündeme gelmiştir.

Sigara yasaklarının alışveriş merkezleri üzerindeki etkisi konusunda Ankara Ticaret Odası'nın yaptırdığı araştırmaya göre, Ankara'da bulunan alışveriş merkezlerinin ciroları 2008 Mayıs ayında yılbaşına göre yüzde 23,7 düşük çıkarak Ankara'da ki alışveriş merkezlerine günlük giren ziyaretçi sayısında da yüzde 20 oranında azalma görülmüştür. Yiyecek ve içecek satıcılarını iş hacimlerinde de yılbaşına göre yüzde 26 düşüş yaşandığı tespit edilmiştir¹⁸⁰.

Yasanın yürürlüğe girmesi ile birlikte en gelişmiş havalandırma sistemlerine sahip AVM'lerde sigara yasağını getirilirken, havalandırma donanımlarından yoksun mekânlarda sigara içimini serbest bırakılarak halkın sağlığı tehdit edilmeye devam etmektedir. AVM dışında yer alan restoranların sigara yasağına geçişi için bir yıl süre tanınmış olmasından dolayı, merkezlerde sigara içemeyen tüketici ise çoğunlukla yeterli havalandırma sunmayan bu tür mekânları seçmeye başlamıştır. Alışveriş merkezlerinde hemen devreye giren yasanın, caddelerdeki noktalar için 19 Temmuz 2009 tarihinde devreye girecek olması uygulamanın haksız rekabete neden

¹⁷⁹ www.arkitera.com, (Alınış tarihi, 24.02.2009)

¹⁸⁰ "Sigara Yasası Mağduru AVM'ler İçin Düğmeye Basıldı", Hürriyet Gazetesi, 13.07.2008

olduğunu savunan görüşler mevcuttur. Bir diğer önemli sorun ise denetimin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Denetimi yapması gereken kişilerin kimler olacağıdır¹⁸¹.

Bu uygulama ile ilgili bazı değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Yurt dışındaki uygulama örnekleri incelenerek değişikliklerin yapılması ve haksız rekabet durumlarının yaratılmaması önemli bir konudur. Örneğin bazı alışveriş merkezlerinde açık hava bölümlerinin ya da özel havalandırma teknikleri ile donanımlı alanlar oluşturularak sigara içiminin o alanlarda serbest bırakılması şeklinde uygulamalar mümkün kılınabilir.

6. Kiracıların Alışveriş Merkezlerini Tercih Etmeme Nedenleri

Organize alışveriş merkezlerinin cazibesinin yanında kiracıları zorlayan ve kiracı olmaktan kaçınmalarına neden olan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸².

- Kiraların çok pahalı olması,
- Çalışma saatlerinin uzun olması,
- Mağazaların düzenlenmesinde katı kuralların varlığı,
- İstihdam politikalarının esnek olmaması,
- Reklâm faaliyetleri için merkezin taleplerinin zorlayıcı olması,
- Reklâm yapma kurallarının katı olması,
- Güvenlik sözleşmelerinin ağır sorumluluklar yüklemesi,
- Merkez içinde rekabeti düzenleyen politikaların çok katı olmasıdır.

¹⁸¹ “Aşamalı Sigara Yasağı Sağlığımızı Bozuyor”, Arasta, Kasım 2008- Ocak 2009

¹⁸² Alkibay, Tuncer, Hoşgör, 2007, op.cit., s.96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇEKİCİLİK ÖGELERİNİ VE MÜŞTERİ SEGMENTİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde son yıllardaki gözde mekânlar olarak büyük bir hızla artmaya başlayan alışveriş merkezleri, perakende sektöründeki gelişmeleri hızlandırmış ve hemen her kesimden tüketici grubunu etkilemeyi başarmıştır. Çok çeşitte mağaza, ürün grubu, yemek alanları, eğlence unsurları ve değişik tasarımlar içerisinde farklı duygular yaratan alışveriş merkezlerinin sayısındaki artış, sektörün gelişimini tetiklemek dışında, deneme yanılma yöntemlerinden geçen yönetim deneyimleri ile riskli yatırımlar haline dönüşebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı ise, büyük bir rekabetin ve gelişmenin gözlendiği perakende sektöründe bulunan alışveriş merkezleri için tüketicileri etkileyen dikkat çekici öğelerin ortaya çıkarılması; hem sektörde faaliyet gösteren firmaların planlama ve yatırım çalışmalarına ışık tutmak, sektörün ve tüketici profiline gelecekteki durumu için yeni ipuçları bulmak açısından büyük önem taşımaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

a. Araştırma Modeli

Alışveriş merkezi çekiciliği (mall attractiveness), imajı ve müşterisi hakkında literatürde yapılmış olan çeşitli araştırmaların¹⁸³ ışığında oluşturulmuştur.

Bu araştırmada, alışveriş merkezini tercih eden tüketicilerin, alışveriş merkezlerini hangi faktörlerden etkilenerik seçtikleri, nelere önem verip dikkat ettikleri, demografik bilgileri ile beraber ölçülmeye çalışılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket tekniği birinci

¹⁸³ Mohammed Ismail El-Adly (2006), Andrew G. Parsons (2003), David J. Burns & Homer B. Warren (1995), Grace Wong, Yu Lu & Lim Lan Yuan (2001), Veysel Yılmaz (2004)

dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntem olmakla beraber, görüşme yapılan bireylerin amacı, davranışları, demografik özellikleri, bilgi düzeyleri ve fikirlerini ölçmede yarar sağlayan bir yöntemdir. Yöntemin üstünlüğü ise verileri çabuk ve az giderle toplayabilmesidir¹⁸⁴.

b. Ana Kütle

Kişisel olanaklarla Türkiye genelindeki alışveriş merkezi müşterilerini araştırma içerisine dâhil etmek, maddi olanaksızlıklar, araştırmanın gerektireceği ek personel, araştırmanın süresi ve alışveriş merkezlerinden doğan izin kısıtlamaları nedeni ile imkânsızdır. Bu nedenle ana kütle tanımlamakta öncelikle coğrafi bir kısıtlamaya başvurmak zorunluluğu doğmuştur.

Araştırma İzmir ili sınırları içerisinde bulunan Forum Bornova, Ege Park Mavişehir, Balçova Çiğli Kipa alışveriş merkezlerinde bulunan 16 yaş ve üzeri tüketiciler ile sınırlandırılmıştır.

c. Örneklem Yöntemi

Ana kütle oluşturulan elemanların tümüne ulaşmanın imkânsız olmasından dolayı bu araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden birisi olan kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi, maliyeti düşük, uygulaması fazla zaman almayan bir örneklem yöntemi olduğundan dolayı araştırmada kullanılmıştır.

d. Örneklem Büyüklüğü

Araştırmada, Örnek büyüklüğünü belirlerken ulaşılması gereken geçerlilik düzeyi ve kısıtlayıcı faktörler göz önüne alındığında, maksimum hata düzeyinin belirlenmesinde +/- 0,05'lik düzey benimsenmiştir. Buna göre İzmir'de belirlenen

¹⁸⁴ Tuncer Tokol, "Pazarlama Araştırması", 11.Baskı , (Bursa, VİPAŞ, Ekim 2002), ss.34-35.

bölgelerdeki alışveriş merkezlerini tercih eden 400 kişi ile anket çalışması yapılmış ve anlamlı olarak analiz edilebilecek 341 veri ile çalışılmıştır.

e. Anket Formu

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anket formunda bulunan ilk kısımda tüketicilerin en çok tercih ettikleri alışveriş merkezlerini belirlemek amacıyla, listede bulunan alışveriş merkezlerini en beğendiklerinden (1) ile başlayarak, en beğenmediklerine (10'a) doğru sıralamaları istenmiştir.

Anket formunun ikinci kısmında ise tercih edilen alışveriş merkezini çekici kılan özellikleri belirlemek amacıyla yerleştirilen 30 ifade yer almaktadır. Tüketicilerin bu ifadelere olan katılım düzeyleri ise Likert toplama ölçeği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde cevaplayıcıların kullanılan her bir ifade için katılıp katılmama düzeylerinin ölçülerek alışveriş merkezini tercih etmelerinde etkili olan alışveriş merkezi çekicilik faktörlerinin bulunması amaçlanmıştır.

Anketin son kısmındaki sorular ise tüketicilerin sosyo-demografik durumlarını belirlemeye yönelik sorulardır. Katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni hâl, meslek, toplam aylık gelir, eğitim seviyesi, hanede yaşayan kişi sayısı, alışveriş için ayırdığı bütçe gibi soruların yanında, alışveriş öncesi liste yapıp yapmadığı, sinemaya gitme sıklığı, haftada ortalama kaç gün dışarıda yemek yediği, alışveriş merkezinde sinema dışında harcadığı zaman ve alışveriş merkezini ziyaret etme sıklığı sorulmuştur.

Araştırma yapılmadan önce İzmir ili içerisinde üç ayrı bölgede bulunan (Balçova, Bornova, Karşıyaka) alışveriş merkezlerinden gerekli izinler alınmıştır. Anketin uygulanması 2- 7 Haziran 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket 2-3 Haziran tarihleri arasında Forum Bornova, 4-5 Haziran tarihleri arasında Ege Park Mavişehir ve 6-7 Haziran tarihleri arasında da Balçova Kipa alışveriş merkezinde bulunan müşteriler ile yüz yüze uygulanmış ve ayrıca bu alışveriş merkezlerinde mağazası bulunan "Bay Döner" mağazalarına gelen müşteriler ile yapılmıştır.

3. Genel Bulgular ve Değerlendirmeler

a. Sosyo-Demografik Bulguların Analizi

Tablo 12’de cevaplayıcıların sosyo-demografik özelliklerinden, cinsiyet, medeni hâl, yaş, gelir, meslek, eğitim seviyesi ve hanede yaşayan kişi sayısı miktarı gibi bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12- Sosyo- Demografik Dağılımlar

Sosyo demografik özellikler		Freakans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	181	53,1
	Erkek	160	46,9
	Toplam	341	100
Medeni Hal	Evli	147	43,1
	Bekar	178	52,2
	Dul/Ayrılmış	16	4,7
	Toplam	341	100
Yaş	16-27	140	41,1
	28-37	94	27,6
	38-44	51	15
	45 ve üstü	56	16,4
	Toplam	341	100
Gelir	0-1000 TL	61	17,9
	1001-2500 TL	137	40,2
	2501-4000 TL	29	8,5
	4001 TL ve üstü	13	3,8
	Eksik	101	29,6
	Toplam	341	100
Meslek	İşletme sahibi/ Ortağı	17	5
	İşçi	43	12,6
	Serbest Meslek	21	6,2
	Memur	101	29,6
	Öğrenci	91	26,7
	Ev Hanımı	10	2,9
	Emekli	17	5
	İşsiz	3	0,9
	Diğer	38	11,1
	Toplam	341	100
Eğitim Seviyesi	Okur-Yazar	2	0,6
	İlköğretim	15	4,4
	Lise	101	29,6
	Ön Lisans	44	12,9
	Lisans/Lisans üstü	179	52,5
	Toplam	341	100
Hanede yaşayan kişi sayısı	1 kişi (Solo)	27	7,9
	2 -4 kişi (Çekirdek)	268	78,6
	5 ve üstü (Geniş)	46	13,5
	Toplam	341	100

Tablodan da görüleceği gibi, cevaplayıcıların %53'ü kadın, %46'sı ise erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların medeni durumları ise %43,1'i evli, %52,2'si bekâr ve %4,7 si dul ya da ayrılmıştır. Katılımcıların yaşlarının ise %41,1 ile en çok 16-27 arasında dağıldığı görülmektedir. %27,6'sı ise 28-37 yaş aralığında bulunmaktadır.

