

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ HEDEF KİTLESİNİN
MARKA VE MAĞAZA DAĞILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elif Seyhan KARACA**

Anabilim Dalı : Gayrimenkul Geliştirme

Programı : Gayrimenkul Geliştirme

OCAK 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ HEDEF KİTLESİNİN
MARKA VE MAĞAZA DAĞILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elif Seyhan KARACA
(516061007)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25 Aralık 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Ocak 2010

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ferhan GEZİCİ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Vedia DÖKMECİ (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Ş. Şence TÜRK (İTÜ)**

OCAK 2010

ÖNSÖZ

Bu tez, çalışmanın konusuyla ilgili iş hayatında edindiğim bilgi ve tecrübeler ile yüksek lisans eğitimimde öğrendiklerimin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır.

Yoğun iş temposu içinde hazırlanan bu çalışma sürecinde, öncelikle bana gösterdiği anlayış, paylaştığı bilgi birikimi ve destekleri için sevgili hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ferhan GEZİCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans eğitimim sırasında beni gayrimenkul sektörüne yönlendiren, yüksek lisans eğitimine teşvik eden sevgili hocam Sayın Prof. Dr. Vedia DÖKMECİ'ye, çalışmada kullandığım birçok kaynağa ulaşmamı sağlayan ve daha lisans öğrencisi iken kendimi bu sektörde geliştirmeme fırsat veren Kuzeybatı Gayrimenkul Genel Müdürü Sayın Murat ERGİN'e teşekkür ediyorum.

Yalnızca bu çalışma süresince değil, tüm yaşamım boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, bana olan desteklerini, sevgilerini ve inançlarını her zaman hissettiren, sevgili annem Günay KARACA'ya, neşe kaynağım, kardeşim Didem KARACA'ya ve hayatımı daha güzel ve anlamlı hale getiren M. Semih ETÇİ'ye bu vesile ile teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunmak istiyorum.

Bu çalışmayı babam Sami KARACA'ya ithaf ediyorum.

Ocak 2010

Elif Seyhan KARACA

(Şehir Plancısı)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	xiii
SUMMARY.....	xv
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	2
1.2 Çalışmanın Kapsamı.....	3
1.3 Çalışmanın Yöntemi ve Veri Kaynakları	4
2. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL YAKLAŞIM	5
2.1 Alışveriş Kavramı ve Gelişimi.....	5
2.1.1 Alışveriş kavramı	5
2.1.2 Alışveriş mekânlarının tarihsel gelişimi	5
2.2 Alışveriş Merkezleri	7
2.2.1 Batı ülkelerinde alışveriş merkezleri	7
2.2.2 Türkiye’de alışveriş merkezleri ve gelişimi.....	8
2.3 Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması	12
2.3.1 Geleneksel organize alışveriş merkezleri	13
2.3.1.1 Mahalle Merkezleri (Neighbourhood Centers)	13
2.3.1.2 Topluluk merkezleri (Community centers)	14
2.3.1.3 Bölgesel organize alışveriş merkezleri (Regional shopping centers)	16
2.3.2 Özellikli organize alışveriş merkezleri.....	17
2.3.2.1 Karma işlevli merkezler (mixed use)	17
2.3.2.2 Eğlence merkezleri (entertainment centers)	18
2.3.2.3 Yaşam merkezleri (life style centers)	19
2.3.2.4 Moda merkezleri (fashion centers)	20
2.3.2.5 Hipermarket odaklı merkezler (hipermarket based center)	21
2.3.2.6 Fabrika satış merkezleri (Outlet)	22
2.3.2.7 Perakende parkları (retail park)	23
3. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE KONSEPT KAVRAMI VE MARKA KARMASININ OLUŞMASI	25
3.1 Alışveriş Merkezlerinde Konsept Belirlemeyi Etkileyen Faktörler	25
3.2 Marka Karmasının Oluşturulmasında Pazarın Önemi.....	27
3.2.1 Ticari etki alanının belirlenmesi.....	27
3.2.2 Pazar araştırması.....	29
3.2.2.1 Hedef kitle analizi	29
3.2.2.2 Rekabet analizi	33
3.3 Merkezin Türü ve Büyüklüğünün Mağaza Karmasına Etkisi.....	36
3.3.1 Mağaza gruplarının tanımı	36
3.3.2 Alışveriş merkezlerinin büyüklüğü ve türü.....	37
3.3.2.1 Alışveriş merkezinin tiplerine göre marka karması	38
3.3.2.2 Alışveriş merkezinin işlevine göre marka karması	39
3.4 Mağazaların Alışveriş Merkezi İçinde Planlanması.....	40

3.4.1 Markalar arası koordinasyon	40
3.4.2 Benzer marka gruplarının bir araya toplanması.....	40
3.4.3 Rakip ve tamamlayıcı marka gruplarının belirlenmesi	41
3.5 Mağaza gruplarının ihtiyaçları ve değerlendirilmesi.....	41
3.5.1 Süpermarketler	42
3.5.2 Restoran ve yeme-içme mekanları.....	42
4. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDEKİ MARKA VE MAĞAZA	
KARMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA İKİ ÖRNEK	
PROJE	45
4.1 Neo Marin Alışveriş Merkezi Marka ve Mağaza Karması İncelemesi.....	46
4.1.1 Proje hakkında genel bilgi	46
4.1.2 Türü ve büyüklüğü	50
4.1.3 Ticari etki alanının belirlenmesi	50
4.1.4 Hedef kitle analizi	53
4.1.4.1 Ekonomik yapı analizi	53
4.1.4.2 Demografik yapı analizi	56
4.1.5 Rekabet analizi.....	59
4.2 Akmerkez Alışveriş Merkezi Marka ve Mağaza Karması İncelemesi.....	61
4.2.1 Proje hakkında genel bilgi	61
4.2.2 Türü ve büyüklüğü	65
4.2.3 Ticari etki alanının belirlenmesi	65
4.2.4 Hedef kitle analizi	69
4.2.4.1 Ekonomik yapı analizi	69
4.2.4.2 Demografik yapı analizi	72
4.2.5 Rekabet analizi.....	75
4.3 Neo Marin AVM ve Akmerkez'in Marka ve Mağaza Dağılımı Kriterleri	
Açısından Değerlendirilmesi	79
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	85
KAYNAKLAR.....	89
EKLER	93

KISALTMALAR

TÜİK	: Türkiye İstatistik Enstitüsü
AVM	: Alışveriş Merkezi
BKA	: Brüt Kiralanabilir Alan
ICSC	: International Council of Shopping Centers
MİA	: Merkezi İş Alanı
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
GYODER	: Gayrimenkul Yatırım Ortakları Derneği
ULI	: Urban Land Institute
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
GYO	: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Perakende pazarı gelişimi	11
Çizelge 2.2 : İllere göre 1.000 kişi başına düşen brüt kiralanabilir alan	12
Çizelge 2.3 : AVM standartları	13
Çizelge 2.4 : Mahalle merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri	14
Çizelge 2.5 : Topluluk merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri	15
Çizelge 2.6 : Bölgesel alışveriş merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri	17
Çizelge 3.1 : Ticari etki alanı mesafeleri	28
Çizelge 3.2 : Ana ticaret kategorileri	36
Çizelge 3.3 : Anchor kategorileri	37
Çizelge 3.4 : Marka karması dağılımı	38
Çizelge 3.5 : The Westchester mağaza dağılımı	39
Çizelge 3.6 : AVM işlevlerine göre sektörler	39
Çizelge 4.1 : Proje künyesi	46
Çizelge 4.2 : Neo Marin AVM mağaza listesi	49
Çizelge 4.3 : Neo Marin AVM etki alanı nüfusu	51
Çizelge 4.4 : Pendik mahalleleri ve etki alanı nüfusları	52
Çizelge 4.5 : İstanbul ilçeleri GSYİH verisi	54
Çizelge 4.6 : Neo Marin AVM yerel markaları	55
Çizelge 4.7 : Pendik ilçesi ve İstanbul nüfus verileri	56
Çizelge 4.8 : Hanehalkı büyüklüğü	59
Çizelge 4.9 : Mevcut rakip projeler	59
Çizelge 4.10 : Anchor mağazalar	61
Çizelge 4.11 : Proje künyesi	61
Çizelge 4.12 : Akmerkez mağaza listesi	64
Çizelge 4.13 : Akmerkez etki alanı nüfusu	66
Çizelge 4.14 : Beşiktaş mahalleleri ve etki alanı nüfusları	67
Çizelge 4.15 : Sarıyer mahalleleri ve etki alanı nüfusları	67
Çizelge 4.16 : Şişli mahalleleri ve etki alanı nüfusları	68
Çizelge 4.17 : Kağıthane mahalleleri ve etki alanı nüfusları	68
Çizelge 4.18 : İstanbul ilçeleri GSYİH verisi	69
Çizelge 4.19 : İstanbul'un en fazla gelire sahip mahalleleri	70
Çizelge 4.20 : Nüfus verileri	73
Çizelge 4.21 : Mevcut rakip projeler	76
Çizelge 4.22 : AVM standartları karşılaştırması	79
Çizelge 4.23 : Hedef kitle gelir durumu karşılaştırması	80
Çizelge 4.24 : Hedef kitle demografik yapı karşılaştırması	81
Çizelge 4.25 : Hedef kitlenin marka ve mağaza dağılımına yansımaları	81
Çizelge 4.26 : Marka karşılaştırması	81
Çizelge 4.27 : Marka ve mağaza dağılımı kriterleri karşılaştırması	83

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Assos Agora (Yunanistan)	5
Şekil 2.2 : Forum Trajan (Roma)	6
Şekil 2.3 : Edirne Bedesteni (Edirne)	6
Şekil 2.4 : Baldwin Hills Crenhaw Plaza, 1947 (Los Angeles)	8
Şekil 2.5 : Türkiye’de AVM gelişimi (büyüklük)	9
Şekil 2.6 : Türkiye’de AVM gelişimi (AVM sayısı)	10
Şekil 2.7 : 1.000 kişi başına düşen brüt kiralanabilir alan büyüklüğü (m ²)	11
Şekil 2.8 : Plaza de Armas (İspanya).....	14
Şekil 2.9 : Carrefour Assago (İtalya).....	15
Şekil 2.10 : Mall of America (Minnesota).....	17
Şekil 2.11 : Karma işlevli merkezler, Kanyon, Metrocity (İstanbul)	18
Şekil 2.12 : Gateway, Durban, (Güney Afrika)	19
Şekil 2.13 : Yaşam merkezleri, The Grove, (Los Angeles, ABD).....	19
Şekil 2.14 : Forum Bornova (İzmir).....	20
Şekil 2.15 : City’s Nişantaşı (İstanbul).....	21
Şekil 2.16 : CarrefourSa İçerenköy (İstanbul)	21
Şekil 2.17 : Olivium Outlet Center (İstanbul).....	22
Şekil 2.18 : Selway Outlet Park (İzmir)	23
Şekil 3.1 : AVM Konsept belirlemede izlenen yöntem	26
Şekil 3.2 : Ticari etki alanı haritası.....	28
Şekil 3.3 : Gelir dağılımı – GİNİ katsayısı	30
Şekil 3.4 : Beylikdüzü AVM haritası	34
Şekil 3.5 : Anchor markanın İstanbul’daki mağazaları	35
Şekil 4.1 : Neo Marin AVM genel görünüm	46
Şekil 4.2 : Pendik ilçesi konumu.....	47
Şekil 4.3 : Neo Marin Alışveriş Merkezi konumu	47
Şekil 4.4 : Neo Marin AVM iç görünüm.....	48
Şekil 4.5 : Neo Marin AVM iç görünüm.....	48
Şekil 4.6 : Neo Marin AVM ticari etki alanı	51
Şekil 4.7 : Pendik mahalle haritası	53
Şekil 4.8 : İşveren nüfusunun, işgücü nüfusuna oranı	54
Şekil 4.9 : Pendik nüfusu yaş grubu dağılımı	57
Şekil 4.10 : Neo Marin AVM, Safari Park Eğlence Merkezi	57
Şekil 4.11 : Pendik eğitim durumu	58
Şekil 4.12 : Rakip projeler ve konumları.....	60
Şekil 4.13 : Beşiktaş ilçesi konumu.....	62
Şekil 4.14 : Akmerkez konumu.....	62
Şekil 4.15 : Akmerkez genel görünüm	63
Şekil 4.16 : Akmerkez iç görünüm	63

Şekil 4.17 : Akmerkez iç görünüm	63
Şekil 4.18 : Akmerkez ticari etki alanı	66
Şekil 4.19 : İşveren nüfusunun, işgücü nüfusuna oranı	70
Şekil 4.20 : Akmerkez sektör dağılımı ve tüketici harcamaları	72
Şekil 4.21 : Yaş grubu dağılımı	73
Şekil 4.22 : Beşiktaş eğitim durumu	74
Şekil 4.23 : Akmerkez ziyaretçileri eğitim durumu	75
Şekil 4.24 : Rakip projeler ve konumları	78
Şekil 4.25 : İstanbul içindeki konumları	79
Şekil 4.26 : Ticari etki alanları	80
Şekil A.1 : Neo Marin AVM kat planları	94
Şekil A.2 : Akmerkez kat planları	95

ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ HEDEF KİTLESİNİN MARKA VE MAĞAZA DAĞILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Amerika ve Avrupa'nın ardından Türkiye'de 1980'lerin sonunda öncelikle metropollerde gelişmeye başlayan alışveriş merkezleri, 1990'ların sonlarında da Anadolu'nun birçok ilinde faaliyete geçmiştir. Alışveriş merkezlerinin oluşmasıyla Türkiye'deki perakende piyasası organize ve organize olmayan olarak ikiye ayrılmıştır. Halen organize olmayan perakendenin payı daha yüksek olsa da her türlü ürün ve hizmetin alındığı alışveriş, eğlence, yeme-içme ve dinlenme olanaklarının sunulduğu alışveriş merkezleri önemini gittikçe arttırmaktadır.

Günümüzde, özellikle İstanbul ve Ankara gibi yüksek nüfusa sahip şehirlerde alışveriş merkezleri yatırımları hızla artmaya başlamış ve rekabet doğmuştur. Bu durum alışveriş merkezi yatırım kararlarının önemini ortaya çıkarmış ve yer seçimi, konsept ve mağaza dağılımı gibi analizler yapılmaya başlanmıştır.

Bu tez çalışması kapsamında, artan rekabet ortamındaki alışveriş merkezlerinin, marka ve mağaza dağılımlarını etkileyen kriterler araştırılmış, konsept kavramı incelenmiş ve ziyaretçi – kiracı arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

Tez, giriş bölümlü ile başlayıp, çalışmanın amaç ve kapsamı ile kullanılan yöntem bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, alışveriş kavramı, alışveriş merkezlerinin gelişim süreci, dünyada ve ülkemizdeki gelişimi ve uluslar arası literatürdeki sınıflandırılması araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde, alışveriş merkezlerindeki konsept kavramı ile marka ve mağaza dağılımlarının merkezin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bölümde özellikle, hedef kitlenin, alışveriş merkezindeki marka ve mağaza karması üzerindeki etkileri detaylandırılmıştır. Ayrıca, mağaza gruplarının, merkez içindeki konumlarının planlanması ve organizasyonları da incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, hedef kitlenin marka ve mağaza dağılımının oluşmasındaki etkisi, İstanbul'da farklı özelliklere sahip iki proje üzerinden açıklanmıştır. Neo Marin Alışveriş Merkezi ve Akmerkez, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak açıklanan marka ve mağaza dağılımını etkileyen kriterler ile önce ayrı ayrı değerlendirilmiş sonrasında ise karşılaştırılmalı olarak sonuçlandırılmıştır.

Son bölümde ise bu çalışma sonunda ortaya çıkan bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

STUDYING THE EFFECTS OF SHOPPING CENTERS' TARGET AREA ON THE BRAND AND SHOP MIX DISTRIBUTION

SUMMARY

After the developments in United States and Europe, the shopping centers have firstly begun to develop in Turkey's metropolitan cities in the ends of 1980s and went into operation in the ends of 1990s in the several cities of Anatolia. The developing of the shopping centers divided the retail market into two groups, organized and unorganized retail. Although the unorganized retail is still strong in Turkey, there is a growing number of shopping centers which offer all kinds of goods and services, and provide shopping, entertainment, and food together.

In recent years, the investment of shopping centers has increased especially in high-populated cities such as Istanbul and Ankara therefore it creates competition. This situation uncovers the importance of the shopping center investment decisions and the market analysis has started to done such as site selection, concept determination and shop mix distribution.

Within the scope of this study related to shopping center in the competition environment, criterias that affect brand and shop mix distribution have been analyzed, concept term has been reviewed and the relationships between visitor and tenant have been searched out.

The thesis starts with the introductory chapter that includes purpose and scope of the study. Additionally, methods used are mentioned in this chapter.

In the second chapter, the term of shopping, shopping center development process in the world and Turkey, and classification of the shopping centers in international literature has been researched.

In the third chapter, the effects of concept, brand and shop mix distribution on the success of shopping centers have been reviewed. Especially, the effects of target area on the distribution of brand and shop mix of shopping centers have been explained in detail. Besides, shop arrangement and location planning are also mentioned in this chapter.

In the fourth chapter, the evaluation of the effects of target area on brand and shop mix distribution has been made according to two different sample projects in Istanbul. Firstly, Neo Marin Shopping Center and Akmerkez have analyzed in accordance with the effects of brand and shop mix distribution criterias and than a comparative analysis has been made for two projects as an evaluation.

At the last chapter, the whole study has been evaluated and personal suggestions has been offered.

1. GİRİŞ

Amerika ve Avrupa'dan sonra 1980'lerin sonundan itibaren alışveriş merkezleri Türkiye'de de oldukça önem kazanmıştır. Yaşam şekli ve pazar koşullarının değişmesi ile her türlü ürünü, dinlenme ve eğlenme mekânlarını bir arada barındıran alışveriş merkezleri sayıları, başta büyükşehirler olmak üzere hızla artmıştır. Aynı zamanda yaşam şekillerini de değiştiren alışveriş merkezleri öncelikle metropol kentlerde ağırlıkla ortaya çıkmış daha sonra ülke sathında yeni pazar alanları yaratmaya başlamıştır. Özellikle 1990'ların sonlarından buyana, Anadolu'nun birçok ilinde çok sayıda alışveriş merkezi faaliyete geçmiştir.

Türkiye'de perakende pazarı organize olmayan (ana cadde) perakendecilik ve organize perakendecilik olarak iki kategoride incelenmektedir. Pek çok müşteri mahalle ölçeğinde ve geleneksel yöntemlerle açık alanlardaki mağazalarda alışveriş etmeyi tercih ettikleri için, Türkiye'de ana cadde perakendeciliği hala baskın durumda iken sayıları hızla artan alışveriş merkezleri organize perakende oranını son yıllarda arttırmaktadır. Kapalı alışveriş merkezleri, sıcak ve soğuk hava koşullarında konfor sağlamak ve bu sayede tercih edilirliliği artmaktadır.

Büyük outlet mağazalar ve alışveriş merkezleri organize perakendeciliğin modern, yüksek kaliteli ve pek çok seçeneğin bir arada sunulduğu yeni şeklini oluşturmaktadır. Artan harcamalar, banliyö nüfusunun artışı, altyapının güçlendirilmesi, artan araç sahipliği ve batı tarzı ürünlere artan talep, geleneksel perakendecilik yöntemlerinden kentin dışındaki organize mağazacılığa kayışın en önemli sebeplerini oluşturmaktadır.

Türkiye'de perakende piyasasının en önemli özelliklerinden birisi küçük ve parçalı yapısıdır. Her ne kadar satışların çoğu hala küçük ölçekli perakendecilikte gerçekleşse de, süpermarket ve hipermarket gibi değişik perakendecilik formları da genişlemektedir. Bu değişim daha önceleri genellikle Türkiye'nin büyük kentlerinde görülmekteyken, günümüzde bu gelişim ikincil kentlere de kaymış durumdadır. İstanbul, kaliteli konut stoku, gelişmiş ulaşım ağı ve görel olarak yüksek gelirli ve

batılılaşmış demografik gruplara erişebilirliği sayesinde organize perakendenin gelişiminde önemli bir seviyeye ulaşmıştır.