Cevaplayıcıların gelir durumu sınıflamaları ise %40,2'sinin 1001-2500 lira arasında gelire sahip olduğu, %17,9'unun ise 0-1000 lira arasında değişen gelire sahip olduğu, %8,5'lik dilimin ise 2501-4000 lira arasında aylık gelire sahip olduğu ve son olarak %3,8'lik bir kısmın ise 4001 ve üstü miktarlarda gelir miktarına sahip olduğu görülmektedir.

Meslek gruplamalarında ise cevaplayıcılar en çok memur ve öğrenci olarak dağılmaktadır. Tabloya göre katılımcıların %29,6 'sı memur, %26,7'si öğrenci, %12,6'sı işçi, %11,1' i ise diğer meslek gruplarına, %6,2'si serbest meslek, %5'i emekli ve %2,9'unun ev hanımı olduğu göze çarpmaktadır.

Tabloya göre en kalabalık grup %52,5 ile lisans /lisansüstü grubudur. %29,6 lise, %12,9 ön lisans, %4,4 ilköğretim ve %0,6 okuryazar seviyesindedir. Son olarak hanede yaşayan kişi sayısı miktarı en çok %78,6 ile 2-4 kişi arasında değişen "çekirdek aile", %13,5 miktarda 5 ve üstü kişi yaşayan "geniş aile" ve %7,9'u tek kişi yaşayan "solo" grubuna dahil edilmiştir.

Tüketicilerin sosyo-demografik bulguları ile beraber, cevap aranan diğer alışveriş alışkanlıkları ile ilgili sorular ise tüketicilerin alışveriş listesi yapip yapmadığı, sinemaya gitme sıklığı, alışveriş merkezinde sinema dışında harcanan zaman, alışveriş merkezini ziyaret etme sıklığı ve alışveriş bütçesinin yüzdesel miktarı ile haftada ortalama kaç gün dışarıda yemek yediğine yönelik sorulardır. Bu sorulara verilen cevapların dağılımları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

b. Tüketici Alışkanlıklarının Analizi

Tüketici alışkanlıklarının analizi için frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 13- Tüketici Alışkanlıklarına İlişkin Dağılımlar

		Frekans	Yüzde
Alışveriş öncesi liste yapma	Evet	159	46,6
	Hayır	182	53,4
	Toplam	341	100
Alışveriş için ayrılan bütçe yüzdesi	0-%15	16	4,7
	%16- %35	118	34,6
	%36- %60	124	36,4
	%61 ve üstü	22	6,5
	Eksik	61	17,8
	Toplam	341	100
Sinemaya gitme sıklığı	Sık sık	71	20,8
	Ara sıra	156	45,8
	Nadiren	114	33,4
	Toplam	341	100
Alışveriş Merkezinde Harcanan Zaman (Sinema dışında)	1 Saatten az	28	8,2
	1-2 Saat	106	31,1
	2-3 Saat	106	31,1
	3-4 Saat	60	17,6
	4-5 Saat	17	5
	5 Saatten fazla	24	7
	Toplam	341	100
Alışveriş Merkezini ziyaret sıklığı	Her gün	29	8,5
	Haftada 2-3 gün	98	28,7
	Haftada 1 gün	120	35,2
	On beş günde bir	48	14,1
	Ayda bir	26	7,6
	Ayda birkaç kereden az	11	3,2
	Diğer	9	2,6
	Toplam	341	99,9
Haftada ortalama dışarıda yemek yeme	Hiç yemem	54	15,8
	1 gün	85	24,9
	2 gün	60	17,6
	3 gün	60	17,6
	4 gün	17	5
	5 gün	25	7,3
	6 gün	10	2,9
	7 gün	30	8,8
	Toplam	341	99,9

Tabloya göre tüketicilerin alışveriş öncesi alışveriş liste yapma sorusuna %53,4 ile hayır cevabını vermişlerdir. Evet cevabı ise % 46,6 şeklindedir. Buna göre

tüketicilerin yarıdan fazlası alışverişe liste yapmadan alışverişe çıkarlarken yarıya yakın bir sayıdaki tüketici de alışveriş listesi yapmayı tercih etmektedir diyebiliriz.

Tüketicilerin alışveriş için ayırdıkları bütçe miktarı ise %36,4 ile %36-%60 aralığındadır. %16-%35 cevabını verenlerin yüzdesi ise %34,6 olarak çıkmıştır. Tabloya göre ise tüketicilerin daha çok ara sıra sinemaya gitme eğilimlerinin olduğunu söyleyebiliriz. Tabloya göre tüketiciler %45,8 oranı ile sinemaya ara sıra gitmektedir.

Alışveriş merkezinde sinema dışında harcanan zaman ise daha çok 1-2 saat ve 2-3 saat şeklinde ortaya çıkmıştır. 1-2 saat ve 2-3 saat diyenler eşit miktarda %31,1 olarak dağılım göstermiştir. 3-4 saat diyenlerin oranı ise %17,6'dır. Alışveriş merkezinde 1 saatten az zaman harcayanlar ise %8,2 dir. Tüketicilerin alışveriş merkezi ziyaret etme sıklığı ise en çok haftada 1 cevabını veren müşterilerden oluşmuştur. Buna alışveriş merkezini haftada 1 ziyaret edenlerin oranı % 35,2'dir. Haftada 2-3 gün olarak ifade edenlerin oranı da %28,7 olarak yükseğe yakın bir değerde çıkmıştır.

Tüketicilerin haftada ortalama dışarıda yemek yeme durumu ise %24,9'unun haftada 1 gün dışarıda yemek yediklerini göstermektedir. Haftada 2 ve 3 gün yemek yiyenlerin oranı da %17,6 ile eşit miktardadır. Diğer bir yüksek değeri ise dışarıda hiç yemek yemeyenler oluşturmaktadır. Bu kesimin oranı ise % 15,8 dir.

c. Tüketicilerin Alışveriş Merkezi Tercih

Tüketicilerin anketin ilk kısmında cevaplaması istenen alışveriş merkezleri tercihi sıralamasının istatistiksel olarak Tablo-14'deki gibidir. Bu kısımda tüketicilerden en beğenilen alışveriş merkezinden 1 ile başlayarak, en beğenilmeyen alışveriş merkezine doğru 10'a yaklaşarak puan vermeleri istenmiştir.

Buna göre en beğenilen alışveriş merkezine 1'den başlayarak puan verildiğinden dolayı, ortalaması düşük olan AVM'ler, en beğenilen merkezler olacaktır. Forum Bornova Alışveriş Merkezi 2,74 skor ortalaması ile en beğenilen

AVM olmuştur. Agora Alışveriş Merkezi Forum Bornova'nın ardından 2,91 ortalamaya sahip olmuştur. En beğenilen üçüncü alışveriş merkezi 3,64 ortalama ile Balçova Kipa'dır. Ege Park Alışveriş Merkezi ise 4,43 bir ortalamaya sahip olarak dördüncü sırada yer almaktadır. Carrefour Alışveriş Merkezi Ege Park Alışveriş Merkezi'nin hemen ardında beğenilen beşinci alışveriş merkezidir. Çiğli Kipa Alışveriş Merkezi 4,93 ortalama ile altıncı olarak beğenilen alışveriş merkezidir. Konak Pier 4,99 ortalama ile yedinci olarak beğenilen alışveriş merkezidir. Park Bornova Outlet Alışveriş Merkezi 6,73 bir ortalamaya sahip olarak sekizinci sırada yer almıştır. Palmiye Alışveriş Merkezi' ise 6,84 ortalama ile beğenilmeyen alışveriş merkezlerinden birisi olmuştur. En son sırada ise 8,22 gibi bir ortalama ile Pastel Alışveriş Merkezi olmuştur. Pastel alışveriş merkezindeki mağazaların taşındığı ve binanın boş bir şekilde bulunması da, bu alışveriş merkezinin beğenilmemesinin bir sonucu olarak analizi bir bakıma doğrulamıştır.

Tablo 14- Alışveriş Merkezi Tercih Sıralaması

Alışveriş Merkezi Tercih Sıralaması		
	AVM Toplam Skorları	Ortalama
1. Forum Bornova	345	2,74
2. Agora AVM	326	2,91
3. Balçova Kipa AVM	307	3,64
4. Ege Park AVM	279	4,43
5. Carrefour AVM	298	4,89
6. Çiğli Kipa AVM	299	4,93
7. Konak Pier AVM	303	4,99
8. Park Bornova Outlet AVM	260	6,73
9. Palmiye AVM	254	6,84
10. Pastel AVM	232	8,22

d. Alışveriş Merkezi Çekicilik Özellikleri

Anketin ikinci kısmında yer alan alışveriş merkezi çekicilik faktörlerini belirlemeye yönelik olarak Muhammed Ismail El-Adly'in 2007 yılında yayınlanan "Shopping malls attractiveness: a segmentation approach" adlı çalışmasında kullanılan 26 tane çekicilik faktörü üzerinde çalışılmıştır. Belirlenen 26 faktör özellikleri 6 boyut içerisinde toplanmıştır. Boyutlar ve faktörleri ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15- Alışveriş Merkezi Çekicilik Özellikleri

Boyutlar	Çekicilik Özellikleri
Konfor	Alışveriş merkezi güvenliği Geniş park yeri imkânı Tüm aile ihtiyaçlarını karşılayabilme Rahat oturma yerlerinin olması Alışveriş merkezi genişliği Alışveriş merkezi temizliği Konforlu iç dizayn yapısı
Eğlence	Alışveriş merkezinde promosyon kampanyaları Eğlenceli aktivitelerin olması Çocuklar için oyun alanlarının bulunması Müşteri sadakati programlarının uygulanması Gençler için eğlence yerlerinin bulunması
Farklılık	Restoranların çok ve çeşitli olması Geniş yemek alanı bulunması Sinema salonunun bulunması Önemli ve kaliteli mağazalara ulaşabilme
AVM ruhu	Alışveriş merkezinde bulunan ürünlerin kalitesi Fiyat seviyelerinin gelire uygunluğu Mağazaların çok ve çeşitli olması Satış sonrası hizmetlerin olması
Uygunluk	Alışveriş merkezinde süpermarketin olması Alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı Alışveriş merkezinin geç kapanması
Lüks	Alışveriş merkezinin dış görünümü Alışveriş merkezinin popülaritesi

Kaynak: El-Adly, 2007, s.941

Tabloda yer aldığı gibi, “konfor” olarak adlandırılan ilk boyut alışveriş merkezi ile ilgili olarak, alışveriş merkezi güvenliği, park yeri alanı, konforlu iç dizaynı, temizliği, genişliği ve tüm aile ihtiyaçlarını karşılaması gibi özellikleri içermektedir. İkinci boyut beş faktörden oluşmuş ve daha çok eğlence programlarının olmasına, gençler ve çocuklar için yerlerin olmasına odaklandığı için “eğlence” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü boyut “farklılık” ve içerdiği faktörler, restoranların çeşitliliği, mağazalar, yemek ve sinema gibi unsurların müşterileri memnun etmesi üzerinedir. Dördüncü boyut, “alışveriş merkezi ruhu”, alışveriş merkezinin operasyonel kısmında yer alan, ürünlerin kalitesi, fiyat, mağazaların çeşitliliği ve satış sonrası servisten oluşmaktadır. Beşinci boyut “uygunluk” üç

faktörü içerir, alışveriş merkezine erişebilirlik yani, merkeze ulaşım kolaylığı, süpermarketin olması ve geç çalışma saatleridir. Son olarak altıncı boyut “lüks” olarak adlandırılmış ve sadece iki özellikten oluşmuştur. Alışveriş merkezinin dış görünüşü ve merkezin popülaritesidir¹⁸⁵.

4. Araştırmaya İlişkin Analizler

a. Alışveriş Merkezi Çekicilik Boyutlarının Çeşitli Faktörlere Göre Analizi

aa. Yaş Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri

Yaş gruplarına göre AVM çekicilik faktörlerinin test edilmesinde tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tablo-16’da ki gibi özetlenmiştir.

Tablo 16- Yaş Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi

Yaş	F Değeri	Önem Düzeyi
Konfor	1,089	,354
Eğlence	2,408	,067
Farklılık	2,252	,082
AVM ruhu	,772	,510
Uygunluk	3,054	,029
Lüks	2,251	,082

Tablo-16’ya göre yaş gruplarına göre alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasında sadece “Uygunluk” boyutu açısından anlamlı bir farklılık olduğu diğerleri için ise böyle bir farklılıktan söz edilemeyeceği ortaya çıkmıştır. Buna göre alışveriş merkezi tüketicilerinin yaş grupları farklılaştıkça uygunluk boyutuna verilen cevaplar farklılaşmaktadır.

¹⁸⁵ Mohammed Ismail El-Adly, “Shopping mall attractiveness: a segmentation approach”, International Journal of Retail & Distribution Management, 2007, Vol.35, No.11, s. 942

Alışveriş merkezi çekicilik faktörleri ile yaş arasındaki ilişkinin anlamlılığını ölçmek amacı ile korelasyon analizini kullanıldığında Tablo-17’de ki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 17- Yaş ile Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi

Korelasyon		
Konfor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Yaş 0,096 0,77 341
Eğlence	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,136 0,012 341
Farklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,131 0,016 341
AVM ruhu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,071 0,189 341
Uygunluk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,146 0,007 341
Lüks	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,138 0,011 341

Korelasyon analizine göre yaş ve uygunluk boyutu arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Sig.0,007< 0,05). Tüketicilerin yaşı arttıkça AVM’de uygunluk boyutuna verilen önem artmaktadır.

ab. Cinsiyete Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri

Cinsiyet değişkeni ikili bir grup olduğu için Bağımsız Örneklem T- Testi yapılarak analiz edilmiştir.

Tablo 18- Cinsiyete Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri, Bağımsız Örneklem T-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Sig.	t	df.
Konfor	Kadın	181	4,4341	0,048	2,527	339
	Erkek	160	4,2518			
Eğlence	Kadın	181	3,8663	0,932	1,081	399
	Erkek	160	3,7688			
Farklılık	Kadın	181	4,1133	0,044	2,026	324
	Erkek	160	3,9328			
AVM ruhu	Kadın	181	4,4116	0,008	2,665	318
	Erkek	160	4,2094			
Uygunluk	Kadın	181	4,1878	0,037	1,588	339
	Erkek	160	4,0562			
Lüks	Kadın	181	3,5829	0,602	-,367	325
	Erkek	160	3,6219			

Cinsiyete göre alışveriş merkezi çekicilik boyutlarından konfor, farklılık, AVM ruhu ve uygunluk arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalardan kadınların konfor, farklılık, AVM ruhu ve uygunluk boyutlarını erkeklere göre daha çekici bulduğunu söylemek mümkündür. Buna göre kadın müşterilerin ilgisi, konfor boyutunu oluşturan tüm faktörler, farklılık yaratan kaliteli ve çeşitli restoranlar, mağazalar, merkeze özellik ve ruh kazandıran öğeler ve uygunluk, kolaylık sağlayan her türlü çaba ile artırılabilir.

ac. Eğitim Durumuna Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri

Eğitim durumuna göre tüketicilerin AVM çekicilik faktörlerinin farklılaşmasının incelenmesi aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 19- Eğitim Durumuna Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi

Eğitim	F Değeri	Önem Düzeyi
Konfor	,509	,729
Eğlence	2,771	,027
Farklılık	,865	,485
Avm ruhu	1,208	,307
Uygunluk	1,014	,400
Lüks	,465	,761

Eğitim durumuna göre sadece eğence boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tabloya göre tüketicilerin eğitim durumu farklılařtıķa AVM ekicilik boyutlarından eğence boyutuna verdikleri cevaplar farklılık taşımaktadır. Bu farklılığa göre lise ve ilköğretim öğrencileri eğenceye daha çok önem verdiğini söyleyebiliriz. Scheffe testininin sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 20- Eğitim Durumuna Göre Eğence Faktörü İçin Scheffe Testi

Eğitim/Eğence	N	Subset alpha=.05
Lisans/Lisans st	179	3,6972
Okur-yazar	2	3,7000
n Lisans	44	3,7955
Ylkğretim	15	4,0133
Lise	101	4,0238
Sig.		,957

ad. Medeni Duruma Göre Alışveriş Merkezi ekicilik Faktörleri

Ankete göre ilk durumda cevaplayıcıların medeni halleri, evli, bekâr ve dul/ayrılmış şeklinde l olarak incelenmiş ve alışveriş merkezi çekicilik faktör boyutları ile farklılığın anlamlılığı için tek yönlü anova testi yapılmıştır.

Tablo 21- Medeni Duruma Göre Alışveriş Merkezi ekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi

Medeni Durum	F Değeri	nem Düzeyi
Konfor	1,483	0,228
Eğence	4,042	0,018
Farklılık	4,599	0,011
Avm ruhu	1,533	0,217
Uygunluk	0,911	0,403
Lüks	4,088	0,018

Eğence, farklılık ve lüks boyutlarının önem düzeyi <0,05 olduğu için bu boyutlar ile medeni durum arasında farklılık olduğu kabul edilir. Yani Medeni duruma göre eğence, farklılık ve lüks boyutlarının çekicilik durumu farklılık göstermektedir. Tüketicilerin medeni durumunun eğence, farklılık ve lüks boyutlarına göre farklılığı aşağıdaki gibidir.

Tablo 22- Medeni Duruma Göre Eğlence, Farklılık ve Lüks Boyutları İçin Scheffe Testi

	N	Medeni/ Eğlence	Medeni/Farklılık	Medeni/ Lüks
Evli	147	3,6748	3,8810	3,4320
Dul/Ayrılmış	16	3,9125	3,9844	3,6250
Bekâr	178	3,9326	4,1545	3,7388
Sig.		,377	,322	,363

Tablo 22'ye göre eğlence, farklılık ve lüks boyutlarını en fazla çekici bulan grup medeni durumu bekâr olanlardır. Ardından dul veya ayrılmış olan tüketiciler eğlence, farklılık ve lüks boyutlarını çekici bulmaktadır. Bu boyutları en az çekici bulan grup ise evli olanlardır. Buna göre yöneticiler hedef kitesinin bulunduğu medeni durumun farklılaşmasını takip ederek, merkezlerinde eğlence, farklılık ve lüks boyutlarını geliştirebilirler.

İkinci durum için medeni durum değişkenlerinden bekâr olanlar dul/ayrılmış olan tüketicilerle birleştirilerek yeniden kodlanarak analiz edilmiştir. Evli ve bekâr/dul/ayrılmış olan tüketiciler ile alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasındaki farklılık bağımsız örneklem t-testine göre incelenmiştir.

Tablo 23- Evli ve Bekâr/ Dul/Ayrılmış Olanlar İçin Bağımsız Örneklem T-Testi

		N	Ort.	t.	df.	Sig.
Konfor	Evli	147	4,3479	-,015	339	0,754
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	4,3490			
Eğlence	Evli	147	3,6748	-2,814	300,158	0,005
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	3,9309			
Farklılık	Evli	147	3,8810	-2,887	297,218	0,004
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	4,1405			
AVM Ruhü	Evli	147	4,2874	-,672	339	0,970
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	4,3389			
Uygunluk	Evli	147	4,1655	,828	339	0,896
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	4,0962			
Lüks	Evli	147	3,4320	-2,827	339	0,000
	Bekar/Dul/Ayrılmış	194	3,7294			

T-Testine göre yeni kodlanan medeni durumlar için alışveriş merkezi çekicilik faktörlerinden eğlence, farklılık ve lüks boyutlarına göre anlamlı bir

farklılık oluşmaktadır. Buna göre medeni durumu bekâr/dul/ayrılmış olanlar evli olanlara göre eğlence, farklılık ve lüks boyutlarının AVM’yi daha çekici yaptığını düşünmektedirler.

Her iki durumda da aynı boyutların dikkat çekici faktör olarak çıkması tüketicilerin evli olmadığı durumlarda eğlence, farklılık ve lükse daha çok önem verdiğini göstermektedir. AVM yöneticileri bu durumu göz önüne alarak, AVM’nin hitab ettiği bölgedeki medeni duruma göre merkezlerinde eğlence, farklılık ve lüks boyutlarına dikkat etmelidirler.

ae. Mesleğe Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri

Meslek gruplarına göre çekicilik faktörlerinin incelenmesi için yapılan testin sonuçları Tablo 24’teki gibidir.