Organize perakendenin oldukça yaygınlaştığı ve ihtiyaç haline geldiği günümüzde, alışveriş merkezleri sayısı da gittikçe artmıştır. Yabancı yatırımcıların da ilgisi ile sektör gelişmiştir. Rekabetin de artması ile bazı alışveriş merkezlerine olan ilgi artarken diğerleri tercih edilmemeye ve başarısını kaybetmeye başlamıştır. Yabancı yatırımcıların da sektöre girmesi, alışveriş merkezi yatırımlarının daha seçici ve uluslar arası standartlarda yapılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, yatırım kararlarına ilişkin yer seçimi, pazar analizi, konsept belirleme ile marka ve mağaza dağılımı analizleri önem kazanmıştır.

Bu tez konusu kapsamında, alışveriş merkezlerinin geliştirme sürecinde ve hedef kitlesine uygun olarak planlanması gereken marka ve mağaza dağılımı kriterleri incelenmiştir.

1.1 Çalışmanın Amacı

Günümüzde, alışveriş merkezleri sayısı hızla artmakta ve büyükşehirlerde olduğu kadar, diğer kentlerde de organize perakendede rekabet güçlenmektedir.

Alışveriş merkezi yatırımında en çok üzerinde durulan kriter olan yer seçiminin dışında, seçilen yere, alışveriş merkezlerinin başarısının devam ettirebilmesi için, o bölgenin ihtiyaçlarına yönelik bir proje ortaya çıkarmak olmaktadır. Bir alışveriş merkezini başarılı, canlı ve yaşanır kılan etmenlerin başında, ziyaretçiler ve içinde yer alan mağazalar gelmektedir. Bu iki faktör birbirinden bağımsız gibi görünse de, aslında bir alışveriş merkezinde uyum içinde olması gereken en önemli özelliklerdir.

Bu tez çalışmasında, alışveriş merkezleri için büyük önem taşıyan bu iki olgunun (ziyaretçi – kiracı) birbirleriyle ilişkilerini incelemek, alışveriş merkezlerindeki mağazaların potansiyel ziyaretçi kitlesi ile uyumunu ve ziyaretçilerin konsept kavramı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu bağlamda kentlinin, günümüz yaşam tarzı haline gelen ve uluslar arası yatırım aracı olan alışveriş merkezleri üzerindeki rollerini araştırmak amaçlanmıştır.

Alışveriş merkezinin başarısını devam ettirmesi için uzun vadede önem kazanan marka karmasının, bundan sonra yapılacak uygulamaya yönelik çalışmalar için bir

kaynak oluşturması ve gayrimenkul değerine etkisinin değerlendirilmesi, bu tezin bir diğer amacıdır.

1.2 Çalışmanın Kapsamı

Belirlenen amaç doğrultusunda, alışveriş merkezi hedef kitlesine yönelik, onların sosyal ve ekonomik durumlarının göz önünde tutulduğu ve ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte marka ve mağaza karmasının oluşturulması ve bu olguların marka ve mağaza dağılımı üzerindeki etkileri bu tez kapsamında araştırılmıştır.

Beş ana bölümden oluşan bu çalışma, aşağıdaki metodolojik yaklaşıma göre hazırlanmıştır.

Tezin giriş ve amaç – kapsam – yöntemi birinci bölümde ortaya konmuştur.

İkinci bölümde, alışveriş ve perakende tanımlamaları, dünyada ve ülkemizde perakende ve alışveriş merkezi kavramlarının gelişimi özetlenmiştir. Ardından, tezin konusu ile doğrudan ilişkili olan alışveriş merkezleri sınıflandırılması dünyadan ve Türkiye’den örnekler ile açıklanmıştır. Alışveriş merkezleri büyüklüklerine göre üç farklı gruba ayrılırken özellik ve işlev bakımından çok çeşitli ayrımlar göstermektedir. Mağaza karmasının oluşturulmasında, alışveriş merkezinin hem büyüklüğü hem de fonksiyonel özellikleri etkili olmaktadır. Bu bağlamda, tezin bu bölümünde alışveriş merkezlerindeki sınıflandırma incelenirken, mağaza karmasını etkileyen özellikleri göz önünde tutulmuştur.

Çalışmanın nc bölümünde, alışveriş merkezlerindeki konsept kavramı ile mağaza ve marka karmasına etkisi incelenmiştir. Mağaza karması oluşturulurken izlenen yöntem ve dikkat edilen kriterler belirtilmiş ve detaylı olarak verilmiştir. Alışveriş merkezi için ticari etki alanının belirlenmesi, o proje için potansiyel müşteri kitlesinin hangi sınırlar içinde ve ne kadar mesafede yer aldığını ortaya koymaktadır. Pazar araştırmasının en büyük payı aldığı bu kriterlerde, ticari etki alanı ile hedeflenen nüfusun yapısı ve karakteriştiğin analizi büyük önem taşımaktadır. Bu ncelikler doğrultusunda, hedef kitlenin sosyal ve ekonomik yapısının analiz edilme yöntemleri, rakiplerin ve alışveriş merkezi türünün mağaza karmasının oluşmasındaki rolü açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, tezin konusu, alışveriş merkezi sayısı ve perakendedeki hareketli yapısı nedeniyle İştanbul’daki örnek projeler üzerinden değerlendirilmiştir.

Bölüm sonunda, incelenen tüm kriterlerin karşılaştırmalı olarak özetlenmesi için iki farklı özellikteki projeler seçilmiştir. Alışveriş merkezlerinin açıldıkları dönem, hedefledikleri kitlenin sosyal ve ekonomik yapısı ile konseptlerindeki farklılıklar nedeniyle bu iki proje örnek olarak seçilmiştir. Öncelikle, her iki alışveriş merkezinin genel özellikleri verilmiş ve kriter başlıklarına göre ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan tespitlerin sonucunda konu alışveriş merkezlerinin kriterler ile uyuşup uyuşmadığı örnekler ile açıklanmıştır. Bulunduğu bölgeye uygun ve mağaza karması açısından sürdürülebilir bir proje olup olmadıkları, eksik yönleri yapılması gereken uygulamalar belirlenmiştir.

Bölüm sonunda ise iki alışveriş merkezi genel kriterler açısından karşılaştırmalı olarak ve doğru marka ve mağaza karmasına sahipliliği üzerine değerlendirme yapılmıştır.

Tez çalışması, ortaya koyulan verilerin sentezinin yapıldığı ve genel değerlendirmelerin bulunduğu beşinci bölüm ile sona ermektedir.

1.3 Çalışmanın Yöntemi ve Veri Kaynakları

Alışveriş merkezlerinin geliştirme süreci yatırım kararı alınıp yer seçimi analizi ile başlamaktadır. Bu çalışmada yatırım ve geliştirme kararlarından sonra alışveriş merkezinin sürdürülebilir başarısının bağlı olduğu kiracı müşteri ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada öncelikle literatür araştırması yapılmıştır.

Çalışma süresince yapılan literatür araştırmasında, bu konuda uzman olan yabancı ve yerli kurumların kaynaklarından yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra, ülkemizde perakende sektörünü geliştirmek ve uluslar arası standartlara taşımayı hedefleyen organizasyonların kaynakları ve yayınları incelenmiştir.

Çalışma kapsamında örnek olarak ele alınan Pendik Neo Marin Alışveriş Merkezi ve Akmerkez Alışveriş Merkezi ile ilgili ayrıntılı inceleme yapılırken, geliştirici firmaların kaynaklarından bilgi alınmıştır. İlgili bilgilerin temini için Akmerkez GYO, Corio ve Krea Grup'un web siteleri, broşür ve tanıtım dosyaları ile raporları kaynak alınmıştır. Ayrıca, büyükşehir ve ilçe belediyelerinden gerekli bilgiler ile projenin yer aldığı ilçeye ait ekonomik ve demografik ham veriler TÜİK'ten bilgi edinme kapsamında istenmiş ve derlenmiştir.

2. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

2.1 Alışveriş Kavramı ve Gelişimi

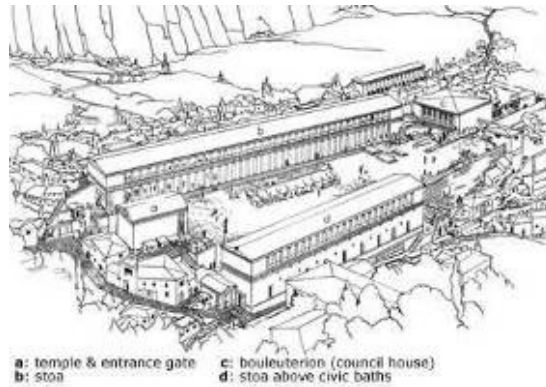
2.1.1 Alışveriş kavramı

Sözlük anlamı ile alım-satım işi, değişim, mübadele gibi karşılıkları olan alışveriş, insanların fizyolojik temel ihtiyaçlarından ikincil hatta lüks ihtiyaçlarına kadar her türlü malı ve hizmeti, mal veya para ile değiştirmesi eylemini ifade etmiştir [1].

Alışveriş eylemi, insanların sosyal yönlerinin gereği şehrin belirli mekânlarında toplanarak, etkileşimli tüketim eylemi gerçekleştirmektedir. Bu eylem zamanla şehirlerin kimliğini ortaya koyan bir işleve bürünmüş ve şehirlerin bu aktivitelerin yoğun olduğu akslar boyunca gelişmeye başlamıştır [2].

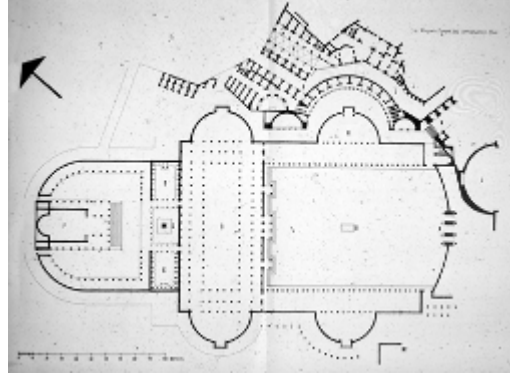
2.1.2 Alışveriş mekânlarının tarihsel gelişimi

Takas yoluyla başlayan alışveriş kavramı zamanla şehrin gelişimine yön veren unsur olmuştur. Şehirler, bu aktivitelerin yoğunlaştığı akslar boyunca gelişmeye başlamıştır. Yunan kentlerinin çekirdeklerini oluşturan “agora”lar tarihin en eski alışveriş mekanı olarak bilinmektedir. Grek dilinde toplanmak anlamına gelen agorada dükkanlar, pazar yerleri, kamusal açık alanlar ve yönetim merkezleri yer almaktadır.



Şekil 2.1 : Assos Agora (Yunanistan) [3]

Antik Roma’da ise “forum” adı ile bilinen açık mekanlar kentin kamusal ve ticari kullanımına hizmet vermektedir. Pazaryeri olarak kullanılmasının yanında dini ve politik toplantıların düzenlendiği merkezler olmuşlardır [2].



Şekil 2.2 : Forum Trajan (Roma) [4]

Erken ortaçağ ve Bizans mimarlığı döneminde, kiliseler ve diğer dini yapılar önem kazanmış kamusal, ticareti yapılar ile konutlar gelişmemiştir. Bu dönemde ticaret yöresel pazarlar, gezici dükkanlar ve şahsi mekanlar şeklinde yapılmıştır [5].

Rönesans dönemi ile konut ve kamusal yapıların gelişimi yeniden başlamış, dükkan kavramı Rönesans üslubuyla yeniden oluşmuştur [3].

Türkler Anadolu’ya yerleştikten sonra başlangıçta mevcut ticari yapıları kullanmışlar, zamanla dükkan ve hanlar inşa etmişlerdir. Türk mimarisini ortaya koyan bedestenler, arastalar ve kapalı çarşılar, sanayileşmenin etkisi hissedilmeye başlanana kadar en önemli ticaret alanları olmuşlardır [2].



Şekil 2.3 : Edirne Bedesteni (Edirne)

19. yüzyılda sanayi devrimi ile gelişen makine endüstrisi sayesinde ulaşım ağı gelişmekte olan ülkeler arasında ticarete hız katmıştır. Bunun sonucunda inşaat

sektöründe kullanılan malzemeler değişmeye başlamış, farklı mimari yapıların ortaya çıkması sağlanmış ve çok katlı satış mekânlarının doğuşu hazırlanmıştır [6].

20. yüzyılda insanların hayat stillerinin değişmesi ile alışveriş eylemi anlamı da değişmeye başlamıştır. Değişen dünya koşulları ve teknolojinin gelişmesi ile alışveriş mekanları, alışveriş birimlerini içeren yapı bir olmanın dışında, insanların boş vakitlerinin geçirebilecekleri yapılara dönüşmüştür [3].

2.2 Alışveriş Merkezleri

Ticaret, insanoğlunun hayatındaki gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Tarım ağırlıklı yaşamdan sanayi toplumuna geçilmesi, zaman içindeki teknolojik gelişmeler ile ulaşımın kolaylaşması, ticari aktivitelerin şekil ve mekan değiştirmesine sebep olmuştur. Günümüzde ticaret alanlar pazarlar, cadde üzeri mağazalar ve kapalı alışveriş alanları olarak genellenmektedir.

Alışveriş merkezi, tek bir birim olarak tasarlanıp inşa edilen, işletilen, dükkanlar ve hizmet birimleri ile otopark alanından oluşan yapı ve yapılar bütünü olarak tanımlanmaktadır [7].

Alışveriş merkezleri, profesyonel yönetimi ve tek bir çatı altında toplanan farklı sektördeki birimleri ile organize bir yapı sergilemektedir. Kapalı, güvenli ve konforlu bir ortamda hem alışveriş hem de yeme-içme, dinlenme ve eğlenme imkanını bir arada sağlayan alışveriş merkezleri, tüketiciler için sosyal bir ortam haline gelmiştir.

2.2.1 Batı ülkelerinde alışveriş merkezleri

Dünyada ilk alışveriş merkezlerinin ortaya çıkması 1920'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) olmuştur. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra nüfus banliyölere kaymış ve bu bölgelerde de alışverişe yönelik talepler ortaya çıkmıştır. 1940'lı yıllarda banliyölerde ticari gelişim başlamasıyla süpermarket ve hizmet birimlerinin yer aldığı 15 – 20 dükkandan oluşan merkezler kurulmuştur.

1950'li yıllardan itibaren ise bölgesel alışveriş merkezi ihtiyacı ortaya çıkmış ve genellikle açık alanlı ve 30 – 50 mağazadan oluşan merkezler açılmıştır [8].



Şekil 2.4 : Baldwin Hills Crenshaw Plaza, 1947 (Los Angeles)

Ülkede alışveriş merkezlerinin gelişmesi ile birlikte ilk resmi organizasyon olan Uluslar Arası Alışveriş Merkezleri Konseyi (International Council of Shopping Centers) 1957 yılında kurulmuştur. ICSC'nin kurulması ile birlikte organize perakende ve alışveriş merkezleri resmen bir sektör haline gelmiştir [9].

1960'larda kapalı merkezler gündeme gelmiş ve uzmanlaşmış mağaza gruplarının bir araya geldiği kapalı bir avlu ve pasajlardan oluşan 50 – 80 dükkanlı merkezler ortaya çıkmıştır. 1970'lere gelindiğinde ise, alışveriş merkezleri sadece tekstil ürünleri ile sınırlı kalmayıp, sinema, yeme-içme ve diğer aktivitelerin de yer aldığı mekanlar haline gelmiştir. Bu zamana kadar bakıldığında, değişen alışveriş merkezlerinin ortak yönü, geniş otopark imkanı sağlaması olmuştur [2].

Amerika'daki oturmuş alışveriş merkezi olgusunun ardından, Avrupa da gelişme göstermeye başlamıştır. Amerikan tarzı alışveriş merkezlerine fabrika satış mağazalarının eklenmesiyle outlet konsepti ortaya çıkmıştır.

2.2.2 Türkiye'de alışveriş merkezleri ve gelişimi

Ülkemizde perakende olgusu, Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde geleneksel bakkal tipi ve semt pazarları şeklinde devam etmiştir. 1950'li yıllarda, gelişmiş ülkelerdeki perakende düzeninden etkilenmeler olmuş ve Migros'un 1954 yılında pazara girmesi ile Türkiye'de gelişim başlamıştır. Perakendeciliğin planlanarak sistematik bir şekilde bir araya getirilmesi ile “organize perakende” kavramı ortaya çıkmıştır. Ülkenin ekonomik politikası, tüketim tarzındaki değişimler ile ithal ürünlere olan ilginin atması ile perakendenin esas gelişimi 1980'li yıllardan sonra, organize perakendenin oluşmaya başlaması ile gerçekleşmiştir. Ülkemizde de organize perakendenin gelişimi dünyadaki örneklerle benzer şekilde olmuştur. Alışveriş

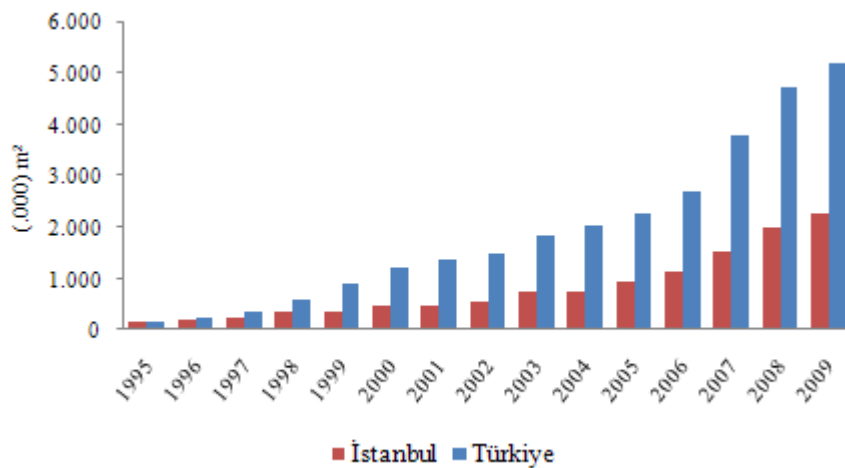
merkezlerinin perakende sektöründe görülmeye başlanması gelişim hızını ve pazardaki payını arttırmıştır [10].

Gelişen gayrimenkul sektöründe alışveriş merkezleri en hızlı büyüyen ve en çok yatırımın gerçekleştiği tür olmaktadır. Ülkemizde alışveriş merkezlerinin ilk kuruluş yerleri olarak metropol şehirler tercih edilmiş, İstanbul ise bu yapılanma içinde ilk tercih edilen şehir olmuştur. Türkiye’de organize perakende sektöründe açılan ilk alışveriş merkezi İstanbul Ataköy’deki Galleria’dır. 1988 yılında devlet ortaklığı ile hizmete giren proje, “Ataköy Turizm Merkezi” kompleksinin içinde yer almış ve sektörde ilk olması nedeniyle sadece Ataköy değil tüm İstanbul tarafından ilgi çekmiştir [9].

Galleria’dan sonra hızlı gelişim sürecindeki alışveriş merkezleri diğer büyükşehirlerde de görülmeye başlamış ve İstanbul Ataköy’de Atrium Alışveriş Merkezi (1989), Ankara’da Atakule (1989) ve Karum (1991), İzmir’de ise Kipa Bornova (1994) hizmete açılmıştır.

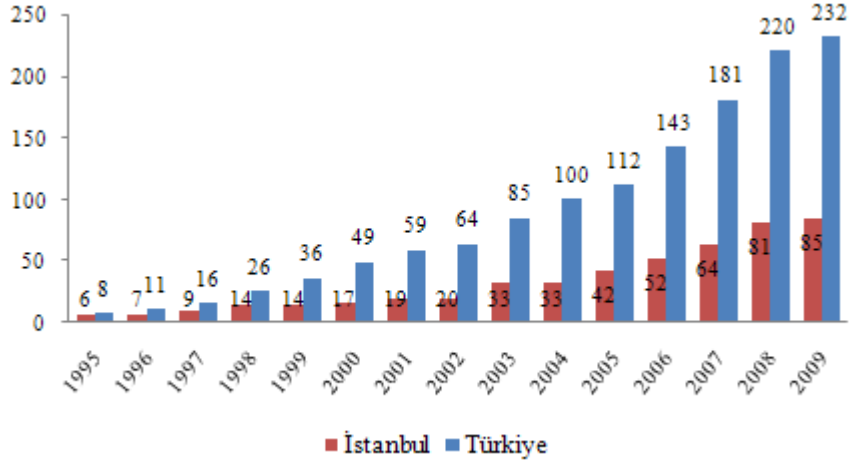
Düzenli bir şekilde artmaya başlayan alışveriş merkezleri, öncelikle alım gücünün ve nüfusun fazla olduğu büyükşehirlerde daha sonra da tüm Türkiye’de açılmaya başlamıştır. Büyükşehirlerden sonra Anadolu’da açılan ilk alışveriş merkezi yine Galleria (1994) adında Adana’da yer almaktadır.