Tablo 24- Meslek Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi

Meslek	F Değeri	Önem Düzeyi
Konfor	1,613	0,12
Eğlence	1,453	0,173
Farklılık	1,172	0,315
AVM ruhu	1,254	0,267
Uygunluk	1,456	0,172
Lüks	0,874	0,539

Tablo 24’e göre meslek grupları arasında AVM çekicilik faktörlerinden konfor boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre tüketicilerin meslekleri farklılaştıkça konfor boyutunun çekiciliği farklılaşmaktadır. Meslek grupları arasında konfor boyutuna en çok önem veren grup ise emeklilerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 25- Meslek Gruplarına Göre Konfor Boyutu İçin Scheffe Testi

Meslek / konfor	N	Subset alpha=.05
İssiz	3	4,1429
Öğrenci	91	4,2386
İşletme sahibi/ortağı	17	4,2857
Memur	101	4,2928
Diğer	38	4,3346
İşçi	43	4,4784
Serbest Meslek	21	4,5306
Ev Hanımı	10	4,6143
Emekli	17	4,6891
Sig.		,805

Buna göre AVM yöneticileri buldukları bölgedeki meslek dağılımlarına dikkat ederek, AVM'nin sunduğu konfor özelliklerine dikkat etmelidirler. Konfor boyutu içinde yöneticiler AVM güvenliği, genişliği, geniş park yeri, rahat oturma yerleri, temizlik, iç dizayn ve ihtiyaçları karşılama gibi özelliklere daha çok önem vermeliyim.

af. Gelir Dağılımına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri

Gelir dağılımlarına göre AVM çekicilik faktörlerinin incelenmesi için yapılan analizin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 26- Gelir Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Tek Yönlü Anova Analizi

Gelir	F Değeri	Önem Düzeyi
Konfor	0,031	0,993
Eğlence	2,952	0,033
Farklılık	1,734	0,161
Avm ruhu	0,887	0,449
Uygunluk	0,29	0,833
Lüks	0,656	0,58

Gelir gruplarına göre alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasından sadece eğlence boyutu için anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($0,033 < 0,05$). Gelir ile konfor, farklılık, alışveriş merkezi ruhu, uygunluk ve lüks boyutları arasında ise anlamlı bir

farklılık yoktur. Buna göre tüketicilerin gelir gruplarına göre eğlence boyutunun çekiciliği farklılaşmaktadır. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın doğrusallığı için gelir dağılımı ve alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasındaki korelasyon analizine bakılır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 27’deki gibidir.

Tablo 27- Gelir Gruplarına Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Faktörleri İçin Korelasyon Analizi

	Korelasyon	Gelir
Konfor	Pearson Correlation	-0,011
	Sig. (2-tailed)	0,861
	N	240
Eğlence	Pearson Correlation	-0,133
	Sig. (2-tailed)	0,04
	N	240
Farklılık	Pearson Correlation	-0,01
	Sig. (2-tailed)	0,881
	N	240
Avm ruhu	Pearson Correlation	-0,086
	Sig. (2-tailed)	0,182
	N	240
Uygunluk	Pearson Correlation	-0,048
	Sig. (2-tailed)	0,458
	N	240
Lüks	Pearson Correlation	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,78
	N	240
Gelir3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	240

Korelasyon analizine göre gelir dağılımı ile eğlence boyutu arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki vardır. Tüketicilerin gelir miktarı azaldıkça eğlence boyutunun çekiciliği artmaktadır.

b. Alışveriş Merkezinde Geçirilen Sürenin Çeşitli Faktörlere Göre Analizi

Tüketicilerin alışveriş merkezinde sinema dışında harcadıkları zamanın yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir miktarı, eğitim seviyesi ve alışverişe ayrılan bütçeye göre farklılığı incelenmiştir. Cinsiyete göre farklılığın analizi için bağımsız örneklem

t-testi yapılmıştır. Diğer tüm demografik faktörler için anova analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlere göre oluşturulan tablo ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 28- Alışveriş Merkezinde Harcanan Zaman İçin Tek Yönlü Anova Analizleri ve Bağımsız Örneklem T-Testi

Harcanan zaman	t.	F	Sig.
Yaş		3,416	,018
Cinsiyet	1,504		0,133
Medeni Durum		1,426	0,242
Gelir		3,184	0,025
Eğitim		1,950	0,102
Bütçe		1,479	0,221

Anova testine göre önem dereceleri <0,05 olan demografik faktörlerden yaş ve gelir dağılımına göre alışveriş merkezinde harcanan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yaş grubu ve gelir dağılımına göre alışveriş merkezinde harcanan zaman arasındaki farklılığın doğrusallığını ölçmek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizleri Tablo 29'daki gibidir.

Tablo 29- Yaş Gruplarına ve Gelir Dağılımlarına Göre Alışveriş Merkezinde Harcanan Zaman İçin Korelasyon Analizleri

	Korelasyon	Yaş	Harc.zaman
Yaş	Pearson Correlation	1	-,158
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	341	341
		Gelir	Harc.zaman
Gelir	Pearson Correlation	1	-,110
	Sig. (2-tailed)		,088
	N	341	240

Korelasyon tablosuna göre alışveriş merkezinde harcanan zaman ve yaş arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki vardır. Tüketicilerin yaş grubu azaldıkça alışveriş merkezinde harcanan zaman artmaktadır.

Gelir dağılımı için yapılan korelasyon analizine göre ise gelir dağılımı ile AVM’de harcanan zaman arasındaki farklılığın doğrusal olmadığı sonucu çıkmıştır. Farklılığın analizi için yapılan scheffe testi sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 30- Gelir Dağılımına Göre Harcanan Zaman İçin Scheffe Testi

Gelir (TL)	N	Subset alpha =.05
4001 üstü	13	2,77
1001-2500	137	2,82
2501-4000	29	3,14
0-1000	61	3,39
Sig.		,309

Scheffe testinde bulunan sonuçlara göre 0-1000 TL ve 2500-4000 TL arası gelir grubunun AVM’de daha çok zaman harcadığını, 1001-2500 TL ve 4000 TL üstü gelir grubunun ise daha az zaman harcadığını söylemek mümkündür. Buna göre AVM yöneticileri 1001-2500 ve 4001 TL üstü gelire sahip olan müşterilerin AVM’de daha çok zaman harcamaları için çaba göstermelidirler.

c. Alışveriş Merkezi Tüketicileri Kümeleme Analizi Yardımıyla İncelenmesi

Tüketicileri alışveriş merkezi çekicilik özelliklerine göre segmentlere ayırmak için K-Means Kümeleme Analizi kullanılmıştır. Segment sayıları ise analizde kaç segment gerektiğine karar vermeye yarayan Hiyerarşik Kümeleme Analizindeki toplam katsayılar ile belirlenmiştir. Buna göre üç kümenin alışveriş merkezi tüketicileri için uygun segment sayısı olduğuna karar verilmiştir. Alışveriş merkezi çekicilik faktörlerine göre alışveriş merkezi tüketicilerini segmentlerine ayırmak için kullanılan K- Means Cluster kümeleme analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 31- Kümeleme Analizi Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
1	159	46,6	46,6	46,6
2	161	47,2	47,2	93,8
3	21	6,2	6,2	100,0
Toplam	341	100,0	100,0	

Tabloya göre alışveriş merkezi müşterileri üç segmente ayrılmıştır. Tabloya göre birinci segment 159 müşteri ile %46,6, ikinci segment 161 müşteri ile %47,2 ve üçüncü segment ise 21 müşteri ile %6,2 tüketiciden oluşmaktadır.

Tablo 32- Müşteri Segmentleri ve AVM Çekicilik Faktör Boyutları Arasında Tek Yönlü Anova Analizi ve Ortalamalar

Boyut	Alışveriş merkezi çekicilik faktörleri	Seg.1	Seg.2	Seg.3	F	Sig.
Konfor	Alışveriş merkezi güvenliği	4,082	4,609	2,714	30,467	0,00
	Geniş park yeri imkânı	4,06	4,6	2,57	41,038	0,00
	Tüm aile ihtiyaçlarını karşılayabilme	4,29	4,68	2,43	62,208	0,00
	Rahat oturma yerlerinin olması	4,14	4,71	2,38	83,018	0,00
	Alışveriş merkezi genişliği	4,3	4,76	2,62	83,257	0,00
	Alışveriş merkezi temizliği	4,56	4,84	2,9	66,638	0,00
	Konforlu iç dizayn yapısı	4,14	4,71	2,38	90,063	0,00
	Eğlence	Alışveriş merkezinde promosyon kampanyaları	3,65	4,26	2,48	24,596
Eğlenceli aktivitelerin olması		3,08	4,33	1,86	79,555	0,00
Çocuklar için oyun alanlarının bulunması		3,01	4,14	2,24	45,87	0,00
Müşteri sadakati programlarının uygulanması		3,89	4,37	2,52	30,065	0,00
Gençler için eğlence yerlerinin bulunması		3,83	4,68	1,9	119,385	0,00
Farklılık		Restoranların çok ve çeşitli olması	3,79	4,6	2,57	60,453
	Geniş yemek alanı bulunması	3,45	4,28	1,95	60,142	0,00
	Sinema salonunun bulunması	3,72	4,53	2,33	50,856	0,00
	Önemli ve kaliteli mağazalara ulaşabilme	4,13	4,61	2,43	56,828	0,00
	AVM ruhu	Alışveriş merkezinde bulunan ürünlerin kalitesi	4,36	4,75	2,29	90,357
Fiyat seviyelerinin gelire uygunluğu		4,25	4,63	3	33,466	0,00
Mağazaların çok ve çeşitli olması		4,15	4,76	2,95	48,325	0,00
Satış sonrası hizmetlerin olması		3,97	4,52	2,43	44,633	0,00
Uygunluk	Alışveriş merkezinde süpermarketin olması	3,68	4,3	2,52	28,235	0,00
	Alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı	4,29	4,74	3	36,604	0,00
	Alışveriş merkezinin geç kapanması	3,99	4,32	2,43	30,815	0,00
Lüks	Alışveriş merkezinin dış görünümü	3,5	4,31	2,81	33,666	0,00
	Alışveriş merkezinin popüleritesi	3,04	3,82	2,24	26,868	0,00

Tablo 32’de alışveriş merkezi çekicilik faktörlerinin, müşteri segmentlerine göre incelenmesi için her boyutun içerisinde yer alan faktör grupları ile müşteri segmentleri arasında ortalamalar saptanmış ve ardından her boyut ile segmentler arasında tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Buna göre müşteri grupları arasında faktör gruplarına göre anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Demografik faktörlere göre yapılan müşteri segmenti analiz sonuçlarını Ki-Kare Tablosu ile özetlemek gerekirse, tablo aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Tablo 33- Müşteri Segmentlerine Göre Demografik Faktörler İçin Ki- Kare Tablosu

Demografik Faktörler	χ^2	df	Sig.
Yaş	8,193	6	0,224
Medeni Hal	7,530	4	0,110
Meslek	8,683	8	0,370
Toplam Gelir	2,392	4	0,664
Alışveriş Listesi	0,655	2	0,721
Alışveriş Bütçesi	2,773	6	0,837
Dışarıda Yemek	4,218	8	0,837
Sinemaya Gitme	5,472	4	0,242
Hanedeki Kişi	6,625	4	0,157
AVM Harcanan Zaman	19,357	6	0,004
AVM Ziyaret Sıklığı	18,621	12	0,98
Eğitim Seviyesi	5,094	4	0,278

Üç gruba ayrılan müşteri segmentlerinin demografik faktörlere göre ilişkisinin anlamlılığının analizi için yapılan testlerin sonuçları Tablo 33’teki gibidir. Buna göre alışveriş merkezi tüketici segmentleri demografik olarak birbirine benzemektedir. Harcanan zaman dışındaki tüm demografik özellikler müşteri segmentine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Harcanan zamana göre farklılık gösteren AVM tüketici segmentleri aşağıdaki çapraz tablo ile gösterilmiştir.

Tablo 34- AVM’de Harcanan Zamana İlişkin Çapraz Tablo

Harc.Zaman		1	2	3	Toplam
1 saatten az	Count	12	15	1	28
1-2 saat	Count	54	39	13	106
(2-3) (3-4)saat	Count	80	79	7	166
(4-5) (5’den fazla) saat	Count	13	28	0	41
Toplam		159	161	21	341

Yapılan ilk ki kare testinin yorumlanması mümkün olmadığından 2-3 saat ve 3-4 saat ve 4-5 saat ile 5 saatten fazla cevapları birleştirilerek kodlanmış ve analiz yeniden yapılmıştır. Buna göre alışveriş merkezinde en çok zaman harcayan müşteri segmentleri 1. ve 2 müşteri segmentleridir. 3. Segment AVM’de en az zaman harcayan müşteri grubudur.

Tablo 32’de gösterilen alışveriş merkezi çekicilik faktörlerinin müşteri segmentleri arasındaki önem değeri hepsinde 0,05’ten düşük seviyede bulunmuştur. Yani müşteri segmentleri arasında, alışveriş merkezi çekicilik faktör boyutlarına göre anlamlı bir farklılık vardır. Müşteri segmentlerinin AVM çekicilik faktörlerine olan katılımlarını inceleyerek adlandırdığımızda; 1. Segmentteki müşterilerin diğer segmentlerden farklı olarak merkezin tüm aile ihtiyaçlarını karşılamasını, müşteri sadakati programlarının uygulanmasını, restoranların çok ve çeşitli olmasını, kaliteli ürünler ve ulaşım kolaylığı gibi faktörlere yüksek katılımından dolayı 1. segment müşterilerine “Faydacı Müşteriler” denmiştir. 2. Segmentte bulunan müşterilerin tüm çekicilik faktörlerini diğer iki segmentlere göre daha fazla önemsemesi ve çekici bulmasından dolayı 2. segment müşterilerine “Talepkâr Müşteriler”, 3. segment müşterileri ise tüm faktör boyutlarında en düşük ortalamaya sahip olmasından dolayı 3. segment müşterilerine ise “İsteksiz Müşteriler” olarak adlandırılmıştır.

Segmentlere göre “konfor” boyutunu en çok önemseyen grup “talepkâr müşteriler”dir. “İsteksiz müşteriler” bu boyutu diğer müşteri gruplarına göre daha az çekici bulmaktadır. Konfor boyutu içerisinde her üç müşteri grubu da alışveriş merkezinin temizliğine büyük önem vermektedir. Faydacı ve talepkar müşteriler AVM temizliğinden sonra AVM genişliğini çekici olarak bulurken, isteksiz müşteriler için AVM güvenliği diğer önemli çekicilik faktörüdür.

Eğlence boyutunu en çok önemseyen segmentler “talepkâr” ve “faydacı” müşterilerdir. Buna göre talepkâr müşteriler gençler için eğlence yerlerinin bulunmasını diğer eğlence faktörlerine göre daha çok çekici bulmaktadırlar. Faydacı müşteriler ile isteksiz müşteriler ise AVM’de müşteri sadakati programlarının uygulanmasını önemsemektedirler.

Farklılık boyutu için de “talepkâr” müşteriler ile “faydacı” müşteriler daha çok ortalamaya sahiptir. Buna göre talepkâr müşteriler farklılık boyutu içinde önemli ve kaliteli mağazalara ulaşmayı öncelikli çekicilik özelliği olarak görmektedir. Faydacı ve isteksiz müşteriler ise restoranların çok ve çekici olmasına dikkat etmektedirler. Sinema salonu bulunması talepkâr ve faydacı müşteri grupları için ikinci önemli çekicilik özelliğidir. İsteksiz müşteriler ise ikinci olarak müşteri sadakati programlarına önem vermektedirler.

Alışveriş merkezi ruhu boyutunda ise “talepkâr müşteriler” ve “faydacı müşteriler” AVM’de bulunan ürünlerin kalitesini birinci çekicilik unsuru olarak görürken, isteksiz müşteriler fiyat seviyelerinin gelire uygunluğunu daha çekici olarak görmektedirler. Fiyat seviyelerinin gelire uygun olması özelliği talepkâr ve faydacı müşteriler için ikinci önemli çekicilik özelliğidir.

Uygunluk boyutuna sırasıyla en çok önemi veren segmentler diğer boyutlarda da olduğu gibi “talepkâr müşteriler”, “faydacı müşteriler” ve en son olarak “isteksiz müşterilerdir”. Bu boyut içerisinde alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı talepkâr ve isteksiz müşteriler için ilk sıradaki çekicilik özelliğidir. Faydacı müşteriler için alışveriş merkezinin geç kapanması önem kazanmaktadır.

Lüks boyutu için üç müşteri grubu da alışveriş merkezinin dış görünüşüne önem vermektedir. Segmentler arasında lüks boyutunu en çok önemseyeler sırası ile talepkâr müşteriler, faydacı müşteriler ve isteksiz müşterilerdir.

d. Araştırma Sonuçları

Genel Demografik Dağılım;

- Demografik dağılımlara göre; Cevaplayıcıların %53,1'ini bayanlar ve %46,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Alışveriş merkezlerini ziyaret eden tüketiciler %41,1 ile 16-27 ve hemen ardından %27,6 ile 28-37 yaş grubuna sahiptirler. Cevaplayıcılar en çok memur (%29,6), öğrenci (%26,7) ve (%12,6) ile işçiden oluşmaktadır. Tüketicilerin gelir seviyeleri de meslek gruplarına göre tutarlıdır. Buna göre gelir sorusunu yanıtlayan tüketiciler açısından gelir seviyesi en çok 1001-2500 TL arasında (%40,2) değişmekte hemen ardından bu tüketici grubunu 0-1000 TL'ye sahip olanlar (%17,9) takip etmektedir. Tüketicilerin eğitim seviyesi ise %52,5 ile en çok lisans/ lisansüstü seviyesinde çıkmıştır. Hemen ardından %29,6 ile lisede okuyan veya lise mezunu olmuş tüketiciler bulunmaktadır. Ve cevaplayıcıların çoğunluğu çekirdek aileye mensuptur.
- Tüketicilerin yarısından fazlası (%53,4) alışveriş listesi yapmamakta ve cevaplayıcılar alışveriş için %36-%60 arasında bütçe ayırmaktadırlar.
- Tüketicilerin %24,9'u ise haftada bir gün dışarıda yemek yemektir.
- Alışveriş merkezine gelen tüketicilerin ise sinemaya ara sıra gitmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Buna göre cevaplayıcıların alışveriş merkezinde sinema dışında harcadıkları zaman ise %31,1 ile 1-2 veya 2-3 saat arasındadır. Alışveriş merkezinde 3-4 saat zaman harcayanların oranı ise %17,6 oranındadır. Bu da alışveriş merkezindeki tüketicilerin daha çok zaman harcama potansiyeline sahip olduğu ve bunun geliştirilebileceği fikrini vermektedir.
- Alışveriş merkezini ziyaret sıklığı ise %35,2 ile haftada bir gün olarak çıkmıştır.
- Alışveriş merkezi tercih sıralamasında ise Forum Bornova (2,74) ortalama ile en çok beğenilen ve tercih edilen alışveriş merkezi durumundadır. Forum Bornova'nın ardından Agora (2,91), Balçova Kipa (3,64), Ege Park Alışveriş Merkezi (4,43), Carrefour AVM (4,89), Çiğli Kipa (4,93), Konak Pier (4,99), Park Bornova Outlet AVM (6,73), Palmiye (6,84), Pastel AVM ise (8,22) son sırada bulunmaktadır.

Demografik Faktörlere Göre Alışveriş Merkezi Çekicilik Boyutlarının Farklılığı;

- Alışveriş merkezi çekicilik boyutları yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, mesleğe ve gelire göre incelemesi anova analizi ile yapılmıştır. Yaş dağılımına göre uygunluk boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş grubu arttıkça tüketicilerin uygunluk boyutuna verdiği önem artmaktadır.
- Cinsiyete göre ise alışveriş merkezinin çekicilik boyutları arasındaki farklılık ise bağımsız örneklem t-testi ile araştırılmıştır. Cinsiyete göre alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Kadınlar erkeklere göre faktör boyutlarından olan konfor, farklılık, avm ruhu ve uygunluk konusunda daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
- Eğitim düzeyine göre alışveriş merkezinin çekicilik boyutlarından olan, eğlence ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin eğitim durumu farklılaştıkça AVM çekicilik boyutlarından eğlence boyutuna verdikleri cevaplar farklılık taşımaktadır. Lise ve İlköğretim öğrencileri eğlenceye daha çok önem vermektedirler.
- Medeni durumu evli, bekâr, dul/ayrılmış olanlara göre eğlence, farklılık ve lüks boyutlarının çekicilik durumu farklılık göstermektedir. Medeni durum için bekâr olanlar dul veya ayrılmış olanlarla birleştirilerek yeniden test edildiğinde, bekâr/dul/ayrılmış olanlar evli olanlara göre eğlence, farklılık ve lüks boyutlarının AVM'yi daha çekici yaptığını düşünmektedirler. Buna göre evli olmayan tüketiciler eğlence farklılık ve lüks boyutlarına daha çok önem vermektedirler.
- Meslek gruplarına göre sadece konfor boyutu anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Buna göre tüketicilerin meslekleri farklılaştıkça konfora verdikleri önem farklılaşacaktır. Meslek grupları arasında konfor boyutuna en çok önem veren grup ise emeklilerdir.
- Gelir gruplarına göre alışveriş merkezi çekicilik faktörleri arasından sadece eğlence boyutu arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Tüketicilerin gelir miktarı azaldıkça eğlence boyutunun çekiciliği artmaktadır

Demografik Faktörlere Göre Alışveriş Merkezinde Harcanan Zamanın Farklılığı;

- Demografik faktörlerden yaş ve gelir dağılımına göre alışveriş merkezinde harcanan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yani yaş grupları ve gelir miktarları değiştikçe tüketicilerin AVM’de harcadıkları zamanlar değişmektedir.
- Tüketicilerin AVM’de harcadıkları zaman ve yaş arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki vardır. Tüketicilerin yaş grubu azaldıkça alışveriş merkezinde harcanan zaman artmaktadır
- Gelir dağılımına göre ise analizlerden 0-1000 TL ve 2500-4000 TL arası gelir grubunun AVM’de daha çok zaman harcadığını, 1001-2500 TL ve 4000 TL üstü gelir grubunun ise daha az zaman harcadığını söylemek mümkündür.
- Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum, eğitim ve alışverişe ayrılan bütçe ile tüketicilerin AVM’de harcadıkları zaman arasında benzerlikler bulunmaktadır.