Şekil 2.5’te, açılan alışveriş merkezi büyüklüklerinin (brüt kiralanabilir alan – BKA) İstanbul ve Türkiye için yıllara göre gelişimi gösterilmiştir.



Şekil 2.5 : Türkiye’de AVM gelişimi (büyüklük) [11]

İstanbul'da açılan ilk AVM (1988) ile 1996'dan sonra hem İstanbul'da hem de Türkiye genelinde alışveriş merkezleri büyüklüğü düzenli bir şekilde artış göstermektedir. Ancak, organize perakende sektörünün Türkiye'deki gelişimi 2001 yılından sonra ivmelenmiş ve yabancı yatırımcıların sektöre olan yoğun ilgi ve yatırımları ile 2007'den sonra da ani bir çıkışla gelişim hız kazanmıştır. AVM sayıları yılda ortalama %35 artarak günümüzde 232'ye kadar ulaşmıştır.



Şekil 2.6 : Türkiye’de AVM gelişimi (AVM sayısı) [11]

Bu gelişim sürecinden en çok etkilenen şüphesiz İstanbul olmuştur. Diğer illerde alışveriş merkezlerinin açılmasına rağmen toplam kiralanabilir alanın yaklaşık %40’ı İstanbul’da yer almaktadır.

2001’den sonra perakende pazarının gelişmesini sağlayan en önemli unsurlar;

- Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kişi başı gelir artışları,
- Nüfus artışı, kırsal alanlardaki hızlı çözülme ve kentleşme,
- Satın alma gücü yüksek hane halkı sayısındaki artış,
- Satın alma şekillerinin değişmesi (ör: kredi kartları)
- Artan gelire bağlı olarak kişisel harcama ve tüketimde değişim ve yenilenme ile ürün çeşidi talebinin artması,
- Tüketim alışkanlıklarındaki değişim ile düzenli ve organize perakendeye olan talebin yükselmesi,

olarak özetlenebilir [12].

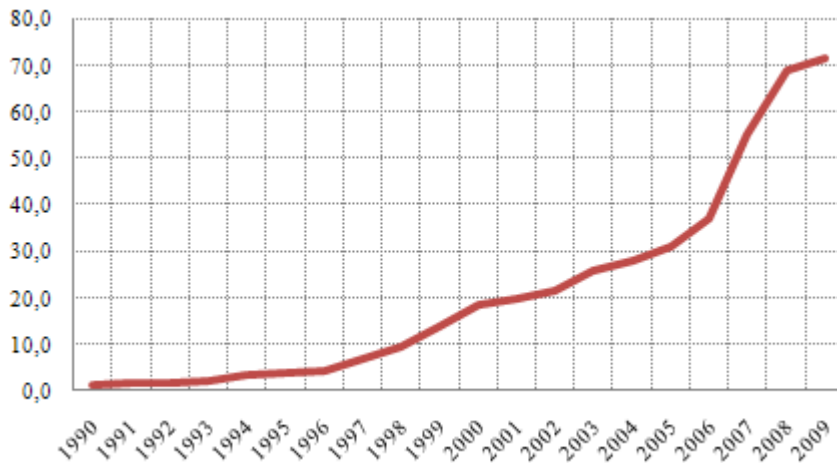
2001 yılı hem organize perakende için hem de ülkenin ekonomik durumu için bir kırılım dönemi olmuştur. Perakende pazar payının artması organize pazarın gelişimini desteklemiş ve yıllar içinde katlanarak artmıştır.

Çizelge 2.1 : Perakende pazarı gelişimi [13]

Pazarlar	2002	2004	2007
Perakende Pazarı (.000.000 USD)	86,7	147,3	221,6
Organize Perakende Payı (%)	28%	30%	35%
Geleneksel Perakende Payı (%)	72%	70%	65%

2002 yılındaki organize perakendenin payı %28'den 2007'de %35'e yükselirken, aynı dönem içinde perakende harcamaları da %150 oranında artış göstermiştir.

Alışveriş merkezlerinin yıllar içinde gelişimini izlemek için, nüfus ve kiralanabilir alan değişiminin birlikte değerlendirildiği kişi başına düşen brüt kiralanabilir alan (BKA) büyüklüğüne bakmak gerekmektedir. Türkiye için bu değişim izlendiğinde, 2001–2002 dönemi ile 2007 dönemindeki kırılmalar tekrar ortaya çıkmaktadır. Günümüze bakıldığında ise, 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizin etkisi ile ülkemizdeki AVM gelişimi üzerinde de hissedildiği açıkça görülmektedir. AVM sayısı, toplam büyüklük ve kişi başına düşen büyüklükteki artış hızı yavaşlamıştır.



Şekil 2.7 : 1.000 kişi başına düşen brüt kiralanabilir alan büyüklüğü (m²) [11]

Büyükşehirler başta olmak üzere hızla artan alışveriş merkezlerinin illere göre bugünkü durumuna baktığımızda, en fazla kapladığı alan 2,3 milyon m² ile İstanbul'da bulunmaktadır. 1.000 kişi başına düşen en fazla kiralanabilir alan ise 187 m² ile Ankara'dır.

Çizelge 2.2 : İllere göre 1.000 kişi başına düşen brüt kiralananabilir alan [11]

İl	AVM Sayısı	BKA (m ²)	1.000 Kişiye Düşen BKA (m ²)
Ankara	26	871.904	187,3
İstanbul	85	2.393.038	182,1
Eskişehir	3	89.000	118,7
Denizli	4	107.926	116,1
Antalya	13	210.847	111,7
Tekirdağ	5	83.902	106,0
Gaziantep	6	177.273	105,8
Bursa	8	234.257	90,9
Malatya	2	65.017	90,3
Nevşehir	1	25.000	89,7
Mersin	6	133.258	83,0
Muğla	7	61.424	76,7
Konya	6	141.091	72,0
Karabük	2	14.800	68,6
Trabzon	2	49.874	68,9
Adana	3	137.296	66,6
Kocaeli	7	102.118	66,3
İzmir	13	247.338	63,8
Toplam	232	5.174.067	71,6

2.3 Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması

Alışveriş merkezlerinin 1950’li yıllardan itibaren gelişmesi ve sayılarının artması ile değişik sınıflamalara gidilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Literatürde organize alışveriş merkezleri genel olarak, büyüklüklerine, hizmet verdikleri pazarın özelliğine, bünyesinde bulundurdıkları perakendenin yapısına ve karışımına göre sınıflandırılmaktadır [2].

Firuz Soyuer’e (DZT Pamir & Soyuer Gayrimenkul Danışmalık kurucu ve yöneticisi) göre, alışveriş merkezlerinin sınıflandırılmasında İngiliz ve Amerikan olmak üzere iki farklı anlayış bulunmaktadır. Amerika kökenli Uluslar arası Alışveriş Merkezleri Konseyi, International Council of Shopping Centers (ICSC) kriteri alışveriş merkezinin kiralananabilir alanın büyüklüğü olarak kabul etmektedir. Buna göre bir merkezin büyüklüğü, mağaza ya da kiracı sayısına göre değil toplam kiralananabilir alanın büyüklüğüne göre belirlenmektedir [14].

ICSC’ye göre alışveriş merkezleri iki ana başlıkta toplanmaktadır.

- Geleneksel (traditional)

- Özellikli (specialized)

ICSC, standartları, kiralanabilir alanı 5.000 m²'nin üzerinde, bir bütün olarak planlanan, inşa edilen, yönetilen ve ortak alanlar ihtiva eden bir gayrimenkul olarak tanımlamaktadır.

Geleneksel alışveriş merkezleri, “bölgesel” (regional), “topluluk” (community) ve “mahalle merkezi” (neighbourhood) olarak üç ana grupta toplanırken, bölgesel merkezler, kiralanabilir alan büyüklüğü ve etki alanlarına göre “bölgesel” (regional) ve süper bölgesel (super regional) olarak ikiye ayrılmaktadır. Mahalle merkezleri de kendi içinde, “ihtiyaç odaklı” (convenience-based) ve “karşılaştırılmalı” (comparison-based) ürünler içeren olarak ikiye ayrılmaktadır [15].

2.3.1 Geleneksel organize alışveriş merkezleri

Çizelge 2.3'te alışveriş merkezleri standartları özet olarak verilmiştir.

Çizelge 2.3 : AVM standartları

Format	Proje tipi	Kiralanabilir alan (m ²)	Hitap edilen nüfus
Geleneksel	Bölgesel	Süper bölgesel	80.000 <
		Bölgesel	40.000 - 80.000
	Topluluk		20.000 - 40.000
	Mahalle	İhtiyaç odaklı	5.000 - 20.000
		Karşılaştırılmalı	3.000 – 40.000

Geleneksel merkezler (traditional centers), bünyesinde her amaca uygun ürünü barındıran, açık veya kapalı mimaride tasarlanan alışveriş alanlarıdır [16].

2.3.1.1 Mahalle Merkezleri (Neighbourhood Centers)

Mahalle merkezleri genellikle 15 dakikaya kadar araç kullanım mesafesinde 3.000 – 40.000 nüfusa hitap etmektedir. Bu merkezlerin müşteri potansiyelinin büyük bir bölümünü, yaya ulaşabilen nüfus oluşturmaktadır. Ana kiracı (anchor) olarak süpermarket ya da hipermarket yer almaktadır. Mahalle merkezleri genel anlamda, yakın çevresinde oturan kitlenin günlük ve acil ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilmektedir [16].

Bu tip alışveriş merkezleri genellikle doğrusal bir sıra üzerinde, kapalı yürüyüş alanlı ve mağaza kapıları doğrudan dışarıya açılacak şekilde tasarlanmaktadır. Her 100 m² kiralanabilir alan başına düşen otopark sayısı, diğer merkezlere göre daha

düşüktür, nedeni ise, ziyaretçilerin daha çok yaya olarak gelmeyi tercih etmeleri ve her ziyaretlerinde fazla zaman harcamamalarıdır [17].

Mahalle merkezleri içlerinde barındırdıkları perakende türlerine ve büyüklüklerine göre iki gruptan oluşmaktadır:

İhtiyaç odaklı merkezler (Convenience-based): Bu tip merkezlerde günlük ihtiyaçların karşılanması sağlamaktadır. Bir department store ve günlük ihtiyaca yönelik tuhafiyecilik, eczane, yiyecek, kuru temizleme ve terzi gibi kişisel hizmetler sunan mağazalar bulunmaktadır [16].

Karşılaştırılmalı merkezler (Comparison-based): İhtiyaç odaklı merkezlerden farklı olarak, bünyesinde, tipik bir alışveriş merkezinde olması beklenen giyim, ayakkabı, elektronik, ev ürünleri, oyuncak, yeme-içme mekanları vs. gibi ürün gruplarını barındıran mağazalar yer almaktadır [16].

Çizelge 2.4 : Mahalle merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri [16]

	Türkiye	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya
İhtiyaç odaklı	Ömür AVM (İst.)	Arndale Center (Leeds)	Plaza de Armas (Seville)	Router Passage (Rostock)	Le Cupole (Milano)
Karşılaştırılmalı	Flyinn (İst.)	The Triangle (Manchester)	El Triangle (Barcelona)	Ku-damm Karree (Berlin)	Galleria Alberto Sordi (Roma)



Şekil 2.8 : Plaza de Armas (İspanya)

2.3.1.2 Topluluk merkezleri (Community centers)

Topluluk merkezlerinde ana kiracı ve bunun etrafında çok fazla çeşitte giyecek ve tekstil mağazaları bulunmaktadır. Bu tür merkezlerde en çok bulunan büyük mağaza tipleri, süpermarketler ve çok katlı department store'lardır. Diğer bir ana kiracı ise drugstore olarak tanımlanan ve eczaneden daha farklı ürünler satan (reçetesiz ilaç, bakım ve güzellik ürünleri gibi) mağaza grubudur. Zaman zaman indirimli ürün

perakendeciliği yapan giyim, elektronik, ev aksesuarı ve spor ürünleri gibi marka gruplarını da barındırmaktadır [16, 17].

Genellikle, kolay algılanabilen tasarımlı ve ortak alanlar ile ulaşılabilen mağaza gruplarından oluşmaktadırlar. 15 – 20 dakika araç ulaşım mesafesindeki nüfusa hitap eden bu merkezler 40.000 – 150.000 nüfus potansiyeline sahip bölgelere hizmet vermektedir. Planlama olarak “düz şerit halinde”, “L”, “U” ve “T” şeklinde tasarlanmaktadırlar. Diğer merkez türlerine göre topluluk merkezleri tasarım formatı en geniş dağılımı oluşturmaktadır. Mağazaların planlanmasında ana prensip her köşeye büyük bir departmen store koyarak sirkülasyonun sağlanması olmuştur [15, 17].

Topluluk merkezlerinin metropoliten alanlarda rekabet güçleri az olmaktadır. Bunun yanında, yakın çevresindeki ticari alanda rekabet için uygun büyüklükte olmalarına rağmen, 100.000’den fazla nüfusa sahip şehirlerde, tüm alana hitap etmek konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar [8].

Çizelge 2.5 : Topluluk merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri [16]

	Türkiye	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya
Topluluk	Armada (Ankara)	Cascades SC (Portsmouth)	Principe Pio (Madrid)	City Galerie (Augsburg)	Carrefour Assoga (Milano)



Şekil 2.9 : Carrefour Assago (İtalya)

Topluluk merkezleri, gerek içerdikleri geniş yelpazedeki ürün grupları gerekse pazar alanı ve çekim gücü özellikleri bakımından ara merkez konumunda olduğu için, kategori edilmesi güçtür.

2.3.1.3 Bölgesel organize alışveriş merkezleri (Regional shopping centers)

Bölgesel alışveriş merkezleri, geniş ve çekici bir pazar alanına sahip ve müşteri sayısını sürekli arttırmayı hedefleyen bir merkez türüdür. Genellikle şehirlerin yoğun yerleşim dokusundan uzakta ya da iki şehrin ortasından kurulmaktadırlar.

Bölgesel alışveriş merkezleri iki grupta toplanmaktadır:

Bölgesel merkezler: Bu tür alışveriş merkezlerinde department store sayısı bir ya da daha fazla olmaktadır. En önemli özellikleri ise farklı özellikteki mağazaların, moda oryantasyonlu çok sayıda özelleşmiş mağaza ile birlikte bulunuyor olmasıdır. Yaklaşık 150.000 nüfustan fazla olan bölgelerin çevresinde bulunmaktadırlar. Alanları 40.000 m²'den büyük olup 30 dakika sürüş mesafesinde çekim gücü bulunmaktadır [18].

Bölgesel alışveriş merkezlerinin en önemli özelliği, geniş otopark olanakları ile hem şehir merkezinden hem de banliyölerden tüketici çekmesidir.

Süper bölgesel merkezler: 300.000'den fazla nüfusa hitap eden bu alışveriş merkezleri, yarım saatten fazla araç kullanım mesafesinde tüketiciyi çekebilmektedir. Merkez, tek katlı inşa edilebildiği gibi çok katlı ve açık alanlı olarak da planlanmaktadır. Kiralanabilir alanları 80.000 m²'den fazladır. Bu tür alışveriş merkezlerinin ana perakendecisi olarak tabir edilen “department store” sayısının üçten fazla olduğu görülmektedir [2].

Süper bölgesel alışveriş merkezine en iyi örnek 1992 yılında Minnesota'da (Amerika) açılan Mall of America'dır. 390.000 m² kiralanabilir alana sahip olan merkezde 550'den fazla mağaza ve sinema salonları yer almaktadır. Merkezde bulunan eğlence parkı (35.000 m²) ve akvaryum ile yıl içinde düzenlenen organizasyonlar, konserler ve televizyon programları, nikâh törenleri halkın ilgisini çekmekte ve alışveriş merkezindeki aktivitenin sürekliliğini sağlamaktadır [19, 20].



Şekil 2.10 : Mall of America (Minnesota)

Çizelge 2.6 : Bölgesel alışveriş merkezleri Türkiye ve Avrupa örnekleri [16]

	Türkiye	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya
Bölgesel	Nautilus (İst.)	Buchanan Galleries (Glasgow)	La Maquinista (Barcelona)	Alstertal (Hamburg)	Shopville Le Gru (Torino)
Süper bölgesel	Cevahir (İst.)	Metro Center (Gateshead)	Bonaire (Valencia)	EKZ Ruhrpark (Bochum)	Parco Leonardo (Roma)

2.3.2 Özellikli organize alışveriş merkezleri

Özellikli alışveriş merkezleri (specialized centers), belirli bir amaca hizmet veren, kiracı karması, perakende tarzı ve farklı işlevler barındırması kriterlerine göre sınıflandırılmaktadır.

2.3.2.1 Karma işlevli merkezler (mixed use)

Ofis, otel, konut gibi farklı kullanımların alışveriş merkezi ile birlikte planlanarak mekansal ve işletmesel boyutlarda bir bütünlük sağlayacak şekilde projelendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tip projeler, farklı işlevlerin birbirleri için oluşturdukları katma değerden faydalanmaktadır. Konut kullanımı ile birlikte planlanan bir proje, 24 saat yaşayan bir merkez olurken, konut kullanıcılarının ihtiyaçlarına hitap edecek kiracı karması ile çekirdek müşteri profilini oluşturmaktadır. Projede yer alan ofis ve kongre merkezi, binlerce kişilik potansiyeli, alışveriş merkezinde baskın mağaza grubunu oluşturan yeme içme mekanlarına sunabilmektedir.

Karma işlevli merkezler genellikle kent merkezlerinde, MİA'da ve ulaşım bağlantıları açısından kuvvetli noktalarda geliştirilmektedir. Gerek ofis ve konut

kullanımlarındaki birim fiyatların yüksek olması gerekse sağladığı kaliteli iş ve yaşam sinerjisi ile bu tip merkezler yüksek gelir grubunu hedeflemektedir [21].

Bu tip merkezlerin Türkiye’deki en iyi örnekleri olarak Kanyon, Metrocity ve Akmerkez (İstanbul) verilebilir.



Şekil 2.11 : Karma işlevli merkezler, Kanyon, Metrocity (İstanbul)

2.3.2.2 Eğlence merkezleri (entertainment centers)

Bu tip merkezlerdeki ana özellik; alışveriş eyleminin eğlence eyleminden sonra gelmesidir dolayısı ile ana işlev olan eğlenceye alışveriş birimlerinin eklenmesi sonucu oluşmaktadır. İlk olarak ABD’de 1970’lerde gelişmeye başlayan alışveriş merkezlerinde eğlence, ana işlev olan alışverişe eklenmiştir. 1990’lardan sonra ise, eğlence odaklı alışveriş merkezleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu temaya sahip merkezlerin ilk ve en iyi örneği Amerika’nın Minneapolis şehrindeki 390.000 m² alana kurulu Mall of America’dır [21].

Ortaya çıkan bu akım, ilerleyen yıllarda farklı işlevler de kazanarak spor, kumarhane gibi çeşitli eğlence sektörlerini de barındırmaya ve gelişmeye başlamıştır. Uluslar arası literatürde “shoppertainment” olarak geçen kelime sözlük anlamı ile alışveriş ve eğlenceyi tek kelimeye topladığı gibi eğlence merkezlerindeki aktiviteleri de ifade etmektedir [21].

Bu tip merkezler yerli müşteriler kadar turistler tarafından da ilgi görmektedir. Geniş kiracı karması içinde, turistlerin olağandışı ihtiyaçlarına yönelik ürünler de sunulmaktadır.



Şekil 2.12 : Gateway, Durban, (Güney Afrika)

İlk yıllarında kapalı tip örnekle görülen eğlence merkezlerinin son yıllarda ortaya çıkan projelerde açık alanda ve doğal bir ortamda planlandıkları dikkat çekmektedir.

2.3.2.3 Yaşam merkezleri (life style centers)

Yaşam merkezleri; beklentileri yüksek üst gelir grubuna, seçkin ürün, eğlence imkanı, kaliteli dekorasyon ve peyzaj elemanları sunan, genellikle açık formulu alışveriş merkezi tipidir. Üst gelir ve harcama grubuna sahip kesimin ikamet ettiği bölgede ve yakınlarında planlanan bu tip projeler, hitap ettiği grubun tüm beklentilerini karşılayacak şekilde organize edilmektedirler. Spor merkezleri, sinema gibi eğlence mekanları ile uluslararası yayınlar içeren ve sosyal ortam da sağlayan kitapçıları, hobi mağazaları, dünya mutfakları, kaliteli ev eşyaları ve elektronik mağazaları, üst düzey zincir giyim mağazaları bu tip alışveriş merkezlerinin içeriğindedir. Bir ya da iki büyük mağaza (anchor) ile uluslararası moda markaların bulunduğu butikler ve yine uluslararası restoranlar yer almaktadır [8].



Şekil 2.13 : Yaşam merkezleri, The Grove, (Los Angeles, ABD)

Ortalama büyüklükleri 20.000 m² ile 50.000 m² arasında değişmekle birlikte bu tip alışveriş merkezlerinde genellikle sokak teması ve şehir ile uyum vurgulanmaktadır. Nezih bir ortamda alışveriş ve eğlence imkanları ile birlikte sokak kafe ve restoran atmosferini bütünleştirmektedir. Sokak temasının avantajları kullanılarak araç ile ulaşım ve park etme kolaylığı sağlanmaktadır [21].

Ülkemizdeki açık hava yaşam merkezlerine “Forum” adı altında Multi Turkmall tarafından yapılan projeler örnek olmuştur. Sokak dokusunun oluşturulup mağazalar, kafeler, meydanlar, havuzlar ve terasları ile modern bir konsept ortaya çıkarılmıştır [22].



Şekil 2.14 : Forum Bornova (İzmir)

2.3.2.4 Moda merkezleri (fashion centers)

Ortalama 10.000 m² – 15.000 m² büyüklükte olan moda merkezleri bir anlamda butik merkezler olarak da anılmaktadırlar. Genellikle kent merkezlerinde, daha küçük özellikli ve konforlu mağazalardan oluşulup, görsel nitelikleri yüksektir [8].

Moda merkezleri büyük mağaza içermeyen, yüksek kaliteli ve pahalı ürünlerin yer aldığı giyim, mücevher, aksesuar mağazaları ve gurme market ve restoranlardan oluşmaktadır. Kalite ve konfor arayışında olan yüksek gelir grubu ve müşteri profilini yansıtmaktadırlar. Konseptleri ve diğer özellikleri ile yaşam merkezlerine benzeseler de alansal büyüklükleri en önemli farklarıdır [21].

Ülkemizde moda merkezlerine örnek olarak City’s Nişantaşı vermek mümkündür. 2008 yılında Teşvikiye semtinde açılan proje, konumu, mimarisi, hitap ettiği kitle ve mağaza karması ile tam bir moda merkezidir.



Şekil 2.15 : City's Nişantaşı (İstanbul)

2.3.2.5 Hipermarket odaklı merkezler (hipermarket based center)

Bölgesel merkezlerden daha küçük kategoride olan hipermarket odaklı merkezler, 30.000 m² ile 50.000 m² arasında değişen kiralanabilir alanları ile tek akslı, tek katlı ve kapalı formda yapılanma göstermektedir. Genellikle şehir çeperlerinde yer alıp çekim alanı olarak yarım saatlik sürüş mesafesi hedef alınmaktadır. Bu tip merkezlerde ana kiracı (anchor) hipermarket olup, bazen yatırımcı pozisyonuna da geçerek yer almaktadır. Hipermarket dışında, yeme-içme mekanları ile desteklenen diğer perakende ürünleri de hizmet vermektedir.

Artan nüfus yoğunluğuna paralel olarak günlük ve haftalık ihtiyaçların karşılanması, hipermarket odaklı merkezlerin şehir içinde gelişmesini de hızlandırmıştır [21].

Ülkemizde, CarrefourSa ve Tesco Kipa gibi markaların yaptığı yatırımlar, hipermarket odaklı merkezlere örnek gösterilmektedir. Hipermarket kütesinin önünde bir ya da iki koridorda ve düz hatta yer alan mağazalardan oluşmaktadır.



Şekil 2.16 : CarrefourSa İçerenköy (İstanbul)

2.3.2.6 Fabrika satış merkezleri (Outlet)

Üretici ve perakendecinin markalı mallarını indirimli olarak sattıkları mağazaların bulunduğu alışveriş merkezi tipidir. Genellikle açık alanlı olarak sıralı veya kümeli mimaride tasarlanmaktadır. Outlet merkezlerin en önemli özelliği, şehir merkezinden uzak ve şehir sınırlarına yakın yer almasıdır [18].

Giyim, spor ürünleri, elektronik ürünler, kozmetik gibi ürün grupları içeren mağazalar yoğunlukla yer alırken ana kiracı (anchor) genellikle bulunmamaktadır. Ortalama mağaza büyüklükleri 4.000 m² ve üzeridir, bu büyüklük kapalı formdaki merkezlerde daha da büyümetedir.

Şehir merkezinden uzakta yer almaları nedeniyle çekim alanı olarak bir saat sürüş mesafesi içinde kalmaktadırlar. Şehirlerarası güzergahlar üzerinde de yerleştikleri görülmektedir. Fabrika satış merkezleri, tüketicilerin yılda ortalama üç dört kez ziyaret ettikleri alışveriş merkezi tipidir [21].

Outlet merkezlerin ülkemizdeki ilk örneği İstanbul Zeytinburnu'nda açılan Olivium Outlet Center'dir. Şehir merkezinde yer almasından dolayı hem yaya hem de toplu ulaşım olanakları ile ulaşılabilir konumdadır.



Şekil 2.17 : Olivium Outlet Center (İstanbul)

2007 yılında İzmir Balçova'da açılan Selway Outlet Park ise çevreyolunun kenarında ve şehir merkezinden uzakta yer almasından dolayı yurtdışındaki örnekleri ile benzerlik göstermektedir.



Şekil 2.18 : Selway Outlet Park (İzmir)

2.3.2.7 Perakende parkları (retail park)

Genellikle “Power Center” (Güç Merkezleri) olarak da bilinen perakende parkları az sayıda orta ya da büyük mekan perakendeciliğinden (big box) oluşmaktadırlar. Bu tip perakende alanları alışveriş merkezine bağlı olmayacak şekilde, yani müstakil olarak da planlanabilmektedirler. Ortalama mağaza büyüklükleri 500 m^2 ile 2.500 m^2 arasında değişen merkezler büyüklüklerine bağlı olarak, büyük ($20.000 \text{ m}^2 <$), orta ($10.000 \text{ m}^2 - 20.000 \text{ m}^2$) ve küçük ($5.000 \text{ m}^2 - 10.000 \text{ m}^2$) şeklinde gruplandırılmaktadırlar [18, 21].

3. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE KONSEPT KAVRAMI VE MARKA KARMASININ OLUŞMASI

Alışveriş mekanları sadece bir ürünün alımının ya da satımının gerçekleştirildiği birimler değil, aynı zamanda kullanıcılara boş zamanlarını eğlenceli geçirmelerini sağlamak amacıyla tasarlanmış alanlardır. Dünyanın her yerinde benzer ürün ve ortamların sunulduğu alışveriş merkezleri, küreselleşmenin günümüzdeki bir ürünü olmuştur. Ekonomik gelişmeler ve bunun etkisi ile tüketim alışkanlıklarındaki değişimler perakende ticaretin de gelişiminde itici kuvvet olmuştur. Bugünün gelişen global kültürü içinde alışveriş merkezleri hem ticaretin hem de sosyal etkileşimin sağlandığı mekanlar haline gelmiştir. Küçük butiklerden büyük karma mağazalara kadar çeşitli alışveriş mekanlarının başarılı kabul edilmeleri, o mekandaki sosyal etkileşime bağlıdır [3].

Günlük yaşamın getirdiği sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, alışveriş mekanları da değişiklik göstermiştir. Mun'a göre bu değişimlerin nedeni;

- Artan nüfus ve alım gücü,
- Özel ulaşım imkanlarının artması,
- Kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ve alışverişte kullanılması,
- Reklam kaynaklarının artması,
- Her türlü teknolojik araç kullanımının artması ve bulunabilirliğin kolaylaşması olmuştur [23].

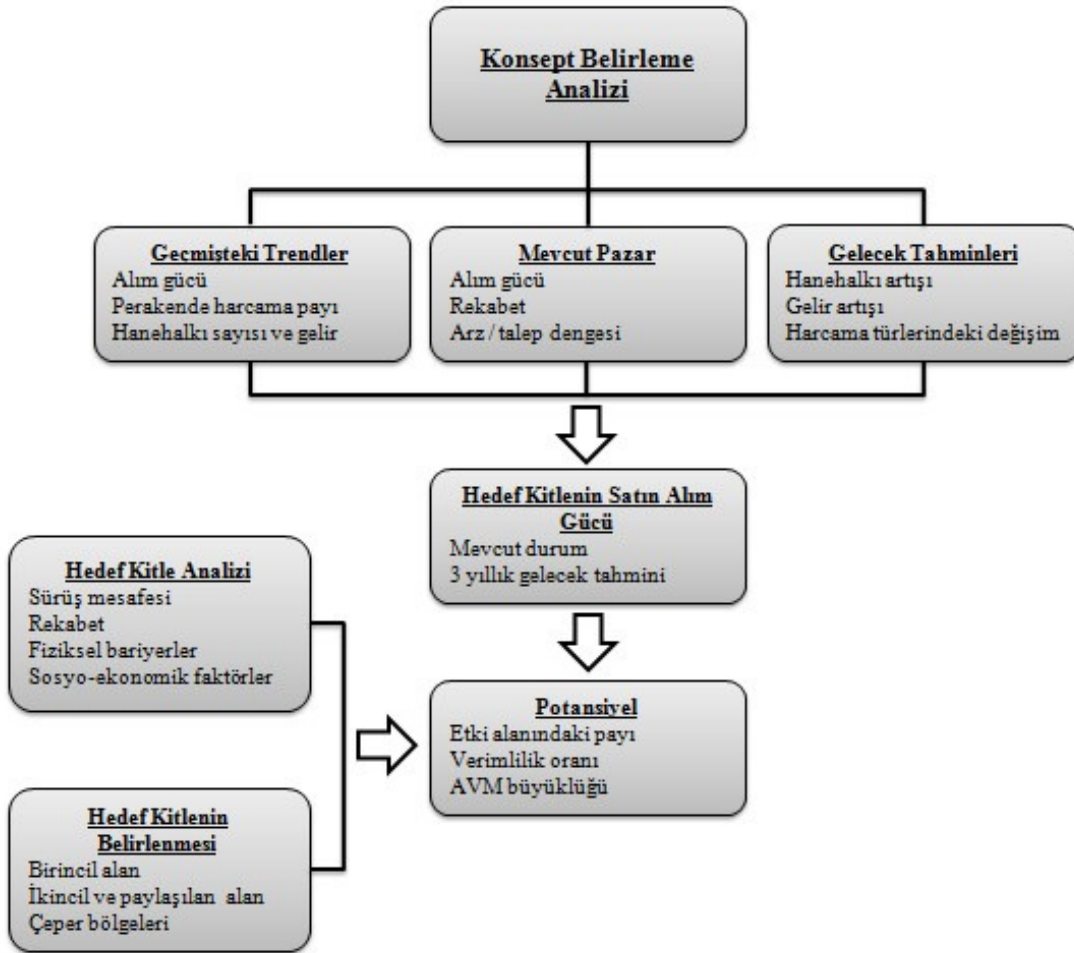
Belirtilen gelişim ve değişimler, alışveriş merkezlerinin konseptinin belirlenmesini de etkilemiştir. Bu gelişimlere bağlı olarak, alışveriş merkezinin konseptinin ortaya çıkması birçok faktöre bağlı olmaktadır.

3.1 Alışveriş Merkezlerinde Konsept Belirlemeyi Etkileyen Faktörler

Konsept belirlemede amaç, bir sonraki adım olan marka ve mağaza karmasının oluşturulması için doğru kararlar vermektir. Bu anlamda yapılan tüm araştırmalar,

mağaza karmasına karar vermede kullanılacak ve ortaya çıkan konseptte uygun kiracı adayları belirlenecektir.

Bir alışveriş merkezi için arzu edilen en iyi konsept birçok faktörün incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.1’de, konsept belirlemede izlenen adımlar özetlenmiştir. Pazarın mevcut durumu, gelişimi ve gelecek beklentileri analiz edilerek, hedef kitlenin sosyo-ekonomik durumuna uygun noktada birleşmesi gerekmektedir [24].



Şekil 3.1 : AVM Konsept belirlemede izlenen yöntem [8]

Pazarın mevcut durumu, gelişimi ve gelecek tahminleri ile hedef kitlenin doğru tanımlanması ve iyi bir şekilde analiz edilmesi, alışveriş merkezi konseptin ortaya çıkarılması için önem kazanmaktadır.

Tüm çalışmalar sonucunda, planlanan alışveriş merkezinin öncelikle büyüklüğü belirlenmektedir. Bu karar, yukarıda sıralanan unsurlara bağlı olmasının yanında, projenin gerçekleştirileceği arsanın fiziksel durumu ile de ilişkilidir. Bölgenin,

bölgesel ölçekte bir alışveriş merkezine ihtiyacı olduğu ortaya çıkarılmasına rağmen, arsanın büyüklüğü ve üzerine yapılabilecek imar hakkı buna izin vermiyorsa, yapılan pazar araştırması amacına ulaşmamış olmaktadır.

Planlanan arsanın fiziksel durumu ve pazarın ihtiyacının birlikte göz önünde tutulup, alışveriş merkezinin ölçeği belirlendikten sonra, o merkeze yüklenecek işleve karar verilmektedir. Bölüm 2.3.2’de de detaylı anlatılan farklı amaçlara yönelik alışveriş merkezi projeleri bulunmaktadır.

Alışveriş merkezi konseptinin, mağaza dağılımını şekillendiren en önemli noktası, ölçek ve işlevdir. Projede yer alacak mağazaların büyüklükleri, anchor mağazaların sayısı ve türü, hangi sektörlerin ne kadar oranda yer alacakları, marka karmasının oluşumunda konseptin belirleyeceği unsurlardır.

3.2 Marka Karmasının Oluşturulmasında Pazarın Önemi

Alışveriş merkezlerinin başarısında birden fazla önemli faktör yer almaktadır. Bunlar, genel olarak konum, tasarım, ulaşım, görünürlük, hitap edilen nüfus ve mağaza karması olmakla birlikte, bunlarla da sınırlı kalmamaktadır. Alışveriş merkezlerinin yer seçiminde, ticari etki alanı ve bu alandaki müşteri potansiyelini oluşturacak nüfusun özellikleri de oldukça önem kazanmaktadır [25].

İyi bir marka karması, kötü lokasyondaki bir alışveriş merkezinin başarısını arttıracak gibi, kötü planlanmış marka karması da güçlü konuma sahip merkezin başarısına ters etki yapmaktadır. Alışveriş merkezlerinin en güçlü yanı, sinerji ile bir araya getirilip yaratılan çeşitli ürün grupları ve servislerden oluşan marka karmasının müşterileri tarafından beğeniliyor olmasıdır [26].

3.2.1 Ticari etki alanının belirlenmesi

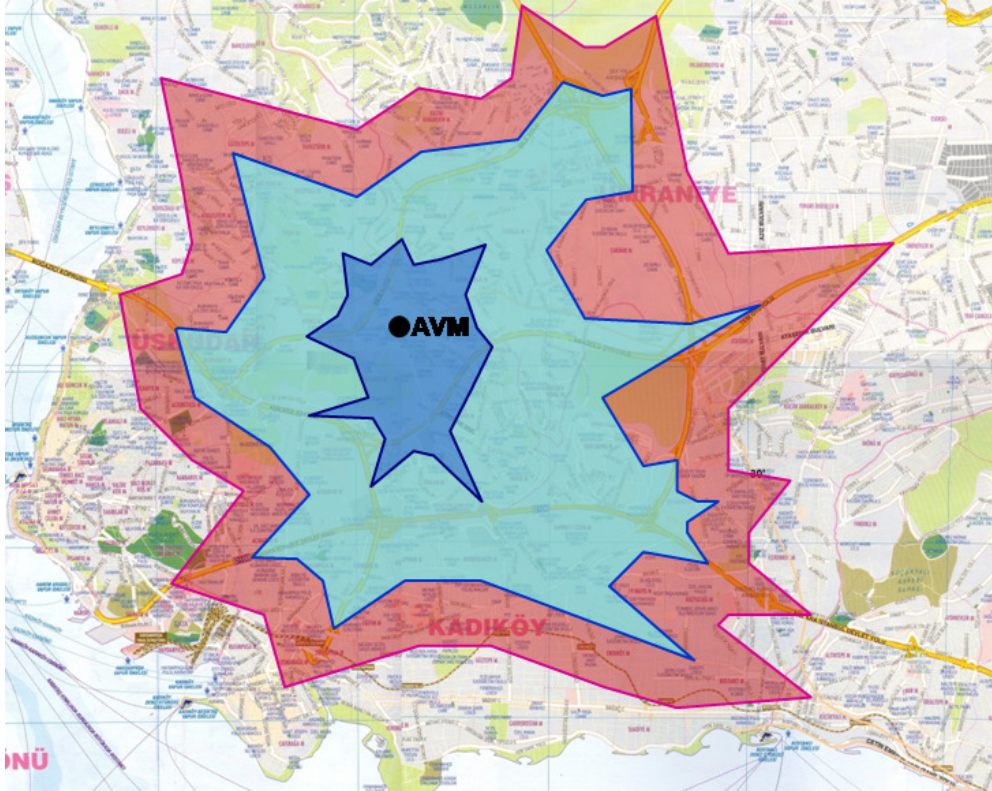
Alışveriş merkezinin hizmet vereceği bölge “ticari etki alanı”, o bölgede yaşayan nüfus ise “hedef kitle” olarak adlandırılmaktadır. Ticari etki alanı, alışveriş merkezinden belirli sürelerdeki sürüş mesafelerine göre belirlenmekte ve merkezin büyüklüğüne göre küçülüp genişlemektedir. Ticari etki alanının tespit edilirken, nehir, tepe, otoyol gibi doğal ve yapay fiziksel bariyerler de dikkate alınmaktadır.

Çizelge 3.1 : Ticari etki alanı mesafeleri [8]

Proje Tipi		Sürüş Mesafesi
Bölgesel Merkez	Süper bölgesel	60 dakika
	Bölgesel	30 - 60 dakika
Topluluk Merkezi		15 - 30 dakika
Mahalle Merkezi	İhtiyaç odaklı	15 dakika
	Karşılaştırılmalı	15 dakika

Alışveriş merkezi için en önemli etki alanı, rakipler ile paylaşılmayan birincil etki alanı olarak nitelendirilen bölgedir. Birincil etki alanı, alışveriş merkezine komşu ve genellikle 5 – 10 dakikalık sürüş mesafesi içinde kalan bölge olarak tanımlanmaktadır. Bu alan içinde ikamet eden nüfus, alışveriş merkezinin toplam müşterileri potansiyelinin %60 ila %70'ini barındırmakta ve toplam gelirlerin %60'ı bu kitle içinden ortaya çıkmaktadır.

İkinci ticari etki alanı ise birincil etki alanı çevreleyen bölge olarak tanımlanmaktadır. Süpermarketler için 15 dakikalık sürüş mesafesinde kalan bu alan, bölgesel alışveriş merkezlerinde 40 dakikaya kadar genişlemektedir. Toplam potansiyel müşterilerin %20'si ile toplam gelirlerin %20 ila %30'su ikincil ticari etki alanında gerçekleşmektedir [27].



Şekil 3.2 : Ticari etki alanı haritası

Bazı alışveriş merkezleri için birincil ve ikincil etki alanını, hedeflediği nüfus için yeterli olurken, bazı merkezler farklı grupları birden hedefledikleri için üçüncül etki alanı nüfusu da önem kazanmaktadır.

Ticari etki alanındaki nüfus belirlenirken, ilçe genelinden yola çıkmak genellikle yanıltıcı olmaktadır. Bunun nedeni, mezarlık, orman, askeri alan gibi bölgeler etki alanına girdiğinde büyük alan kapladıkları halde nüfusa sahip olmadıkları için yanıltmaktadır.

Ayrıca nüfus yoğunluğu bir alışveriş merkezinin yapılabilirliği konusundaki en önemli girdilerden birini oluşturmaktadır. Seçilen coğrafi bölge içindeki ulaşım olanakları, kişilerin otomobil sahipliği, hedeflenen nüfusun alışveriş merkezine kolay erişimi, dolayısıyla projenin konumu büyük önem taşımaktadır [8].