AVM Tüketicileri Kümeleme Analizi;

- Alışveriş merkezi müşterileri 3 segmente ayrılmıştır. Tabloya göre 1. segment 159 müşteri ile %46,6, 2. segment 161 müşteri ile %47,2 ve 3. segment ise 21 müşteri ile %6,2 tüketiciden oluşmaktadır
- Alışveriş merkezi tüketici segmentleri demografik olarak birbirine benzemektedir. Segmentler arasında sadece harcanan zamana göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre AVM’de en çok zamanı harcayan tüketici segmentleri 1. ve 2. segmentlerdir. Yani “faydacı müşteriler” ve “talepkar müşteriler”dir.
- Segmentlerin AVM çekicilik faktörlerine olan katılım düzeylerine göre 1. segment müşterileri “Faydacı Müşteriler”, 2. segment müşterileri “Talepkar Müşteriler”, 3. segment müşterileri ise “İsteksiz Müşteriler” olarak adlandırılmıştır.
- Konfor boyutu içerisinde her üç müşteri grubu da alışveriş merkezinin temizliğine büyük önem vermektedir. Faydacı ve talepkar müşteriler AVM temizliğinden sonra AVM genişliğini çekici olarak bulurken, isteksiz müşteriler için AVM güvenliği diğer önemli çekicilik faktörüdür.

- Eğlence boyutunu en çok önemseyen segmentler talepkar ve faydacı müşterilerdir
- Talepkar müşteriler farklılık boyutu içinde önemli ve kaliteli mağazalara ulaşmayı öncelikli çekicilik özelliği olarak görmektedir. Faydacı ve isteksiz müşteriler ise restoranların çok ve çekici olmasına dikkat etmektedirler
- Alışveriş merkezi ruhu boyutunda ise talepkar ve faydacı müşteriler AVM’de bulunan ürünlerin kalitesini birinci çekicilik unsuru olarak görürken, isteksiz müşteriler fiyat seviyelerinin gelire uygunluğunu daha çekici olarak görmektedirler.
- Uygunluk boyutu içerisinde alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı talepkar ve isteksiz müşteriler için ilk sıradaki çekicilik özelliğidir. Faydacı müşteriler için alışveriş merkezinin geç kapanması önem kazanmaktadır
- Lüks boyutu için üç müşteri grubu da alışveriş merkezinin dış görünüşüne önem vermektedir

SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda ülkemizde hızlı bir şekilde gelişme gösteren perakendecilik sektörüne dinamiğini kazandıran önemli faktörlerden biriside alışveriş merkezleri olmuştur. Rekabetin daha da kızışması ile alışveriş merkezleri değişik çabalar içerisine girmiş ve büründüğü yapıdan sıyrılarak bir yaşam biçimi olmaya başlamıştır.

Alışveriş merkezlerinin gelişmesine bakıldığında ise çok eski yıllardan beri aslında farklı isimlerle günümüze dek ulaştığını söyleyebiliriz. Alışveriş merkezlerinin gelişimine hız veren unsurlar ise, şehir ve banliyölerdeki demografik değişimler, taşıma hatlarının gelişimi, otomobilleşme süreci, kadının iş yaşamında yer almaya başlaması, gelir seviyelerinin artışı ve artan tüketim olgusu alışveriş merkezi konseptinin gelişmesini sağlamış, giderek daha örgütlü yapılar haline getirmiştir.

Giderek daha farklı olanaklar sunan ve sosyal, kültürel olarak faydalar yaratmaya başlayan alışveriş merkezleri tüketicilerde haz yaratarak alışveriş yapmanın dışındaki ihtiyaçlara da cevap vermeye başlamıştır. Bu tür psikolojik etkileri de olan alışveriş merkezlerinin hayatlarımızdaki yeri giderek artmakta ve vazgeçilmesi zor yaşam alanları olarak tüketicilerin bilincinde izler bırakmaktadır.

Alışveriş merkezlerinin önemi dışında çeşitli yararlar sağladığı ve bu yararların yanında bazı sakıncalarda doğurduğu bir gerçektir. Toplumun dengeleyici bir katalizör görevi gören alışveriş merkezlerinin faydasını her kesim için arttırılması ve sakıncalarının da en alt seviyeye indirilerek yasalarla sektörün canlılığının korunması gerekmektedir.

Perakendecilikte alışveriş merkezlerinin öneminden hareketle bu çalışmanın alışveriş merkezlerine, merkezlerde yer alan perakendecilere ve tüketicilere ışık tutarak sektörün olumlu olarak gelişimine katkıda bulunması amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma hem teorik hem de uygulamalı olarak pazarlama ve perakende açısından incelenmiştir. İzmir'deki büyük alışveriş merkezleri içerisinde Forum

Bornova, Ege Park Mavişehir ve Balçova Kipa içerisinde yer alan tüketicileri alışveriş merkezlerine çeken çekicilik faktörleri, bu faktörlerin yanında cevaplayıcıların ne tür bir müşteri grubuna ait olduğu, müşteri gruplarının özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Genel sonuçlar ise aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Alışveriş merkezleri oluşturulurken, şehir planlamacıları ile birlikte çalışılarak, bir bölgenin kaldırabileceği büyüklükte ve sayıda AVM'ler açılmalıdır. Böylece gereksiz yatırımlar ve AVM enflasyonu engellenerek daha sağlıklı planlamalar yapılabilir.
- Alışveriş merkezi yatırımcıları, yatırımlarının kısa vadede geri dönüşümü için yüksek kira bedelleri ile açılışlar yapmaları yerine, bünyesinde bulunan mağazaların kazanç sağlar duruma gelene kadar makul sözleşmeler ile başlamaları AVM'lerin uzun vadeli başarısı için önemlidir.
- Kira ve gider bedellerinin sağlıklı oluşturulması için bu konuda açıklayıcı yasal düzenlemelere göre hareket edilmeli ve haksız durumları önleyici, denetleyici kurumlar oluşturulmalıdır.
- Demografik faktörlere göre alışveriş merkezlerine erkek müşterilerin gelmesi ve geldiğinde daha çok zaman harcaması için çeşitli aktivite ve programlar düzenlenmelidir. Forum Bornova Alışveriş Merkezi, Teknosa Mağazaları ile beraber milli maç veya şampiyona zamanlarında büyük ekranda maçları müşterilerine sunarak, o gün için özel aktiviteler düzenlemişlerdir. Bu ve bunun gibi aktiviteler düzenlenerek daha fazla erkek müşteri için çekicilik yaratılabilir.
- 38 yaş ve üzeri yaş gruplarının alışveriş merkezine daha fazla gelmesi ve daha çok zaman harcaması için merkez yöneticileri çaba sarf etmelidirler. Bunun için bu müşteri grubunun ilgisini çeken mağazaları bünyesinde bulundurması, o yaş grubuna göre (bayanlar için altın günleri, erkekler için çeşitli toplantılar, vb) etkinliklerin yapılarak müşteri dikkatinin çekilmesi sağlanabilir.
- Tüketicilerin alışveriş merkezinde 3-4 saat zaman harcaması potansiyelleride geliştirilebilir niteliktedir. Bu duruma göre alışveriş merkezi yöneticilerinin tüketicilerin merkezlerinde daha çok zaman harcamalarını sağlayabilecek,

sıkılmasını önleyici sunumlar ve değişik aktiviteler düzenlemeleri gerekmektedir. Dans gösterileri, mini konserler, her özel gün için aktiviteler, çeşitli imza günlerinin ve yarışmaların merkezlerde yapılması, turnuva ve yarışmalar, defileler, resim ve fotoğraf sergileri, özel dernek ve kuruluşların aktivitelerine yer verme gibi etkinlikler düzenlenebilir.

- Alışveriş merkezi tercih sıralamasına göre; İzmir ilindeki tüketicilerin büyük çoğunluğunun tercih ettiği ve beğendiği alışveriş merkezi Forum Bornova Alışveriş Merkezidir. Buna göre artık tüketicilerin değişik konseptlerdeki alışveriş merkezlerini daha çok beğendiği ve ziyaret ettiğini söylemek mümkündür. Yatırımcıların bunu göz önünde bulundurarak mimarî planları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır.
- Yaş grubu arttıkça tüketicilerin AVM’de uygunluk boyutuna verdiği önem artmaktadır. AVM yöneticileri hedef kitlelerindeki yaş grubunun dağılımına göre merkezlerinde süpermarketin olması, merkezlerine ulaşım kolaylığı ve merkezin geç kapanması için çabalar göstermelidirler.
- Bayanlar ise erkeklere göre faktör boyutlarından olan konfor, farklılık, AVM ruhu ve uygunluk konusunda daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Sadece lüks boyutunda erkekler kadınlara göre daha olumlu düşünmektedir. Bu sonuca göre alışveriş merkezi yöneticileri erkek müşterilerini lüks boyutuna yatırım yaparak da çekebilirler.
- Eğitim durumuna göre eğlence boyutuna verilen önem farklılaşmaktadır. Buna göre lise ve ilköğretim öğrencileri AVM’de eğlence boyutunun daha çekici olduğunu düşünmektedir. Buna göre AVM yöneticileri bölgelerinde bulunan ilköğretim ve lise öğrencileri için eğlence boyutunu ön plana çıkararak gençler ve çocuklar için alanlar, aktiviteler ve hoş ambiyanslar yaratmalıdırlar.
- Medeni duruma göre eğlence, farklılık ve lüks boyutlarında bekâr ve dul/ayrılmış olan tüketicilerin daha çok etkilendiği görülmektedir. Buna göre AVM yöneticileri buldukları bölgelerdeki medeni duruma oluşumlarına göre tüketicileri için eğlence, farklılık ve lüks boyutlarını ön plana çıkarabilirler. Evlilik oranı gittikçe azalan bir ilde kurulacak olan AVM için yöneticiler eğlence, farklılık ve lüks boyutlarını ön plana çıkaran dengelenmiş

ve kaliteli kiracı karmaları yaratarak, dış görünümü çekici olan alışveriş merkezleri oluşturmalarıdır.