3.2.2 Pazar araştırması

Alışveriş merkezi için hitap edilecek pazar alanı belirlendikten sonra, bu alan içinde yaşayan nüfusun yapısı analiz edilmektedir. Nüfusun sosyo-ekonomik durumu, demografik yapısı ve en önemlisi ihtiyaçları ve yapılması planlanan alışveriş merkezinin bu ihtiyaçlara hangi ölçüde cevap vereceği önem taşımaktadır.

Pazar araştırmasına başlanırken yapılması gereken bir diğer önemli analiz ise rakiplerin belirlenmesi ve incelenmesidir. Hitap edilecek pazarın büyüklüğü, alışveriş merkezinin tipine ve sınıfına göre farklılık gösterecektir. Bu durumda, analiz edilen pazar ve rakipler, gerektiği takdirde küçülecektir. Örneğin, mahalle merkezleri genellikle 3 – 5 km mesafedeki nüfus için çekim yaratırken, bu sınırın dışında kalan diğer alışveriş merkezleri rakip teşkil etmeyecektir. Ancak, çok güçlü bir marka, daha geniş bir alandan da müşteri çekebilmektedir.

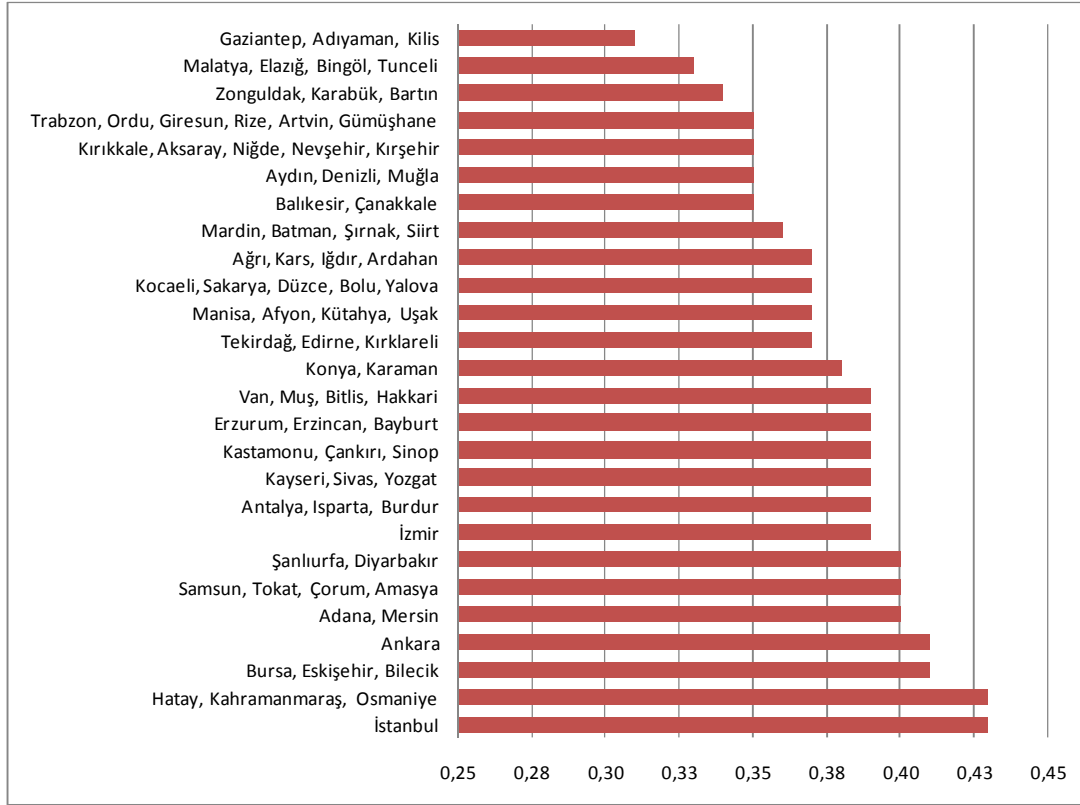
3.2.2.1 Hedef kitle analizi

Hedef kitle ekonomik, sosyal ve demografik özelliklerine bağlı olarak incelenmektedir.

Demografik yapı analizinde; nüfus, hane halkı yapısı, büyüme oranı, yaş ortalaması ve dağılımı, etnik ve geleneksel yapısı, eğitim seviyesi ile bölgedeki konut stokunun durumu ve ev sahipliği oranı incelenmesi gereken özelliklerdir. Bu kriterlere göre, genç nüfusun yoğunlaştığı yeni toplu konut bölgeleri, kentin yeni gelişim alanları ve

gelir düzeyi yüksek bölgeler alışveriş merkezlerinin yapımında en çok talebi çekmektedir [18].

Ancak, gelir dağılımındaki dengesizlikler, bu konuda yanılmalara yol açmaktadır. TÜİK'in yaptığı gelir dağılımı araştırmasına göre Türkiye'de gelirlerin en dengesiz dağıldığı il İstanbul'dur.



Şekil 3.3 : Gelir dağılımı – GİNİ katsayısı¹ [28]

Ülkemizde, özellikle İstanbul'daki bazı bölgelerde birbiri ardına yapılan alışveriş merkezlerindeki ziyaretçi yoğunluğu ile alışveriş miktarı ters orantılıdır.

Kısaca, alışveriş merkezi, hedef kitlesi içinde kalan ve düşük oranda nüfusa sahip olan A, B ve C gibi üst ve orta üst gelir grupları alışveriş yapmakta, öte yandan, aynı bölgede ikamet eden alt gelir grubu ise sadece ziyaretle yetinmektedir [18].

¹ GINI katsayısı, 0 ile 1 arasında değişen pozitif bir sayıdır. 0, eşitliği (toplumdaki herkes, eşit gelire sahiptir) ifade ederken, 1 total eşitsizliği (toplumdaki bir kişi tüm gelire sahipken, toplumun geri kalanı hiçbir şeye sahip değildir) ifade etmektedir.

Bu durumun gerçek nedeni, bölgedeki gelir durumu dengesizliği değil, oluşturulan alışveriş merkezinin hedeflenen tüm nüfusun alışveriş yapmasına olanak sağlayacak etmenleri bulundurmamasıdır.

Demografik yapının mağaza dağılımı üzerindeki etkisi: Hane halkı sayısı ve yaş ortalaması hangi sektördeki markalara ağırlık verilmesi gerektiği hakkında yol göstermektedir. Hane halkı sayısının yüksek olması, aynı aileden gelen ziyaretçi sayısının da yüksek olacağını göstermektedir.

Hem yetişkin hem de çocukların aynı anda ziyaret edecekleri göz önünde tutulursa, bu durum marka ve mağaza dağılımını da etkilemektedir [21].

Eğitim seviyesi yüksek olan nüfus alışveriş merkezinden hobi, kültür, gezi, sanatsal eğlence gibi hizmetler beklerken, eğitim seviyesi düşük olan nüfusun bu hizmetlere öncelikli olarak ihtiyacı olmayacaktır. Bu nedenle kitabevleri, müzik marketler, sinema ve seyahat acenteleri yüksek eğitim seviyesine sahip bölgelerde alışveriş merkezlerinde yer alması beklenmektedir. Diğer yandan, eğitim seviyesi arttıkça, marka ve ürünler üzerindeki çekicilik de artmaktadır. Üniversite eğitimli tüketicinin alışveriş alışkanlıkları ile aynı yaş grubundaki düşük eğitim seviyesine sahip tüketicinin tercihleri farklılık gösterecektir. Aynı şekilde perakendeci de eğitim seviyesi yükseldikçe, müşterilerin talep, beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişimin farkına varmıştır [29].

Sosyal durum analizinde ise, istatistikî verilerin ötesinde, bu nüfusun harcama potansiyeli, alışveriş alışkanlıkları ve yaşam tarzları belirlenmektedir. Seyahat sıklığı, satın alınan başlıca ürün tipleri, alışverişlerde kredi kartı kullanım oranı, otomobil sahipliği ile eğlence ve hobi için ayrılan zaman da nüfusun ölçülemeyen özelliklerinin analizi için önemli girdilerdendir. Bunların bazıları istatistiki olarak belirlenirken yaşam tarzı, alışveriş alışkanlıkları gibi özellikler ancak o bölgede birey bazında araştırma yapılarak ortaya çıkmaktadır. Halen geleneksel pazar ve yerel esnaftan alışveriş yapma alışkanlığını devam ettiren nüfus olduğu gibi en temel ihtiyacını dahi alışveriş merkezlerinden sağlayan nüfus da bulunmaktadır.

Nüfusun etnik yapısı da alışveriş alışkanlıklarını dolaylı olarak etkilemektedir. İstanbul gibi sürekli g alan bir kentte, temel tüketim ihtiyaçlarının hemen hemen tamamını ailevi bağlarının bulunduğu kırsaldan sağlayan kitle yaşamaktadır. Bu tip nüfus alışveriş merkezini temel ihtiyaç için gidilebilecek bir yer olarak görmemekte,

örneğin markete ihtiyaç duymamakta genellikle iyi vakit geçirmek, çevresiyle buluşmak ya da sadece tekstil ürünleri satın almak için ziyaret etmektedir. Bu tür alışkanlıkların ortaya çıkarılması için de bireysel veri toplamaya yönelik anket çalışmaları yapılmaktadır.

Ekonomik yapının mağaza dağılımı üzerindeki etkisi: Pazara göre kiracı karması oluşturmak, belirlenen konsept dahilinde, hedef kitlenin alım gücüne, temel ihtiyaçlarına yönelik markaların yer aldığı bir çalışma gerektirmektedir.

Mahalle merkezlerinde, süpermarket en çok ihtiyaç duyulan mağaza olurken, karma kullanımlı bir projede yeme-içme alanları, restoranlar ve kafeler daha çok tercih edilebilmektedir. Bu ayırım, tamamen hedef kitlenin karakteristiğine bağlı olmaktadır.

Gelir grupları perakende harcamalarında da farklılık göstermektedir. En yüksek gelir grubu perakende harcamalarının %32'sini, ikinci en yüksek gelir grubu ise %22,9'unu yapmaktadır. GYODER'in yaptığı araştırmaya göre, ortalama perakende harcamalarının yarısından fazlası gıda harcamalarına yaparken, en yüksek gelir grubunda bu oran %46,9'a düşmektedir [13].

Gelir seviyesindeki farklılık mağaza dağılımını böyle şekillendirirken asıl etkilediği özellik marka karmasıdır. Üst gelir grubunun hem perakendeye ayırdığı harcama oranı hem de harcadığı miktar düşük gelir grubuna göre çok yüksektir. Bu nedenle aynı sektör olsalar bile üst gelir grubuna yönelik markalar ile alt gelir grubunun ilgi göstereceği markalar farklıdır. Ayrıca, temel ihtiyaç dışında kalan kozmetik, ev eşyası, mücevherat gibi sektörler üst gelir grubu tarafından daha fazla ilgi görmektedir.

Perakende pazarındaki mevcut satış seviyeleri ve pazardaki perakende tipleri (talebin altında ya da üstünde olması) de pazar araştırması dâhilinde incelenmektedir.

Alışveriş merkezinin yaşamını devam ettirebilmesi için, içindeki kiracılarına, kiracıların ise müşterilere ihtiyacı vardır. Dolayısıyla, bir alışveriş merkezi, içinde bulunduğu bölgeden ve o bölgede ikamet eden nüfustan bağımsız düşünülemez. Tüm bu bilgiler ışığında, alışveriş merkezinin hitap edeceği nüfusun ve potansiyel kiracıların ihtiyaçları buluşturulmaktadır. Buna bağlı olarak olması gereken kiracı tipleri ve ürün grupları yani pazara uygun kiracı karması oluşturulmaktadır.

Yıldırım'a göre de özellikle alışveriş merkezinin ticari etki alanında (satışları gerçekleştirdiği en yakın coğrafi bölge) yaşayanların beğeni ile beklentilerine, yaşam tarzlarına uygun doğru konsept oluşturulması gerekmektedir [30].

Özet olarak, alışveriş merkezinin konseptinin belirlenmesinde, hedef kitlenin demografik ve ekonomik yapısı oldukça önemli bir etmendir. Doğru konsept ile doğru kişilere ulaşılabilen bir merkez, hizmet verdiği süre boyunca başarılı olacaktır.

Pazar araştırması, yatırımın öncesinde tek seferli değil, sürekli yenilenmesi gereken bir çalışmadır. Bu sayede değişen piyasa koşulları, rakipler ve nüfus yapısı yakından takip edilmiş olmaktadır. Değişimlerin, alışveriş merkezinde de değişim gerektirip gerektirmeyeceği ortaya çıkmaktadır [26].

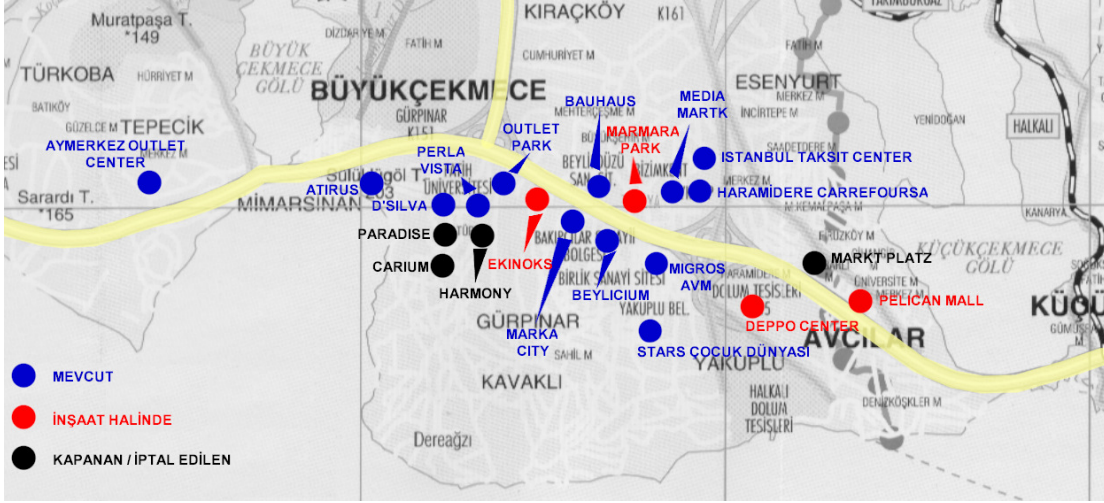
3.2.2.2 Rekabet analizi

Pazar araştırmasının diğer bir ayağı ise rakiplerin analiz edilmesidir. Alışveriş merkezinin türüne göre, ticari etki alanında kalan ve aynı etki alanını paylaşmak durumunda olan rakip projeler incelenmelidir. Mahalle merkezleri için literatürde belirtilen 5 km²'lik etki alanında aynı konsept ve marka dağılımına sahip başka bir projenin varlığı rakip teşkil edeceği gibi farklı konsept ve büyüklükte bir alışveriş merkezi ise hedef kitlenin diğer ihtiyaçlarına yönelik olacağı için tamamlayıcı rolünde olacaktır.

Aynı hedef kitleye hitap eden alışveriş merkezleri birbirlerine göre rakip teşkil etmektedirler. Diğer yandan ise aynı pazardan pay almaları nedeniyle, fark yaratarak birbirlerinin önüne geçmeleri ya da konsept olarak farklı alanlara yönelmeleri, birbirine yakın konumda yer alan alışveriş merkezlerinin başarısını arttıracaktır. Bu tip iki alışveriş merkezini farklılaştıran şey kullanıcı yoğunluğu, hedef kitle, marka karması ve kiracı arz-talebidir.

Aynı pazarı paylaşan outlet konseptli bir alışveriş merkezi ile eğlence ve sosyal aktiviteleri arttırılmış bir merkez, birbirlerinin rakibi olmaktan öte, tamamlayıcısı olmaktadır [31].

İstanbul'daki alışveriş merkezi yoğunluğuna bakıldığında, yan yana sıralanmış, aynı konseptteki sahip alışveriş merkezlerinin bir süre sonra atıl duruma geldiği görülmektedir. Özellikle Avrupa Yakası Beylikdüzü bölgesinde bu durum göze çarpmaktadır.



Şekil 3.4 : Beylikdüzü AVM haritası

Yan yana bulunan market odaklı merkez, outlet merkez, elektronik market ve yapı market farklı konseptlere sahip olmaları nedeniyle, tek başlarına planlandıklarında yaratacakları çekim gücünün daha fazlasına sahiptirler. Şekil 3.4'te de görüldüğü gibi aynı bölgedeki ticari çekimden faydalanacak bir başka proje de hizmete girmeye hazırlanmaktadır. Diğer yandan, birbirine benzer tasarım, marka ve mağaza dağılımı, konsept ve hedef kitlesine sahip E-5'in güneyindeki üç alışveriş merkezi ya açıldıktan bir süre sonra kapanmış ya da proje halindeyken yatırımı durdurulmuştur.

Sınırlı bir alanda ve aynı hedef kitleye hizmet veren alışveriş merkezleri, farklılaşamadıkları noktada rekabetin önüne geçemeyerek piyasadan çekilme durumunda kalmaktadırlar.

Yıldırım'a göre bu türde sayısı her geçen gün artan alışveriş merkezi ve mağazalarda benzer ürünler tüketiciye sunulmaktadır. Tüketiciye daha kolay ulaşabilmek için alışveriş merkezi açısından şu soru büyük önem taşımaktadır:

- Benim ürünümü ya da hizmetimi farklı yapan nedir?

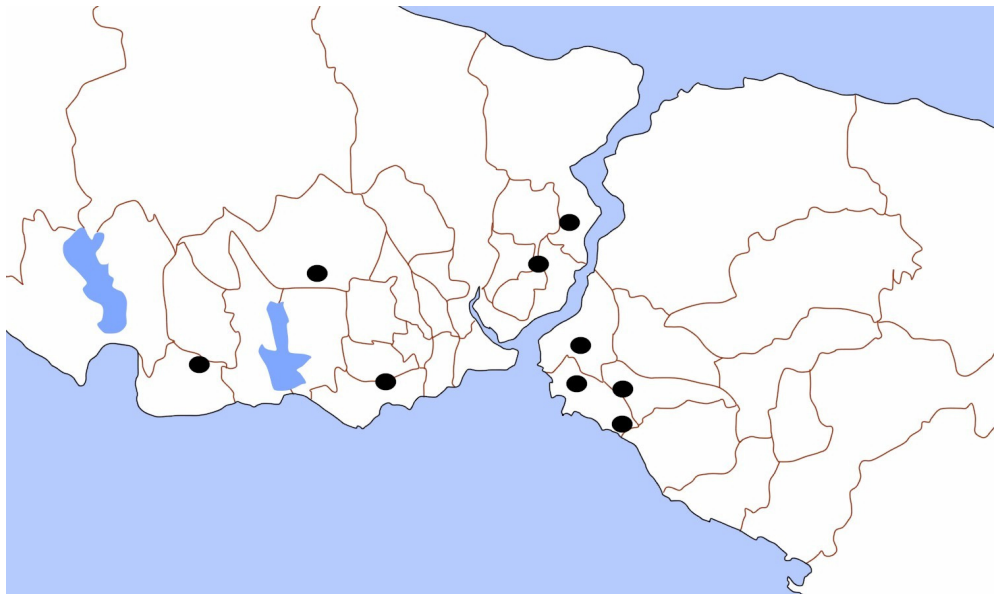
Eğer verilen cevap çevredekileri ve alışveriş merkezi sahiplerini tatmin etmiyorsa, buranın tüketicinin gözünde herhangi bir alışveriş merkezinden farklı kalmamaktadır. Çünkü burası "tüketicinin zihninde canlanacak markası olmayan" bir perakendecidir. Alışveriş merkezini ve ürünü marka yapmanın en önemli yolu ise farklılaşmaktır.

Ürün yelpazesi ve perakende hizmetlerinin birbirine bu kadar yakın olduğu sektörde, farklılaşmak için doğru atılan ilk adım rekabetin fotoğrafını doğru açıdan çekmek

olmaktadır. Pazarın ve rekabetin genel yapısı analiz edilip, bu yapıya uygun farklılaşma süreci başlatılmalıdır [30].

Rakiplerin doğru analiz edilmesi, alışveriş merkezinin mağaza karmasının oluşturulmasında yol gösterici bir önem taşımaktadır. Rekabetin, sadece alışveriş merkezleri arasında değil, markalar arasında da yaşandığı göz ardı edilmemelidir. Özellikle anchor mağazaların, hem konsept hem de marka olarak belirlenmesi, rakiplerde yer alıp almamasına bağlıdır. Örneğin, aynı ticari etki alanına giren farklı projelerde aynı yapı market sektöründeki markaların yer alması tercih edilmemektedir. Bu durum hem mağazanın hem de alışveriş merkezinin ziyaretçi potansiyelini ve merkezce bu sektöre ayrılacak harcama payının azalmasına yol açmaktadır.

Şekil 3.5’te, bir anchor markanın İstanbul’daki mağazalarının konumları verilmiştir. Türkiye’nin en önemli ve en bilinen markalarından biri olan bu anchorun, alışveriş merkezi sayısı ve kiralanabilir alan olarak en fazla orana sahip İstanbul’da dahi yer seçimi ve mağaza sayısı dikkat çekmektedir. Mağazalarının sekiz tanesi alışveriş merkezi bünyesinde bulunmaktadır. Mağazaların dağılımına baktığımızda hem nüfus yoğunluğu hem de gelir durumunun arttığı bölgelerde birden fazla mağaza ile yer aldığı görülmektedir. Bu bölgeler Avrupa Yakası’nda Beşiktaş ve Sarıyer, Asya Yakası’nda ise Kadıköy ve Üsküdar’dır.



Şekil 3.5 : Anchor markanın İstanbul’daki mağazaları

3.3 Merkezin Türü ve Büyüklüğünün Mağaza Karmasına Etkisi

3.3.1 Mağaza gruplarının tanımı

Beddington’a göre, bir alışveriş merkezindeki mağazalar iki ana başlık altında toplanmaktadır: “yiyecek” ve “yiyecek dışı”. Çizelge 3.2’de tek bir noktadan her türlü hizmetin sağlanabildiği alışveriş merkezlerindeki ticaret türleri çok geniş bir şekilde verilmiştir.

Çizelge 3.2 : Ana ticaret kategorileri [32]

Yiyecek Dışı	
Antikacı	Kitapçı
Ayakkabı	Kuaför
Banka	Kuru Temizleme
Çiçekçi	Kuyumcu, mücevherat
Çocuk giyim	Lostra
Deri ürünleri	Optik
Eczane	Oyuncak
Elektronik Eşya	Parfümeri- kozmetik
Erkek giyim	Postane
Ev elektroniği	Sanat galerisi
Ev mobilyası	Seyahat Acentesi
Evcil hayvan ürünleri	Spor malzemeleri
Fotoğrafçı	Şans oyunları bayii
Gazete-dergi bayii	Tekel bayii
Kadın giyim	Terzi
Kişisel elektronik ürünleri	Yapı market

Yiyecek
Bakkal
Balıkçı
Kasap
Manav
Şarküteri
Unlu mamuller

19. yüzyılın sonlarında ilk olarak Paris’te ortaya çıkan ve “department store” adı verilen mağazalarda tekstilden kitaba, kozmetikten iç giyime hemen her çeşit mal bir arada satılmaya başlanmıştır. Çizelge 3.2’de “yiyecek dışı” altında sıralanan türlerin hemen hepsi department store’lar içinde yer almaktadır [33].

“yiyecek” grubuna dâhil olan türler, günümüzde, süpermarket ve hipermarket gibi tüm yiyecek ürünlerinin ve çoğunlukla birtakım yiyecek dışı ürünlerin de bir arada satıldığı mağazalar olarak alışveriş merkezlerinde bulunmaktadır [32].

3.3.2 Alışveriş merkezlerinin büyüklüğü ve türü

Bölgedeki mevcut perakende pazarındaki eksiklikler ve boşluklara göre, yeni yapılacak alışveriş merkezi yatırımları şekillenmektedir. Alışveriş merkezinin büyüklüğü, türünü etkileyen bir özelliktir. Bu nedenle, yatırım için uygun lokasyonun mevcut özellikleri, orada gerçekleştirilecek alışveriş merkezinin türünü de etkilemektedir. Maksimum 15.000 m² kiralanabilir alanlı bir alışveriş merkezi için ortaya çıkarılabilecek konseptler ne kadar sınırlı ise, 60.000 m²'nin üstündeki merkezler için bir o kadar geniştir.

Genellikle alışveriş merkezi karakterinin şekillenmesi, anchor kiracıların belirlenmesi ile başlamaktadır. Ana kiracı, alışveriş merkezinde yer alacak diğer kiracılar için kilit marka olduğundan dolayı, sözleşmeleri yatırım kararının verildiği andan itibaren yapılmaya başlanmaktadır. Bu markalara ve kategorilere karar vermek, alışveriş merkezinin gelecekteki başarısını büyük oranda etkilediği için önem taşımaktadırlar. En başarılı alışveriş merkezleri, anchor kiracı ve diğer ana kiracıların uzun süreli karar verme dönemi ile belirlendikleri yatırımlar olmuşlardır. Çizelge 3.3'te, üç ana tipteki alışveriş merkezleri için anchor kiracı kategorileri verilmiştir [8].

Çizelge 3.3 : Anchor kategorileri [8]

Mahalle merkezleri	Topluluk merkezleri	Bölgesel merkezler
Süpermarket	Department store	Department store'lar
İndirimli satış mağazası	İndirimli satış mağazası	Eğlence merkezi
Restoran	Süpermarket	Yemek alanı
Mobilya mağazası	Büyük giyim mağazası	Büyük, tek tip ürün satan mağaza
Elektronik mağaza	Mobilya mağazası	Büyük, indirim mağazası
Banka	Spor ekipmanları mağazası	
	Sinema	

Projenin büyüklüğüne göre, anchor kiracıların sayısı da artmakta ve sektörel olarak çeşitlenmektedir. Mahalle merkezlerinde genellikle bir süpermarket ve yanında bir ana kiracı ile büyük mağazalar doldurulurken, bölgesel alışveriş merkezlerinde hipermarket, yapı market, teknoloji market, sinema ve bir department store projenin anchorları olabilmektedir.

Anchorlar belirlendikten sonra, alışveriş merkezinin türüne göre, diğer marka ve sektörler seçilmektedir. Mahalle merkezlerinde, servis ve yeme-içme sektörleri kiralanabilir alanın büyük bir bölümünü kaplamakta iken topluluk ve bölgesel

alışveriş merkezlerinde, hem servis ve yeme-içme sektörü hem de tekstil ve diğer hobi mağazalarının yer alması beklenmektedir.

3.3.2.1 Alışveriş merkezinin tiplerine göre marka karması

Alışveriş merkezleri, farklı standartlara göre birçok özellikleri bakımından sınıflandırılmaktadır. Bu standartlar Bölüm 2.3'te detaylı olarak incelenmiştir.

Çizelge 3.4'te, ABD'deki topluluk merkezi (community center) ve mahalle merkezi (neighbourhood center) ölçeğindeki alışveriş merkezlerinin genel mağaza karması düzenlemesi belirtilmiştir. Bu tanım, daha küçük alışveriş merkezlerinde değişiklik göstermektedir [24].

Çizelge 3.4 : Marka karması dağılımı [24]

	Topluluk Merkezi (Community Center) Toplam Kiralanabilir Alana Oranı (%)	Mahalle Merkezi (Neighbourhood Center) Toplam Kiralanabilir Alana Oranı (%)
Department Store	22%	5%
Fast Food	16%	34%
Restoran	6%	10%
Giyim ve Aksesuar	10%	4%
Kadın Giyim	4%	2%
Çocuk Giyim	1%	1%
Erkek Giyim	2%	1%
Aile Giyim	4%	2%
Ayak kabı, Deri Aksesuar	2%	1%
Ev Aksesuarı	6%	4%
Elektronik ve Bilgisayar	3%	2%
Yapı Malzemeleri	2%	3%
Hobi ve Kültür Ürünleri	5%	3%
Aksesuar, Saat, Hediyelik, Mücevher	5%	4%
Hizmetler	4%	14%
Alkollü İçecek - Tekel	3%	7%
Eğlence	5%	3%
Toplam	100%	100%

ICSC'ye göre, mahalle merkezleri, müşterilerin günlük ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri şekilde tasarlanmalıdır. Kiralanabilir alanın üçte birinden fazlasını süpermarket oluşturmalıdır. Department store'lar da yine üçte birlik bir alanda yer almalı ve ilaç, tuhafiyeye, fast food, restoran ve kişisel hizmetler sunan küçük mağazalar ile desteklenmelidir.

Topluluk merkezlerinde ise, mahalle merkezlerinden farklı olarak, giyecek ve tekstil mağazalarının daha fazla oranda yer alması gerekmektedir. Department store'lar da birkaç farklı marka ile ve çok katlı olarak bulunmalıdır [18].

Çizelge 3.4'teki tablo, ICSC'nin Amerika'daki alışveriş merkezlerinin özelliklerinden yola çıkılarak yapılmıştır. Ancak Türkiye'de alışveriş merkezleri gelişimi Amerika ile karşılaştırıldığında farklı süreçler gösterdiği için, bu dağılım da Türkiye'deki projeler için birebir örnek teşkil etmemektedir.

Amerika'da 1995 yılında açılan The Westchester alışveriş merkezi 77.000 m² kiralanabilir alanı ile bölgesel bir merkez niteliğindedir ve mağaza dağılımı aşağıdaki gibi planlanmıştır.

Çizelge 3.5 : The Westchester mağaza dağılımı [8]

Mağaza türü	Kiralanabilir alana oranı (%)
Fast Food, Restoran	4%
Kadın Giyim	23%
Erkek Giyim	8%
Aile ve Çocuk Giyim	16%
Ayakkabı, Deri Aksesuar	5%
Ev Ürünleri ve Elektronik	4%
Mobilya	14
Aksesuar, Saat, Hediyelik, Mücevher	2%
Hizmetler	2%
Diğer Çeşitli Ürünler	22%
Toplam	100%

3.3.2.2 Alışveriş merkezinin işlevine göre marka karması

Bölüm 2.3.2'de açıklandığı üzere alışveriş merkezleri üstlendikleri konsept ve işlevlerine göre farklı sektörlere yoğunlaşmaktadır.

Çizelge 3.5'te, farklı konseptlere sahip alışveriş merkezlerinde ağırlıklı olarak yer alan sektörler verilmiştir.

Çizelge 3.6 : AVM işlevlerine göre sektörler

İşlev	Mağaza
Karma kullanımlı merkez	Kafe ve restoran
Eğlence merkezi	Sinema
Yaşam merkezi	Kafe ve restoran
Moda merkezi	Hazır giyim
Hipermarket odaklı merkez	Market
Fabrika satış merkezi	Hazır giyim
Perakende parkı	Department store
	Yeme-içme
	Oyun ve spor alanları
	Hobi & kültür
	Ayakkabı
	Servis
	Elektronik
	Elektronik
	Hobi & kültür
	Eğlence merkezi
	Sinema
	Restoran
	Yeme-içme
	Ayakkabı
	Yapı market

3.4 Mağazaların Alışveriş Merkezi İçinde Planlanması

3.4.1 Markalar arası koordinasyon

Genellikle alışveriş merkezleri için müşterileri ihtiyaçlarına ve alışveriş alışkanlıklarına uygun, olabilecek en geniş mağaza karması yaratılmaya çalışılmaktadır. Ancak, bir markanın, aynı çatı altındaki diğer bir markaya rakip olduğu unutulmamalıdır. En etkili marka karması, mağazalar arasında sinerji yaratabilen ve her birinin bağımsız birimler olarak cadde üzerinde yer aldıkları durumdan daha fazla satış yaptıran çalışmadır [34].

Birbirinin tamamlayıcısı olan ve güçlü bir marka karması ortaya çıkaran belirli standartlar bulunmaktadır. Örneğin, etkili bir mahalle merkezinde birbirleriyle örtüşen birkaç mağaza ile tamamlanmış süpermarket ve muhtemelen bir department store iyi bir çekim yaratmaktadır. Ayrıca, restoranlar, alışveriş merkezine müşteri çekmekte ve aynı gezi sırasında hem alışveriş hem de yeme-içme olanağı sağlamaktadır.

Aynı cins malları satan mağazaların birlikte konumlanması müşterilerin bu yerlere olan ilgisini arttırmaktadır. Bu, hem rekabet ortamı yaratmakta hem de müşteriler için malın bulunabilirliğini arttırmaktadır. Bu sisteme tarihte de rastlanmaktadır, bedestenler buna en iyi örnektir [3].

Alışveriş merkezi içindeki birimlerin birbirlerini bütünleyen bir uyumda planlanması müşteriler için çekicilik, ilgi ve algıyı da arttırmaktadır. Buna göre sadece mağaza içi değil dolaşım ve ortak kullanım alanları da bu değer gözetilerek tasarlanmalıdır [21].

3.4.2 Benzer marka gruplarının bir araya toplanması

Alışveriş merkezlerine tüketicilerin gözüyle bakıldığında aradığı ürüne kolay erişim en önemli kriterdir. Potansiyel müşterilerin sosyal yapısına göre, çeşitli sektörlerle ait markalar gruplanarak bir araya getirilmelidir. Bir mağazadaki ürüne ilgilenen müşterinin ona benzer başka hangi ürünlere ilgi göstereceği tahmin edilerek planlama yapılmalıdır. Örneklerle açıklamak gerekirse;

Erkek giyim, ayakkabı, spor ürünleri ve elektronik mağazaların bir arada bulunması, her birinin performansını olumlu etkilemektedir. Bunun nedeni, alışveriş alışkanlığı kadınlara göre az olan erkeklerin ziyaret edebilecekleri ürün çeşidi sınırlıdır.

Benzer özellikteki kadın giyim, ayakkabı ve aksesuar ürünleri ile çocuk giyim ve oyuncak mağazaları da birbirlerine yakın konumlandıklarında performansları olumlu etkilenecektir. Çocuk giyim mağazaları genellikle kadınlar tarafından ziyaret edildiklerinden dolayı bu iki kategoriyi aynı mekanda tutmak ziyaret sıklıklarını arttıracaktır.

Gıda ürünleri satan market ile pastane ve kafe gibi alanlar birlikte gruplanmalıdır.

Servis sektörü olarak bilinen ve kişisel ihtiyaçları karşılayan kuru temizleme, lostra, terzi gibi mağazalar da birlikte düşünülmelidir [8].

3.4.3 Rakip ve tamamlayıcı marka gruplarının belirlenmesi

Yukarıda bahsedilen perakende sektörleri birbirlerinin tamamlayıcısı olurken aralarında rekabet olabilecek mağazalar da bulunmaktadır. Bir department store içinde bulundurduğu çok çeşitli ürün yelpazesi ile hem tem tekstil mağazasının hem de bir kozmetik firmasının rakibi olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, department store'un yer aldığı alışveriş merkezinde, içinde aynı marka ürünü satan bir ev eşyası markasının yer almak istememesi gerekmemektedir. Ancak, daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi bir anchor mağaza olan department store, alışveriş merkezine diğer kiracıları çeken en büyük faktördür. Bunun nedeni, department store'un müşteriler için yarattığı çekicilik faktörünün rekabetin önüne geçmesidir.

Department storeların alışveriş merkezlerinin uç noktalarına ve koridor sonlarına konmasının nedeni de ziyaretçilerin alışveriş merkezindeki tüm mağazaların önünden geçmesini sağlayarak department store ulaşmasıdır. Eğer merkezde birden fazla department store bulunuyorsa merkezin yapılanması bu mağazaları birbirinden ayırmaya ve yaya trafiğinin merkezin her yöne doğru yoğunlaşmasına olanak verecek şekilde olmalıdır [35, 8].

3.5 Mağaza gruplarının ihtiyaçları ve değerlendirilmesi

Alışveriş merkezi yaşayan bir mekandır ve zamanla kendi içinde bazı değişiklikler, yenilemeler gerektirmektedir. Bazı mağazalar, merkez içinde konumlarını değiştirdikleri gibi, iç ve dış etkenlerden dolayı, alışveriş merkezinden çıkmak isteyen kiracılar da olmaktadır. Bu bölümde, alışveriş merkezinde yer alan önemli

kiracıların, alışveriş merkezi açıldıktan sonra, zaman içinde ortaya çıkacak ihtiyaçları değerlendirilmiştir [8].

3.5.1 Süpermarketler

ULI'nin tanımlamasına göre süpermarket, mahalle ve topluluk merkezlerinde en önemli anchor kiracı konumunda olmasına rağmen bölgesel ve süper bölgesel alışveriş merkezlerinde çoğunlukla yer almamaktadırlar. Bunun nedeni, müşterilerin süpermarketten sonra, taşıdıkları ürünler ile uzun mağaza alışverişlerine vakit ayıramamasıdır. Ancak, Türkiye'de çeşitlilik bakımından en fazla ürün türünü barındıran süpermarketler, bölgesel alışveriş merkezlerinde yer almakta ve araç ulaşımı ve sorunsuz park imkanı ile müşteri çekmektedir. Bu tip büyük ölçekli alışveriş merkezlerinde, süpermarket çekim noktası değildir. Alışveriş merkezinin ölçeği küçüldükçe, süpermarketin marka karmasında önemi artmaktadır [8].

Süpermarketler, otopark alanına doğrudan ulaşım imkanı olan konumda yer almayı tercih etmektedir. Yatırımın ilk safhalarında kiracı olarak anlaşma yapılan marketler, kendileri için en uygun yeri talep etme fırsatına sahiptir [34].

Bu konuda yatırımcı tarafından sakıncalı olan da alışveriş merkezinden bağımsız giriş-çıkış kapısı olan marketlerdir. Bu durum, AVM için potansiyel müşterilerin merkezin içine girmeden sadece marketi kullanarak gitmeleridir.

3.5.2 Restoran ve yeme-içme mekanları

Alışveriş merkezlerinde yemek alanları tanımlı hale getirilmektedir. Bunun birkaç özel nedeni vardır: Merkezin o katında ya da kısmında havalandırma gibi altyapı tesisatı farklılaşmaktadır. Ayrıca, oturma alanları oluşturulması ve bunların toplu halde alışverişini engellemeyecek şekilde planlanması gerekmektedir.

Genellikle fast food gibi kendine ait sınırlı oturma alanı olan ve rekabet edebileceği ortamda olması gereken mağazalar, alışveriş merkezinin bu katında toplu halde yer almayı tercih etmektedir [8].

Büyük metrekareye ihtiyaç duyan restoranlar ise yemek katında fakat ortak oturma alanından izole bir lokasyon seçmeyi tercih etmektedir. Ayrıca, merkezin diğer katlarında bağımsız olarak da yer almaktadırlar. Yemek katındaki küçük fast food mağazalarından farklı olmalarının nedeni, sundukları ürün kalitesi ve farklı müşteri kitlesini çekmek istemeleridir [35].

Aynı şekilde kafeler de hem yemek katında hem de alışveriş anında ihtiyaç duyulması halinde normal katlarda da yer seçmektedir. Özellikle çocuk oyun alanı ve sinemanın çevresinde konumlanmaları dinlenme ve boş zamanın değerlendirilmesinde talep görmektedir [34].

4. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDEKİ MARKA VE MAĞAZA KARMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA İKİ ÖRNEK PROJE

Alışveriş merkezi sayısının son yıllarda hızla artmasıyla organize perakendede rekabet artmış ve doğru konsept ile pazarda yer almak önemli hale gelmiştir. Özellikle yeni açılan ve tasarımı halinde olan alışveriş merkezi projelerinde, hedef kitleye uygun doğru konsept ve marka karması, geliştiriciler ve yatırımcılar tarafından titizlikle araştırılıp ortaya çıkarılan bir kriter haline gelmiştir. Bu olgular, özellikle İstanbul ve Ankara gibi, alışveriş merkezi sayısı ve kişi başına düşen kiralanabilir alan büyüklüklerinin yüksek olduğu şehirlerde daha da önem kazanmaktadır.

Tezin bu bölümünde, alışveriş merkezlerinde marka karmasının oluşumunu etkileyen faktörler, İstanbul'da farklı özelliklere sahip iki alışveriş merkezi üzerinden açıklanmıştır. Bu merkezlerden biri İstanbul Asya Yakası'nda, Pendik ilçesinde yer alan Neo Marin Alışveriş Merkezi, diğeri ise Avrupa Yakası Beşiktaş ilçesinde bulunan Akmerkez'dir.