- Tüketicilerin gelir miktarı azaldıkça eğlence boyutunun çekiciliği artmaktadır. Buna göre AVM yöneticileri hedef kitlelerinin gelir durumları hakkında bilgi sahibi olmalı ve ona göre eğlence boyutunu değerlendirmelidir. Gelir miktarı artan bir potansiyele hitap eden merkezler eğlence boyutundan çok kaliteli ve çeşitli mağazalar, restoranlar, geniş food court alanları ile lüks imajını veren, konfor sağlayan ortamlar yaratmaları daha önemlidir.
- Tüketicilerin yaş grubu azaldıkça AVM’de daha çok zaman harcadıkları görülmüştür. Bundan dolayı, alışveriş merkezi yüksek yaş gruplarında ilgisini çekmek ve AVM’de daha uzun süre kalmalarını sağlamak için daha çok çaba harcamalıdır. Merkez yöneticileri belirli yaş seviyesine hitap eden dinletiler ve gösteriler, ilgi yaratacak kampanya, hediye ve çekilişler, sergiler, sohbet günleri vb. aktiviteleri çoğaltarak dikkat çekmelidir.
- 0-1000 ve 2500-4000 TL arası gelir grubunun AVM’de daha çok zaman harcadığını, 1001-2500 ve 4000 TL üstü gelir grubunun ise daha az zaman harcadığını göz önüne alırsak, AVM yöneticilerinin 1001- 2500 ve 4000 TL üzerindeki müşteri grupları için dikkat çekici bir mağaza karması ile kaliteli bir dengelenmiş mağaza karması yaratması etkili olabilir. Her iki gelir grubunun dikkatini çeken kampanyalar, özel indirim günleri, yüksek gelir grubunun tercih ettiği yabancı ve lüks mağazaların getirilmesi, kaliteye daha çok önem verilmesi sağlanabilir.
- Üç segmentten oluşan alışveriş merkezi müşterileri, “faydacı müşteriler”, “talepkar müşteriler” ve “isteksiz müşteriler”den oluşmaktadır. Her üç müşteri segmenti için de temizlik çok önemlidir. Bu sonuçlara göre alışveriş merkezi yöneticilerinin temizliğe çok önem vermeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Bunun dışında alışveriş merkezine ulaşım yollarının rahatlığının sağlanması ve alışveriş merkezinin dış görüntüsüne önem verilmesi üç müşteri segmenti için en önemli faktörlerdendir.
- Alışveriş merkezi yöneticileri “isteksiz müşteri”lerde talep yaratmaya çalışmalıdır. Bunun için merkezlerin daha çok tutundurma programları uygulaması gerekmektedir. Alışveriş merkezleri için TV ve radyo reklâmları, gazetelerde daha çok olumlu haberle yer almaya çalışmaları, çeşitli sosyal

sorumluluk kampanyalarına katılarak isteksiz müşterilerin AVM'lere daha çok gelmeleri ve uzun süre kalmaları için olumlu imajlar yaratılmalıdır.

- Alışveriş merkezi yöneticileri her segmentten müşterileri çekmek için daha çok müşteri sadakati programlarına ve promosyonel kampanyalara yönelmeleri, çeşitli hediye ve sürpriz etkinlikler, yarışmalar yaratarak müşterilerin tekrar alışveriş merkezlerine gelmesini sağlamalıdır. Alışveriş merkezlerindeki mağaza karmalarının oluşturulurken çok ve çeşitli mağazalara yer vermeye çalışmaları, hedefledikleri müşteri segmentlerine göre mağaza karmasını yaratarak o kitle üzerinde etkili olmak zorundadırlar. Aynı şekilde alışveriş merkezindeki yemek alanlarının (food court) genişliği, restoranların çokluğu tüketicilerin dikkatini çeken ve o alışveriş merkezine gelmesini sağlayan önemli özelliklerden olmaktadır.

KAYNAKLAR

Kitap ve Makaleler

ALKİBAY, Sanem, TUNCER, Doğan, HOŞGÖR, Şeref .“Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi”, Ankara, Siyasal Kitabevi, (Mart 2007), s.2

BERMAN, Barry, EVANS R. Joel. “Retail Management; A Strategic Approach”,9th.ed., New Jersey, Pearson Education Inc.,Upper Saddle River, (2004).s.3

BERMAN Barry, EVANS R. Joel. “Retail Management; A Strategic Approach”, 4th.ed., New York, Macmillan Publishing Company, (1989).s.248

BIRKIN, Mark, CLARKE, Graham, CLARKE, Martin. “Retail Geography and Intelligent Network Planning”,London, John Wiley & Sons, Inc., (2005), ss.51-52.

BRUWER, W. de Johan. “Solving The Ideal Tenant Mix For a Proposed Shopping Center ”, Property Management, V.15, No.3, (1997), s.162

CUSHMAN & WAKEFIELD Healey & Bakers, “Where People Shop 2002”

DeLİSLE, R. James,Ph.D. “Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities”, (June 2007), s.i

DeLİSLE, R., James. “U.S. Shopping Center Classifications: Challanges and Opportunities”, Research Rewiev, V.12., No.2., (2005) s.96-97.

DUNNE, Partic, LUSH, Robert, GABLE, Myron, GEBHARDT, Randall, “Retailing”, Cincinnati Ohio, South- Western Publishing Co., (1992), s.166-167

DUNNE, Patrick, LUSH F. Robert. “Retailing”, 3rd.ed., New York, The Dryden Press, (1999), s.221.

EL-ADLY, Ismail Mohammed. "Shopping Mall Attractiveness: A Segmentation Approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35, No.11, (2007), s. 942

EPPLI, J. Mark, BENJAMIN, D. John. "The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis", *Journal Of Real Estate Research*, Vol.1, Issue.1, (1994)s.5-32

FERNIE, John, MOORE, Christopher."Principles of Retailing", Oxford, Butterworth-Heinemann, (2003), s.79

FORUM BORNOVA, "Forum Bornova Tanıtım Broşürü"

GEBRICH, Marcus. "Shopping Center Rentals: An Empirical Analysis of the Retail Tenant Mix", *Journal of Real Estate Research*, Vol.15, No.3, (1998), s.284

HALPER, B. Emanuel. "Shopping Center and Store Leases", New York, Law Journal Pres, (2001), s.x

ICSC, "The Development of Shopping Centers in Europe", (Aralık 2002).

ICSC, "What's a Mall?, Learning the Lessons Well", *International Council of Shopping Centers Research Review*, 2005, Vol.12.,Issue 2., s.1

KIRKUP, Malcom, RAFIG, Mohammed. "Managing Tenant Mix in New Shopping Centers", (*International Journal of Retail & Distribution Management*), Vol.22, No.6, (1994), ss.29-37

KLIMENT, A. Stephen. "Building Type Basics for Retail and Mixed-use Facilities", New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., (2004), s.18.

KONOPA, L.J., ZALLOCO, Z.L., “A Study of Conflict between Shopping Center Managers and Retailers within Regional Shopping Centers”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.9, No.3, (1981), s. 280

KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary. “Principles of Marketing”, 11th.ed., New Jersey, Prentice- Hall Inc., (2006).ss.397-400

LEVY, Michael, WEITZ, A. Barton. “Retailing Management”, 5th.ed., Boston, McGraw- Hill Companies, Inc., (2004).s.218

MASON, Barry. “Power and Channel Conflicts in Shopping Center Development”, (Journal of Marketing), Vol.39, (Nisan1975), ss. 28-35

MASON, Barry J., MAYER, L. Morris, EZEL, F. Hazel, LAROCHE, Michel, MCDUGALL, H.G. Gordon.“Canadian Retailing”, Boston, Irwin Inc. (1990), s.168

McGOLDRICK, Peter. “Retail Marketing”, 2nd.ed., New York, McGraw-Hill Education, (2002), s.71.

McMAHAN, John. “Professional Property Development”, New York, Hardcover, (2007), s.226

ODABAŞI, Yavuz, OYMAN, Mine. “Pazarlama İletişimi Yönetimi”, 7.Baskı, İstanbul, MediaCat, (2002).s.86

PARSONS, G. Andrew. “Assessing the Effectiveness of Shopping Mall Promotions: Customer Analysis”, International Journal of Distribution Management, Vol.31, No:2, (2003), ss73-74

PRENDEGEST, Gerard, MARR, Noman, JARRAT, Brent.“An Exploratory Study Of Tenant-Manager Relationships in New Zealand’s Managed Shopping Centers”,

International Journal of Retail&Distribution Management,Vol. 24, No.9, (1996), ss.19-26

PRIDE, M.William, FERREL, O.C., “Marketing; Basic Concepts and Decisions”, 4th.ed., Boston, McGraw-Hill Book Co.,(1985), s.278.

SAYILI, Tuba, “Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi, Sınıflandırılması ve Tasarımını Etkileyen Faktörler”, İstanbul,(MSÜ, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (1992). s.57.

SORIANO, V.Veronica. “The Time-Pressed Mall Shopper”, Research Review, Vol.12, No.2, (2005).

“Soysal Alışveriş Merkezleri Kataloğu 2008”, Soysal Perakende Katalogları İstanbul, (2008), s.127

SULLIVAN, Malcom, ADCOCK, Dennis. “Retail Marketing”, Thomson, (2002) ss.20-21

ŞAHİN, Berrin, “Alışveriş Merkezi Yatırımlarının Türkiye Koşullarında İrdelenmesi ve Antalya Örneği”, İstanbul, (MSÜ, Yayımlanmış Doktora Tezi),(Haziran, 2001), s.65

TAZEGÜL Handan. “Perakendecilikteki Gelişmeler ve Alışveriş Merkezlerini Tercih Eden Tüketicilerin Eğilimi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir, (Haziran 2002).

TEK, Baybars Ömer. “Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı, Türkiye’de Değer Pazarlaması”, İstanbul, Hayat Yayıncılık, (2006).s.212

TEK, Baybars Ömer. “Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayım, (Ocak 1999).s.583

TEK, Baybars Ömer, OREL, Demirci Fatma. “Perakende Pazarlama Yönetimi”, 2.Baskı., İzmir, Birleşik Matbaacılık, (Ekim 2006). s.4

TEK, Baybars Ömer, ÖZGÜL, Engin. “Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım”, İzmir, Birleşik Matbaacılık, (Kasım 2005). s.302

THRALL, Ian Grant. “Business Geography and Real Estate Market Analysis”, Oxford University Press, US, (2002), s. 167.

TOKOL, Tuncer. “Pazarlama Araştırması”, 11.Baskı, Bursa, VİPAŞ, (Ekim 2002), ss.34-35.

TOPALOĞLU, Servet. “Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek”, İstanbul, Hayat Yayıncılık, (2008).s.11

(ULI) Urban Land Institute, “Shopping Center Development Handbook”, 3.rd.ed. ULI Development Handbook Series,, (ULI , 1999), s.5

YUO, Te-Shun, TONY, Crosby, NEIL, Lizieri, COLIN, McCann Philip. “Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centers: Some UK Empirical Analyses”, (2003)

Dergi ve Gazeteler

ARASTA,“Çok Amaçlı Merkezlerde Güvenlik Karmaşası”, (Ocak-Şubat 2007).

ARASTA, “Türk Perakende Pazarı Ekonomik Canlanmanın Dinamik Gücü”, (Mart-Nisan 2007).

ARASTA, “Modern Perakende Tüketim ve Tedarik Modellerini Değiştiriyor”, (Mart-Nisan 2007).

ARASTA, “Latin Amerika, AVM ile Pazar Günü Alışverişi Keşfetti”, (Mart-Nisan 2007).

ARASTA, “AVM Patlaması İngiltere’de”, (Mayıs-Haziran 2007)

ARASTA, “Türkiye 21. Yüzyılda Perakendenin Dinamizmi İle Büyüyecek”, (Temmuz-Ağustos 2007).

ARASTA, “Mağaza ve AVM Aynı Takımın Oyuncuları”, (Eylül-Ekim 2007).

ARASTA, “Avrupa’nın Hızlı Moda Başkenti İspanya”, (Eylül-Ekim 2007).

ARASTA, “Alışveriş Merkezi Sahipleri ile Kiracılar Arasında Yaşanan Sorunlar”, (Eylül-Ekim 2007).

ARASTA, “Aşamalı Sigara Yasağı Sağlığımızı Bozuyor”, (Kasım 2008- Ocak 2009).

ARASTA, “AMPD, Sektörü Enerji Verimliliği ve Güvenlik Workshoplari’nda buluşturdu”, (Kasım 2008-Ocak 2009).

ARASTA, “AVM’lerde Güvenliğin Önemi Artıyor”, (Ocak-Şubat 2008).

ARASTA, “2007 Perakende Sektöründe Yatırım Yılı Oldu”, (Ocak-Şubat 2008).

ÇETİNKAYA Hayri “ Üstü Alışveriş Merkezi, Altı Tamirhane’ye 70 Milyon Dolar”, Hürriyet, (03.07.2006), (Alınış tarihi 10.02.2009)

HÜRRİYET Gazetesi Cuma Eki, “En İyi 10 Alışveriş Merkezi”, (14.12.2007)

HÜRRİYET Gazetesi Cuma Eki, “Hesaplı Alışveriş En İyi 10 Adresi”, (17.12. 2004)

HÜRRİYET Gazetesi, “Yabancı Yatırımcı Türkiye’de 50 Alışveriş Merkezine Girdi”, (14.12.2007).

HÜRRİYET Gazetesi, “Alışveriş Merkezlerinde Yabancı Önde Görünüyor”, (27.12.2007)

HÜRRİYET Gazetesi, “Sigara Yasağı Mağduru AVM’ler İçin Düğmeye Basıldı”, (13.07.2008)

HÜRRİYET Gazetesi, Astoria birinci yılında 450 bin dolarlık uçak verecek”, (24.09.2008)

MİLLİYET Gazetesi, “Kentlerin Renkleri”, (28.12. 2007)

MİLLİYET Gazetesi, “Alışveriş Merkezleri Yol Ayrımında”, (16.01.2008)

REFERANS Gazetesi, “Alışveriş Merkezi Enflasyonu Outlet Furyasına Dönüşüyor”, (Alınış Tarihi 29.08.2008)

REFERANS Gazetesi, “Aidat Ofis Kirasına Ulaştı, Bu paralar Nereye Harcanıyor”, (12.11.2007)

REFERANS Gazetesi, “Köşe Başına Outlet Açma Dönemi Sona Eriyor”, (24.02.2009), (Alınış tarihi, 25.02.2009).

REFERANS Gazetesi, “Bazı Alışveriş Merkezlerindeki 2007 yılı yaklaşık kira oranları”, (30.10.2007).

SABAH Gazetesi, “2006 Alışveriş Merkezleri Yılı Oldu”, (12.07.2007)

SABAH Gazetesi, “Kötü Yönetilen Alışveriş Merkezini Yabancılar Kapacak”, (20.11.2007).

Elektronik Medya

www.hurriyet.com.tr, “AVM’lerin Büyüklüğü Huzursuz Edici Nuktada”, (05.05.2008), (Alınış tarihi, 20.03.2008)

www.hurriyet.com.tr, “AVM’ler Enerji Tüketim Merkezleri Haline Geldi”. (03.11.2008), (Alınış tarihi 20.03.2008).

www.milliyet.com.tr, “Krizin Etkisi Artınca Kampanyalar Can Simidi Oldu”, (06.02.2009) (Alınış tarihi, 19.03.2009)

www.sabah.com.tr, “Hipermarket Sayısında İnanılmaz Artış”, (22.12.2008), (Alınış tarihi, 18.03.09)

www.stargazete.com.tr, “Antares Örnek Oldu, Tüm AVM’lerde Kira İsyanı Çıktı”, (Alınış tarihi, 25.11.2008).

www.emlakkulisi.com, “AVM’ler kampanya silahını çekecek”, (Alınış tarihi 14.05.2009)

www.perakende.org, “Ada AVM’de dört dörtlük anneler günü”, (Alınış tarihi 14.05.2009)

www.arkitera.com, “Türkiye’de Perakende Pazarı ve Alışveriş Merkezleri İçin Öngörüler 2015 Raporu”, (Alınış Tarihi, 08.07.2008)

www.icsc.org., “Brave New Format”, (Alınış tarihi 12.03.2009)

www.arkitera.com, (Alınış tarihi, 24.02.2009)

www.simon.com/mall , (Alınış tarihi, 23.03.2009)

www.galleria-atakooy.com.tr. (Alınış tarihi, 25.03.2009)

www.citysnisantasi.com., (Alınış tarihi, 14.03.2009)

www.kultur.gov.tr , (Alınış tarihi, 19.03.3009)

www.istanbulcevahir.com (Alınış tarihi, 16.03. 2009)

www.mallofamerica.com (alınış tarihi; 10.03.2009)

www.tescillimarkalar.org.tr (Alınış tarihi, 05.05.2009)

www.mallartturkiye.com, (Alınış tarihi, 30.04.2009)

www.ece.de/tr , (Alınış tarihi, 30.04.2009)

www.perakende.org., (18.03.2009), (Alınış tarihi 19.03.2009)

www.konyaindex.com, (Alınış tarihi 06.02.2008)

www.besas.com.tr (Alınış tarihi, 01.04.2009)
www.kobifinans.com, (Alınış tarihi, 01.04.2009)
www.ayd.org.tr, (Alınış tarihi, 24.04.2009)
www.markethaber.net (Alınış tarihi 05.04.2009)
www.doguspowercenter.com , (Alınış tarihi, 10.02.2009)

EKLER

Sayın Katılımcı,

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans tezi kapsamında "Alışveriş Merkezlerinde Mağaza/ Marka Karması ve İncelenmesi" konulu araştırmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ömer Baybars Tek (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Burcu Mucan (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Aşağıdaki alışveriş merkezlerini en beğendiğinizden (1) ile başlayarak, en beğenmediğimize doğru puan vererek sıralayınız.

- Agora Alışveriş Merkezi
- Balçova Kipa Alışveriş Merkezi
- Carrefoursa Alışveriş Merkezi
- Ege Park Mavişehir Moda ve Alışveriş Merkezi
- Forum Bornova Alışveriş Merkezi
- Konak Pier Alışveriş Merkezi
- Kipa Çiğli Alışveriş Merkezi
- Palmiye Alışveriş Merkezi
- Pastel Alışveriş Merkezi
- Park Bornova Outlet Center

En çok tercih ettiğiniz alışveriş merkezi;

Tercih ettiğiniz alışveriş merkezini çekici kılan özelliklerle ilgili olarak aşağıdaki faktörlere katılım düzeyinizi, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, şeklindeki ölçüğe göre değerlendiriniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum Kesinlikle
Katılıyorum
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin güvenliğinin olması alışveriş merkezini tercih etmede etkili olmaktadır.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde uygulanan promosyon kampanyaları alışveriş merkezini seçmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
Bu alışveriş merkezinde bulunan restoranların çok ve çeşitli olması , merkezi daha cazip kılmaktadır.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde bulunan ürünlerin kalitesi merkezi daha cazip hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde süpermarketin olması merkez tercihimde daha etkilidir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin dış görünümü alışveriş merkezini çekici hale getiren bir unsurdur	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezi geniş park yeri imkânı sağladığından alışveriş merkezine gelmek daha çekicidir.	1	2	3	4	5

Alışveriş merkezinin dış görünümü merkezi çekici hale getiren unsurlardan birisi değildir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde eğlence aktivitelerinin yapılması alışveriş merkezini diğer merkezlere göre daha çekici yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde geniş yemek alanı bulunması merkezi seçmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde eğlence aktivitelerinin yapılması merkeze gelmemde etkili değildir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı merkezi daha çekici kılmaktadır	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin popüleritesi merkezi seçmemde etkilidir	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezine ulaşımın kolay olması çekicilik yaratan bir unsur değildir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin tüm aile ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliği merkezi daha çekici kılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çocuklar için oyun alanlarının bulunması alışveriş merkezini seçmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde sinema salonunun bulunması merkezin çekiciliğini arttırmaktadır	1	2	3	4	5
Mağazaların çok ve çeşitli olması merkezi daha çekici yapmaktadır	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde sinema salonu bulunması alışveriş merkezi için bir farklılık yaratmamaktadır	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin geç kapanması merkezi tercih etmemde etkilidir	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde rahat oturma yerlerinin olması alışveriş merkezinde konforu arttırmaktadır	1	2	3	4	5
Müşteri sadakati yaratan (hediye çekleri, indirim günleri, kupon verme gibi) programların uygulanması alışveriş merkezinin çekiciliğini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinde önemli ve kaliteli mağazalara ulaşabilme olanağı alışveriş merkezini diğer merkezlere göre farklı kılmaktadır	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmetlerin olması alışveriş merkezini tercih etmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin geniş olması alışveriş merkezinde alışverişini daha rahat hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
Gençler için eğlence yerlerinin bulunması merkez için çekicilik yaratan bir özelliktir.	1	2	3	4	5
Fiyat seviyelerinin gelirime uygunluğu alışveriş merkezini daha cazip hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin temiz olması merkezi daha konforlu hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezini tercih etmemde fiyat seviyelerinin gelirime uygun olmasının bir etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
Alışveriş merkezinin konforlu bir iç dizayna sahip olması merkezde rahatlık yaratan bir unsurdur.	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaşınız:

Medeni hal: Evli Bekâr Dul- Ayrılmış

Mesleğiniz: İşletme sahibi/ ortağı Ev Hanımı
 İşçi Emekli
 Serbest meslek İşsiz
 Memur Diğer
 Öğrenci

Toplam aylık geliriniz :..... TL

Alışveriş öncesi alışveriş listesi yapıyor musunuz ?: Evet Hayır

Alışveriş için bütçenizin ne kadarını ayırmaktasınız? : (Yüzde)

Haftada ortalama kaç gün dışarıda yemek yersiniz?: gün

Sinemaya gitme sıklığınız nedir? : Sık sık Ara sıra Nadiren

Evinizde yaşayan kişi sayısı: kişi

Alışveriş merkezinde (sinema dışında) yaklaşık olarak harcadığınız zaman:

1 saatten az 3-4 saat
 1-2 saat 4-5 saat
 2-3 saat 5 saatten fazla

Alışveriş merkezini ziyaret etme sıklığınız:

Her gün
 Haftada 2-3 gün
 Haftada 1 gün
 On beş günde bir
 Ayda bir
 İlk defa geldim
 Ayda birkaç kereden az
 Diğer

Eğitim Seviyeniz:

Okur-yazar Ön Lisans
 İlköğretim Lisans / Lisans üstü
 Lise