Neo Marin ve Akmerkez alışveriş merkezleri, tezin konusunu örnekler ile açıklamak için belirli nedenlere bağlı olarak seçilmiştir. Bu nedenlerden en belirgin olanı, merkezlerin ticari etki alanının gelir seviyesidir. İstanbul geneline bakıldığında, Pendik ilçesi orta ve orta alt gelir grubunu barındırırken, Akmerkez'in yer aldığı Beşiktaş ilçesinin Etiler semti üst gelir grubunun ikamet ettiği bölgeler olarak göze çarpmaktadır.

Akmerkez organize perakendenin Türkiye'deki ilk örneklerinden biri olarak 1993 yılında açılmıştır. Açıldığı dönemde, gerek sektördeki boşluk gerekse bulunduğu bölgenin sosyal ve ekonomik dokusu nedeniyle ilgi görmüş ve önemini günümüze kadar korumuştur. Ancak organize perakendenin hızlı gelişimi ve birbiri ardına açılan alışveriş merkezleri, Akmerkez'i de etkilemektedir. Sosyal dokunun marka dağılımı üzerinde etkisi ve özellikle de artan rekabetin merkez üzerindeki etkilerinin incelenmesi için Akmerkez örneği seçilmiştir.

Bunların yanında, Neo Marin AVM, alışveriş merkezi sayılarının ve rekabetin arttığı dönemde geliştirilmiş ve hizmete açılmıştır. Bu nedenle, konsept ve marka karması oluşturulurken daha dikkatli ve başarılı olabilecek şekilde planlandığı varsayılmaktadır.

4.1 Neo Marin Alışveriş Merkezi Marka ve Mağaza Karması İncelemesi

4.1.1 Proje hakkında genel bilgi

İstanbul'un Asya Yakası'nda, Pendik ilçe sınırları içinde yer alan Neo Marin Alışveriş Merkezi'nin yatırımı Bosphorus Gayrimenkul Yatırım Fonu (BREF) tarafından yapılmıştır. Temmuz 2007'de inşaat çalışmalarına başlanan proje, Nisan 2009'da hizmete girmiştir. Krea Grup tarafından geliştirilen projenin yönetimi ise grubun iştiraki olan REVAL tarafından sürdürülmektedir [36].

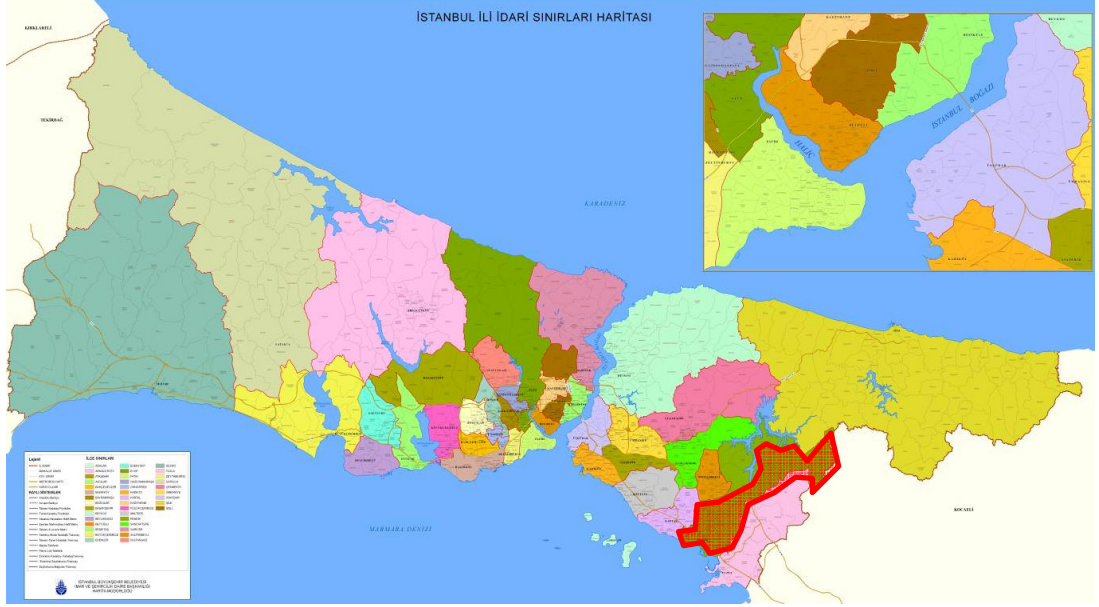
Çizelge 4.1 : Proje künyesi

Proje Adı	Neo Marin Alışveriş Merkezi
Yeri	Pendik, İstanbul
Açılış Tarihi	Nisan 2009
Arsa Alanı	34.706
Kıralanabilir Alan	36.843
İnşaat Alanı	46.053
Kat Sayısı	3
Mağaza Sayısı	140



Şekil 4.1 : Neo Marin AVM genel görünüm

Neo Marin Alışveriş Merkezi, Pendik'in Kaynarca Mahallesi'nde, E-5 Otoyolu üzerinde, Kaynarca (Tersane) Kavşağı'nda yer almaktadır.



Şekil 4.2 : Pendik ilçesi konumu



Şekil 4.3 : Neo Marin Alışveriş Merkezi konumu

Proje E-5 Otoyolu'nun güneyinde, Kaynarca Kavşağı'nın doğusunda konumlanmıştır. TEM E-5 bağlantı yolu, Kaynarca Kavşağı'nda kesişmekte, bu da projenin hem TEM hem de E-5 kullanılarak erişilebilirliğini arttırmaktadır.



Şekil 4.4 : Neo Marin AVM iç görünüm



Şekil 4.5 : Neo Marin AVM iç görünüm

Neo Marin AVM’de bulunan mağazalar, kategorilere göre Çizelge 4.2’de verilmiştir.

Çizelge 4.2 : Neo Marin AVM mağaza listesi [36]

Kafe, Restoran, Fast Food	Ayakkabı- Çanta	Hazır Giyim	Elektronik	Aksesuar, Mücevher, Optik	Ev Eşyası Dekorasyon	Sağlık, Kozmetik	Çocuk Giyim/Bakım	Hobi&Eğlence	Banka	Servis
Aslı Börek	Arrow	Aysira	Bimeks Teknoport	Altın Lale	Bernardo	Tekin Acar	Blue Key	Toyyz Shop	Akbank	Car Wax
Barnie's Cafe	Deichmann	Beymen Business	Teknosa Extra	Atasay	KRC	Watsons	Sanbe	Safari Park	Vakıfbank	Key House
Bilakis	Desa	Colin's	Vatan Notebook	Gülâylar Altın	Tefal	Neomarin Eczane				Sunman Lostra
Burger King	Flo	De Facto	Vestel	Göz Grup	Hit House	Ortopedia				Terzi
Değirmen	Greyder	D's Damat	Bosch	Opmar Optik	Tchibo	Doctor Nature				Ali Gür Kuaför
Edirne Lokantası	Gültekin	Dufy	Samsung	Saat&Saat						Bek Tobacco
Esentepe Köftecisi	Mater	Fabrika	Sony	Konyalı Saat						ETS Tur
Günaydın	Saraç Çanta	Forever New	Avea	Euromoda						Meydan Outdoor
Hacıoğlu		G-Lingerie	Vodafone	Magiss Accessories						Pet Shop
HD İskender		Gusto	Turkcell	Sette						Kuruyemiş
Kanatlı Balık		Kiğılı		Silver Shop						CarrefourSa
Kayseri Mutfağı		LCW		Silver&Stone						
Köfteci Ramiz		Look Me								
İkbal		Majestik								
Konyalı Mevlana		Mavi Jeans								
Kumpir Box		Max Fashions								
Mado		Penti								
Pidof		Rodin Hills								
Popayes		Intersport								
Sbarro										
Simit Sarayı										
Sampiyon Kokoreç										

4.1.2 Türü ve büyüklüğü

36.843 m² kiralanabilir alana sahip Neo Marin Alışveriş Merkezi, ICSC standartlarına göre, Topluluk Merkezi (community center) sınıfına girmektedir. Topluluk merkezlerinin genel özellikleri;

- 15 – 20 dakikalık sürüş mesafesi içinde, 40.000 – 150.000 nüfusa hizmet edebilen,
- Anchor kiracılarının süpermarket ve bir department store olduğu,
- Çok çeşitte tekstil mağazasının ve yeme-içme alanlarının yer aldığı,
- Kolay algılanabilen tasarıma sahip

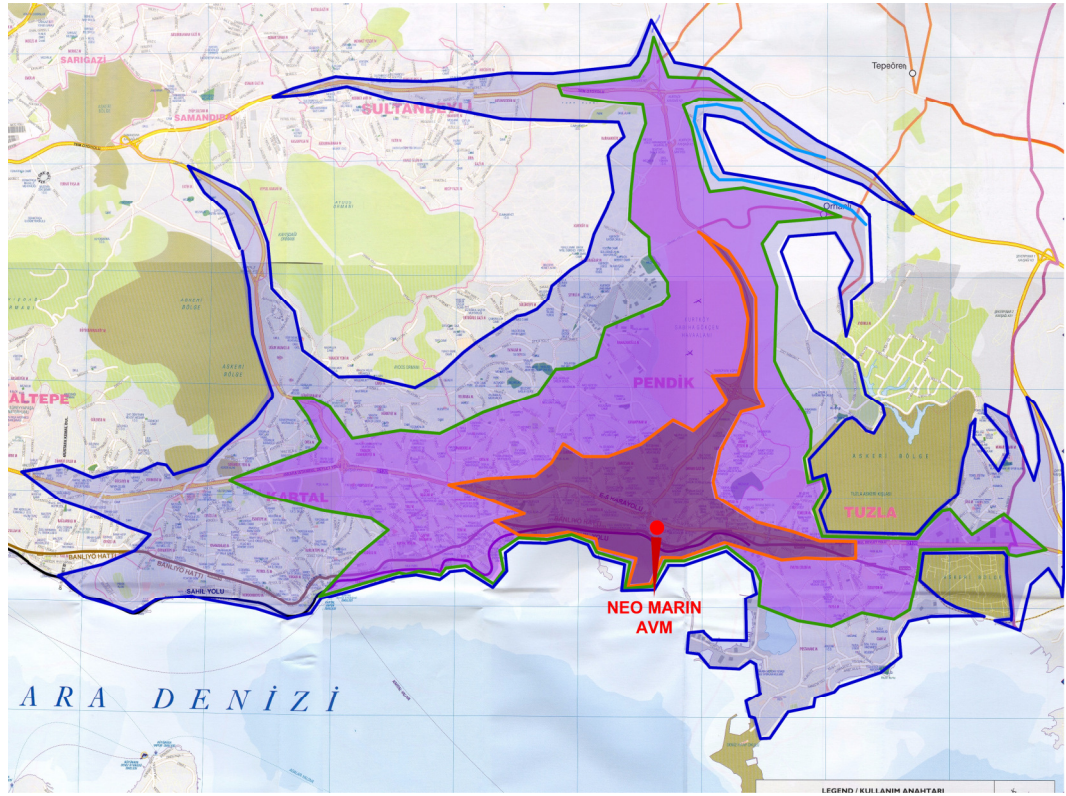
şeklinde özetlenebilir.

4.1.3 Ticari etki alanının belirlenmesi

Ticari etki alanının belirlenmesi ile hedef kitle de ortaya çıkmış olmaktadır. Neo Marin AVM'nin ticari etki alanı önceki bölümlerde de belirtildiği gibi üç farklı kapsamda tespit edilecektir. İlki, diğer rakipler ile paylaşılmayan ve birincil etki alanı olarak adlandırılan 10 dakika sürüş mesafesini kapsayan bölgedir.

Birincil etki alanını, ikinci 10 dakikalık sürüş mesafesinde kalan alan takip etmektedir. İlk 20 dakikayı içine alan bölge, topluluk merkezleri için en verimli müşteri ve ziyaretçi potansiyeline sahip ticari alandır. Üçüncü 10 dakikalık sürüş alanı ise, alışveriş merkezi için ulaşım açısından ideal süre içine girmektedir.

Şekil 4.6'da, Neo Marin AVM'nin üç farklı ticari etki alanı gösterilmiştir. Merkezin bulunduğu nokta başlangıç kabul edilerek, birinci ve ikinci derece yollardan 10, 20 ve 30 dakikalık sürüşler ile ticari etki alanının sınırları belirlenmiştir. Güneyindeki Marmara Denizi, kuzeyinde kalan E-5 ve TEM otoyolları ile Sabiha Gökçen Havalimanı ve Tuzla Askeri Bölgesi fiziksel ve coğrafi sınır teşkil etmekte ve ticari hedef alanını etkilemektedir.



Şekil 4.6 : Neo Marin AVM ticari etki alanı

Neo Marin AVM için ticari etki alanındaki nüfusun belirlenmesinde, TUİK'in 2008 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına başvurulmuştur. 30 dakikalık toplam sürüş mesafesinde Pendik ilçesinin yanı sıra komşusu Kartal, Maltepe ve Tuzla ilçelerinin de etki alanına girdiği görülmektedir. Nüfuslar hesaplanırken, ilçe genelinin yanında daha hassas tahmin yürütülmesi için mahalle nüfusları da dikkate alınmıştır.

Çizelge 4.3'te Neo Marin AVM'nin ticari etki alanına giren toplam nüfuslar verilmiştir.

Çizelge 4.3 : Neo Marin AVM etki alanı nüfusu

İlçe Adı	Şehir Nüfusu	Birincil etki alanı	İkincil etki alanı	Üçüncül etki alanı	Toplam
Kartal	426.748	1.018	69.144	320.216	390.378
Maltepe	417.605	0	0	142.186	142.186
Pendik	538.065	186.130	199.027	127.760	512.916
Tuzla	170.453	49.227	65.893	36.617	151.737
Toplam	1.552.871	236.374	334.064	626.780	1.197.218

Çizelge 4,3'te de görüldüğü gibi Pendik ilçe nüfusunun yaklaşık tamamı tüm etki alanına girerken, Maltepe ilçesi sadece üçüncü 10 dakikalık alana dâhil olmaktadır. Ziyaretçilerin ve toplam satışların %70'ine kadarının gerçekleştiği birincil etki

alanının yapısı, Neo Marin AVM'nin marka karması değerlendirilmesinde dikkate alınmıştır. Etki alanına giren mahalleler ve nüfusları Çizelge 4.4'te verilmiştir.

Çizelge 4.4 : Pendik mahalleleri ve etki alanı nüfusları

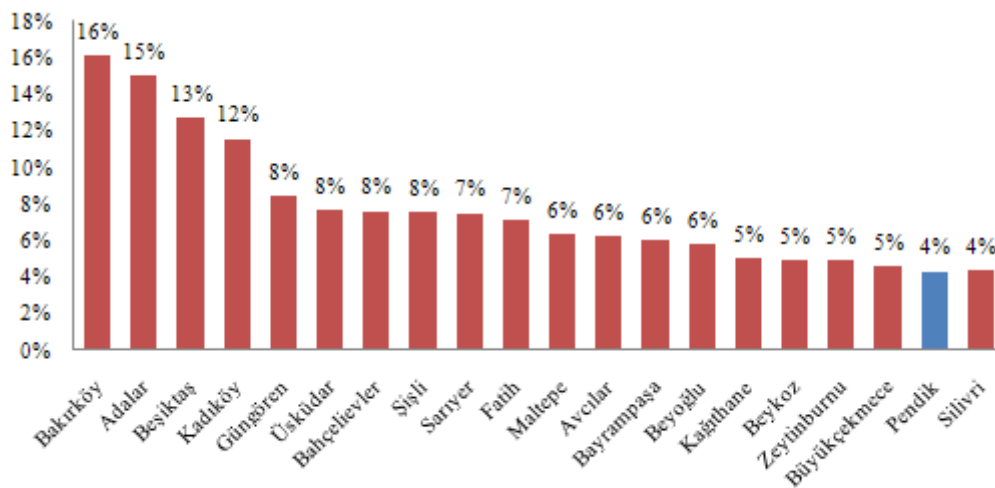
Mahalle	Nüfusu	Birinci 10 dakika	İkinci 10 dakika	Üçüncü 10 dakika	Toplam
Bahçelievler	10.997	0	10.997	0	10.997
Batı	14.323	0	14.323	0	14.323
Çamçeşme	32.666	17.789	14.876	0	32.666
Çınardere	18.404	0	15.313	3.091	18.404
Doğu	15.672	433	15.238	0	15.672
Dumlupınar	21.798	3.670	18.128	0	21.798
Fevziçakmak	33.646	7.559	26.076	0	33.634
Harmandere	3.869	0	0	0	0
Kavakpınar	54.266	27.861	26.395	0	54.256
Kaynarca	42.830	38.644	4.186	0	42.830
Kurtköy	13.094	0	0	5.067	5.067
Orta	5.496	727	4.769	0	5.496
Velibaba	23.261	0	6.224	14.323	20.546
Yayalar	8.286	0	792	7.494	8.286
Yenimahalle	13.799	0	13.624	175	13.799
Şeyhli	10.514	0	1.654	8.860	10.514
Ahmet Yesevi	15.558	13.179	2.379	0	15.558
Esenyalı	11.455	11.455	0	0	11.455
Ertuğrulgazi	15.961	0	0	11.570	11.570
Fatih	17.073	17.073	0	0	17.073
Güllübağlar	12.132	0	9.147	2.972	12.120
Güzelyalı	24.815	24.815	0	0	24.815
Orhangazi	22.924	22.924	0	0	22.924
Ramazanoğlu	3.548	0	2.322	1.226	3.548
Sapanbağları	9.582	0	7.945	1.637	9.582
Süluntepe	17.837	0	0	15.381	15.381
Yeşilbağlar	5.142	0	4.638	504	5.142
Sanayi	3.656	0	0	0	0
Yenişehir	30.256	0	0	30.256	30.256
Özel sayım	25.205	0	0	25.205	25.205
Toplam	538.065				512.916

Çizelge 4.5 : İstanbul ilçeleri GSYİH verisi [28]

Sıra	İlçe	Kişi başı GSYİH (USD)	Sıra	İlçe	Kişi başı GSYİH (USD)
1	Eminönü	45.391	17	Kağıthane	2.746
2	Bakırköy	16.021	18	Silivri	2.708
3	Şişli	12.789	19	Üsküdar	2.476
4	Beyoğlu	11.959	20	Beykoz	2.248
5	Beşiktaş	8.549	21	Bahçelievler	2.166
6	Zeytinburnu	7.782	22	Tuzla	2.045
7	Bayrampaşa	5.649	23	Sarıyer	2.013
8	Kadıköy	4.854	24	Küçükçekmece	1.972
9	Avcılar	4.782		Pendik	1.916
10	Şile	4.453	26	Büyükçekmece	1.862
11	Fatih	4.070	27	Bağcılar	1.758
12	Çatalca	3.612	28	Adalar	1.746
13	Güngören	3.354	29	Gaziosmanpaşa	1.685
14	Kartal	3.322	30	Maltepe	1.545
15	Sultanbeyli	2.992	31	Ümraniye	1.495
16	Eyüp	2.772	32	Esenler	1.253

Pendik geneli dikkate alındığında, kişi başı GSYİH'sının İstanbul ortalamasının altında olması, ilçenin gelir seviyesi bakımından orta alt grubu olduğu ortaya çıkmaktadır.

İlçenin, İstanbul geneline göre gelir seviyesini belirlemek için, çalışan nüfusun işteki durumu da göz önünde tutulmuştur. Bu değerlendirme için TÜİK'in 2000 yılı istatistikî verilerine başvurulmuştur.



Şekil 4.8 : İşveren nüfusunun, işgücü nüfusuna oranı [28]

İstanbul geneli için aynı değerlendirme yapıldığında işveren nüfusunun toplam çalışan nüfusa oranı %6 çıkmaktadır. Bu açıdan da değerlendirildiğinde Pendik ilçesi %4 ile ortalamanın altında kalmaktadır.

Pendik ilçesi, ekonomik durumu ortaya koyan istatistikî veriler ışığında incelendiğinde, İstanbul bütününe göre ortalamanın altında bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu durumun Neo Marin AVM'nin marka ve mağaza karması üzerindeki etkileri ise şu şekilde açıklanabilir:

Satın alınabilirliği yüksek ürünler satan markalar seçilmelidir. LCW AVM'de departmen store olarak yer almaktadır. Bu marka aynı kategoride bulunan ve benzer ürünler satan Marks&Spencer, Mudo gibi markalardan daha düşük fiyatlı ürünler sattığı için tercih edildiği düşünülmektedir.

Tüketiciler üzerinde “pahalı ürün satan mağaza” izlenimi bırakmayan ürün grubu ve görsel elemanlar kullanılmalıdır.

Merkezde CarrefourSa süpermarket markası hizmet vermektedir. CarrefourSa, orta üst gelir grubundan alt gelir grubuna kadar tüm segmentler tarafından tercih edilmektedir.

Faklı kategorilerdeki markalara bakıldığında, hemen hemen her sektörde yerel ya da zincir olmayan markaların bulunduğu görülmektedir. Bu markaların yer alması, ziyaretçilerin “pahalı marka” imajı olmadan rahatlıkla alışveriş yapmalarını destekleyen bir unsurdur.

Çizelge 4.6 : Neo Marin AVM yerel markaları [36]

Kafe, Restoran, Fast Food	Ayakkabı-Çanta	Hazır Giyim	Aksesuar, Mücevher, Optik	Ev Eşyası Dekorasyon
Kanatlı Balık Pidof Simit Sarayı	Gültekin Mater	Look Me Max Fashions Rodin Hills	Altın Lale Magiss Accessories	Hit House

Alışveriş merkezlerinde en fazla tüketici yoğunluğuna ve ziyaretçi sirkülasyonuna sahip alanlar yeme-içme ve dinlenme mekânlarıdır. Neo Marin AVM'de bulunan yeme-içme mağazaları orta ve orta alt gelir grubunun rahatlıkla tercih edebileceği markalardan oluşmaktadır. Fast food gıda ürünleri satan markalar ağırlıklı olarak yer almış ve restoran kategorisinde yine tasarım, görsellik ve fiyatlandırma açısından orta seviye olan HD İskender, Esentepe Köftecisi gibi markalar kiracı olarak bulunmaktadır.

Ayrıca, alışveriş merkezlerinin çekicilik faktörleri arasında eğlence anlamlı bir unsurdur. Gelir grubu azaldıkça eğlence mekanlarına olan ilgi artmaktadır. Bu durum göz önünde tutulursa, Neo Marin AVM’de bulunan Safari Park eğlence alanı bölgenin ekonomik özelliğine göre uygundur. Ayrıca, merkez yönetiminden alınan bilgiye göre, önemli günlerde ve belirli aralıklarla konserler, çocuklara yönelik etkinlikler, şenlikler ve sergiler düzenlendiği bilinmektedir.

4.1.4.2 Demografik yapı analizi

Hızlı nüfus gelişimine sahip bölgeler, perakende sektörü ve o bölgede yer alan alışveriş merkezlerinin sürdürülebilir bir başarıya sahip olmalarında avantaj yaratmaktadır. Nüfus artışının olması, alışveriş merkezini sıklıkla ziyaret eden genç ve orta yaş nüfusunun o bölgede sürekli yer alacağı anlamına gelmektedir.

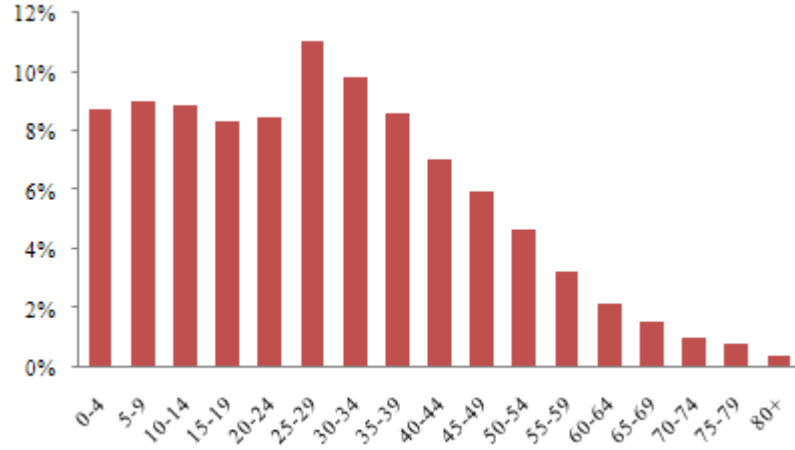
Ticari etki alanındaki hedef kitlenin demografik yapısı, marka dağılımı üzerinde etkilidir. Marka kategorilerinin hangi oranlarda dağılacağı yaş grubundaki baskın ve ortalama seviye ile hane halkı sayılarına göre belirlenmektedir.

Pendik ilçesi geneli için bazı demografik veriler ortaya çıkarılmıştır. Pendik’in demografik yapı incelendiğinde aşağıda sıralanan genel değerlendirmeler ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.7 : Pendik ilçesi ve İstanbul nüfus verileri [28]

	Toplam Nüfus		Yıllık Nüfus Artış Oranı
	2000	2008	2000-2008
Pendik	384.668	538.065	5,0%
İstanbul	9.029.964	12.569.041	4,9%

2008 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarına göre 538.065’i şehir olmak üzere toplam 541.619 nüfusa sahiptir. Şehir nüfusundaki artış oranı %5 ile İstanbul ortalaması ile aynıdır. İlin bazı ilçelerinde nüfus gerilemesi olduğu göz önünde tutulursa, %5 artış oranı ilçedeki perakende pazarı için olumlu bir sonuçtur.



Şekil 4.9 : Pendik nüfusu yaş grubu dağılımı² [28]

Yaş grubu dağılımına bakıldığında, en yüksek oranın 25-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırası ile 30-34, 5-9, 10-14 ve 0-4 aralıkları takip etmektedir. Bu durumun alışveriş merkezinin marka dağılımına etkisi incelendiğinde, 25 yaş ve altı grubuna hitap eden markalara önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çocuk oyun ve eğlence alanları ile genç nüfusun ilgisini çekebilecek ve ziyaret sayısını arttırmaya yönelik aktiviteler merkezde yer alması gerekmektedir.

Neo Marin AVM’de Sarafi Park adı altında büyük bir alanda hizmet veren eğlence merkezi yer almaktadır. Onun dışında oyuncak ve çocuk giyimine yönelik markalar da eğlence merkezi ile birlikte hizmet vermektedir.

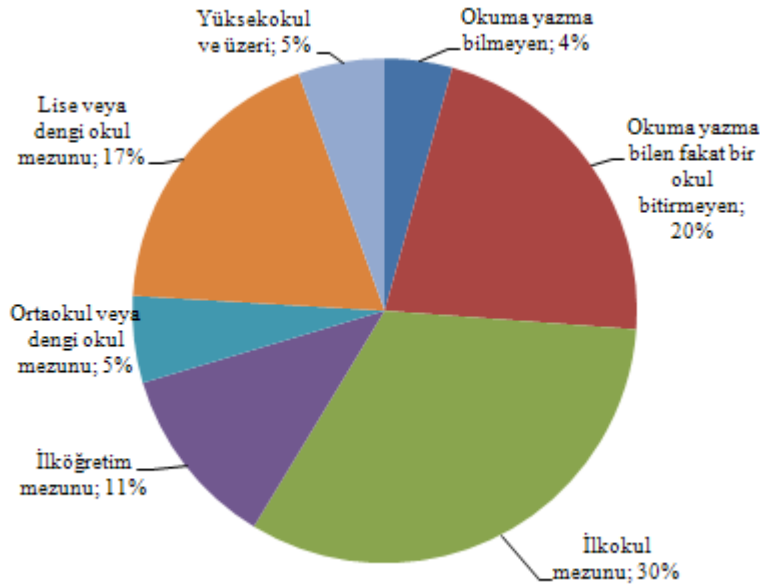


Şekil 4.10 : Neo Marin AVM, Safari Park Eğlence Merkezi [36]

² 2008 verisi

0-14 yaş grubun yüksek oranı, marka dağılımına bu şekilde yansıtılırken, genç ve orta yaş nüfusu için de bazı belirgin özellikler görülmektedir. Bu grup tarafından çok tercih edilen hazır giyim, aksesuar ve ayakkabı mağazaları alışveriş merkezinin toplam kiralanabilir alanının yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. Sayılan kategorilerden ise gençlere yönelik ürünleri ağırlıklı olarak bulunduran ve orta gelir grubuna hitap eden Mavi Jeans, Rodi, De Facto, Kiğılı, Tiffany, Euromoda, Flo, Deichmann gibi markalar seçilmiştir.

Eğitim düzeyi, alışveriş merkezlerinde yer alan bazı sektörlerle olan ilgi ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmaktadır. İlköğretim öğrencileri eğlence alanlarını daha fazla çekici bulurken, yeme-içme alanları, kafeler ve sinema da lise ve üniversite öğrencileri tarafından daha fazla ziyaret edilen mağazalar olmaktadır.



Şekil 4.11 : Pendik eğitim durumu [28]

Neo Marin AVM, eğlence, yeme-içme alanları ve kafeleri ile yer aldığı bölgenin demografik yapısına uygun bir mağaza dağılımı göstermektedir. Diğer taraftan ise, genç ve eğitilmiş nüfusun talep edebileceği sinema, tiyatro gibi etkinlikleri barındıran kullanım yer almamaktadır.

Eğitim düzeyi ile ilgili bir diğer bulgu ise, eğitim seviyesi arttıkça marka odaklı seçiciliğin de artmasıdır. Neo Marin AVM hem yerel hem de orta gelire yönelik markalardan oluşması nedeniyle, yüksek gelir grubunu hedeflememektedir.

Hane halkı yapısının, marka dağılımı üzerinde etkisi, alışveriş merkezini ziyaret eden ailelerin hangi markalara daha fazla yöneleceği konusunda fikir sahibi yapmaktadır.

Çizelge 4.8 : Hanehalkı büyüklüğü [28]

Ortalama büyüklük	
Pendik	4,11
İstanbul	3,83

Hane halkı nüfusu arttıkça, alışveriş merkezini ziyaret eden grubun yaş dağılımındaki farklılık da açılmaktadır. Bu durum, çocuklara yönelik alanlardan, yetişkinlerin vakit geçirebileceği dinlenme alanlarına kadar her çeşit mağazanın yer almasını sağlamak gerektirmektedir.

4.1.5 Rekabet analizi

Pendik, İstanbul'un gelişim bölgelerinden biri olmasına rağmen, 2008 yılında açılan Viaport'tan önce dikkate değer bir organize perakende projesi bulunmamaktadır. Neo Marin AVM'nin tüm ticari etki alanı içinde kalan rakiplerinin yanında, bu ticari alandan pay alabilecek diğer alışveriş merkezleri de tespit edilmiştir.

Çizelge 4.9 : Mevcut rakip projeler [11, 38 - 41]

Proje Adı	Bölge	Sahibi	Açılış Yılı	Toplam Kiralanabilir Alanı (m2)	AVM Tipi	Mağaza Sayısı	Market	Anchor Mağazalar
Neo Marin AVM	Pendik	Krea Grup	2009	36.843	Topluluk Merkezi	140	CarrefourSa	LCW, Bimeks, Safari Park
Kartal M1	Kartal	Metro Grup	2000	38.130	Outlet Merkez	53	REAL	EP Center, Marks&Spencer, Praktiker
Maltepe CarrefourSa	Maltepe	CarrefourSa	2005	31.000	Market Odaklı Topluluk Merkezi	108	CarrefourSa	Teknosa, LCW, Muda City, Koton
Pendik Park Outlet	Pendik	Pendik Park İnşaat	2008	11.300	Outlet Merkez	31	FSM Hipermarket	Park Outlet, Mudo Outlet
Viaport	Kurtköy	Bayraktar Holding	2008	58.500	Bölgesel Outlet Merkez	180	Tesco Kipa	Beymen, Mango, LCW, Elektroworld, Teknosa, Koton
Atlantis	Kurtköy	Grup Kırdemir	2008	18.650	Eğlence Merkezi	140	CarrefourSa	Tekzen, Teknosa

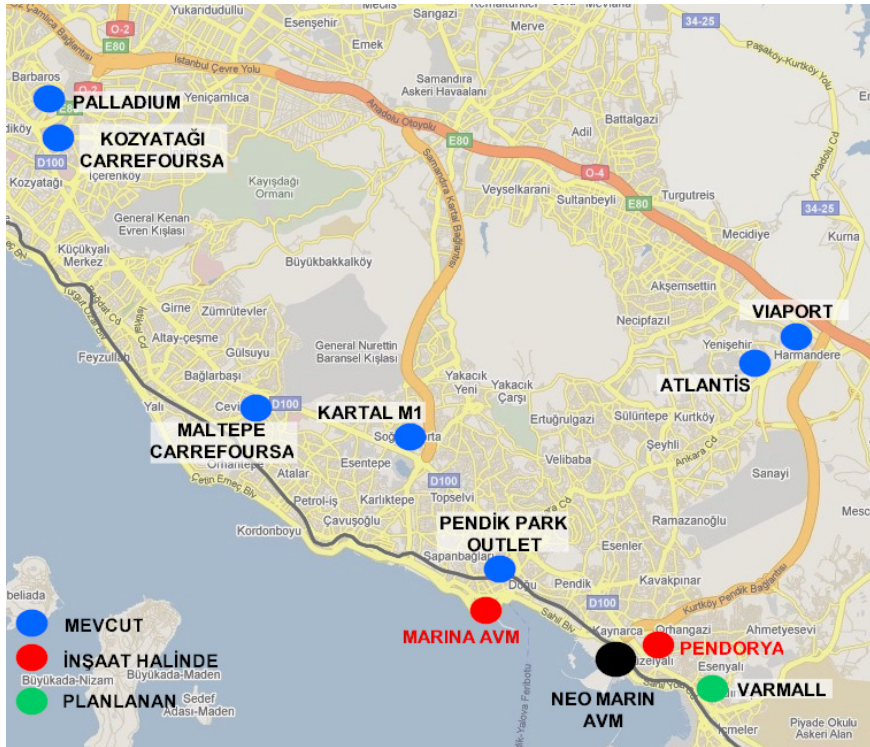
Viaport, TEM otoyolu üzerinde, Sabiha Gökçen Havalimanı kavşağında yer almaktadır. Mevcut projelere bakıldığında, Neo Marin AVM için rakip olabilecek en büyük proje olan Viaport olmasına rağmen “outlet” konsepti ile tam anlamıyla rakip teşkil etmemektedir. Diğer taraftan, bölgedeki en fazla kiralanabilir alana sahip proje olması nedeniyle, ticari etki alanı Neo Marin AVM’den daha geniştir.

Pendik merkezinde yer alan Pendik Park Outlet ise yine outlet konseptindedir. Birkaç department store ile desteklenen bir süpermarket anchor mağazalarıdır ve kiralanabilir alanına göre mahalle ölçeğinde kalmaktadır. Bu özellikleri ile Neo Marin AVM için rakip teşkil etmemektedir. Ayrıca, konum ve kolay ulaşılabilirlik açısından da zayıf kalmaktadır.

Atlantis Alışveriş Merkezi, eğlence ağırlıklı marka karması ile Neo Marin AVM için rakip olmamaktadır.

E-5 Kartal kavşağında yer alan M1 AVM ise, ulaşılabilirlik açısından Neo Marin için rakip teşkil etmektedir. Ancak 2007 yılında yenilenen proje yeni yüzü ile outlet merkezine dönüşmüştür [42].

Hipermarket odaklı alışveriş merkezi olarak sınıflandırılan Maltepe CarrefourSa, Neo Marin AVM için rakip olabilecek marka ve mağaza dağılımına sahiptir.



Şekil 4.12 : Rakip projeler ve konumları

Çizelge 4.10'da, Neo Marin Alışveriş Merkezi'ndeki anchor mağaza olarak nitelendirilen markaların, rakip projelerde yer alma durumları verilmiştir.

Çizelge 4.10 : Anchor mağazalar [38 - 41, 43]

Marka	Viaport	Pendik Park Outlet	Atlantis	Kartal M1	Maltepe CarrefourSa	Kozyatağı CarrefourSa	Palladium
CarrefourSa	-	-	+	-	+	+	+
Teknosa	+	-	-	+	+	+	-
Bimeks	-	-	-	-	+	+	-
LCW	+	-	-	+	+	-	+
Flo	+	-	-	-	+	-	-
İntersport	-	-	-	-	-	-	-

Çizelge 4.10'da da görüldüğü gibi, ana kiracıların hemen hepsi Maltepe CarrefourSa'da yer almaktadır. Neo Marin AVM'ye konum olarak en yakın olan Pendik Park Outlet ise hiçbir anchora sahip değildir. Maltepe CarrefourSa ise Neo Marin'in üçüncü ticari etki alanına girmekte ve en verimli müşteri potansiyeline sahip birinci etki alanları paylaşmamaktadır.

4.2 Akmerkez Alışveriş Merkezi Marka ve Mağaza Karması İncelemesi

4.2.1 Proje hakkında genel bilgi

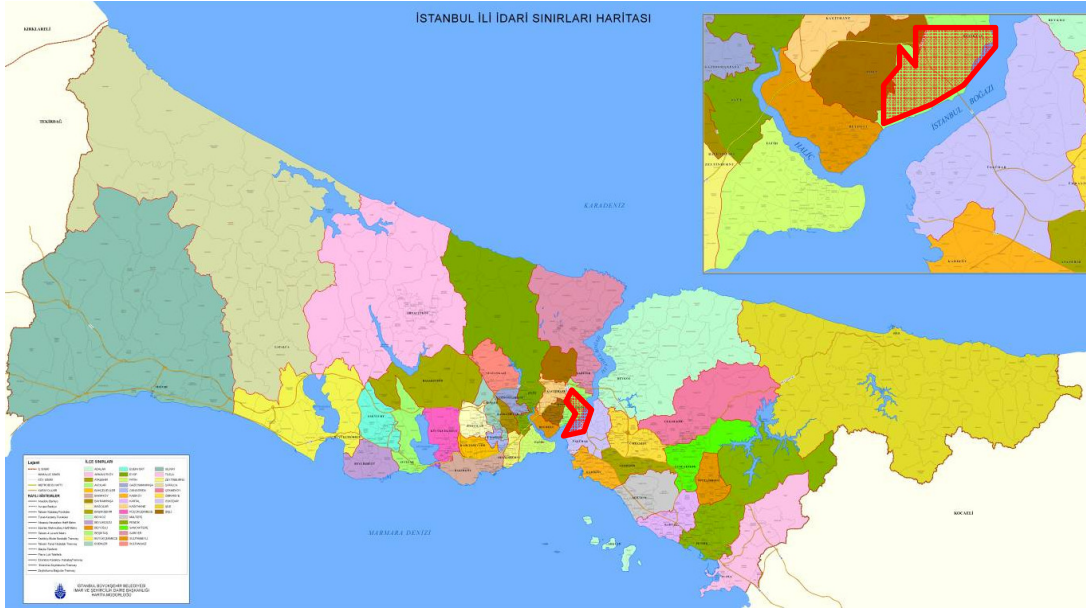
İstanbul'un Avrupa Yakası'nda Beşiktaş ilçesine bağlı Etiler semtinde yer alan Akmerkez, 1993 yılında Akkök, Tekfen ve İstikbal gruplarının ortak girişimi olarak hizmete girmiştir. Akmerkez kompleksi, 4 katlı alışveriş merkezi, 14 ve 17 katlı iki ofis binası ve 23 katlı rezidans binasından oluşmaktadır. Projenin alışveriş merkezi Üçgen A.Ş. tarafından işletilmektedir [44].

Çizelge 4.11 : Proje künyesi

Proje Adı	Akmerkez
Yeri	Etiler, Beşiktaş, İstanbul
Açılış Tarihi	Aralık 1993
Arsa Alanı	27.557
Kiralanabilir Alan	34.600
İnşaat Alanı*	55.033
Kat Sayısı	4
Mağaza Sayısı	246

* Alışveriş merkezine ait

Akmerkez, Beşiktaş, Etiler semtinin en önemli iki aksı olan Nispetiye Caddesi ve Zincirlikuyu Caddesi'nin kesişim noktasında yer almaktadır.



Şekil 4.13 : Beşiktaş ilçesi konumu



Şekil 4.14 : Akmerkez konumu

Beşiktaş, konum itibari ile Boğaziçi ve Fatih Sultan Mehmet köprülerine doğrudan ulaşım imkanı bulunan merkezi bir ilçedir. İstanbul'un MİA'sı, Beşiktaş ve Şişli ilçelerini kapsayan Zincirlikuyu – Levent – Maslak hattında, Büyükdere Caddesi aksında oluşmuştur. Akmerkez de Büyükdere Caddesi'ne bağlantısı bulunan Nispetiye Caddesi üzerinde konumlanmıştır.



Şekil 4.15 : Akmerkez genel görünüm [45]



Şekil 4.16 : Akmerkez iç görünüm [45]



Şekil 4.17 : Akmerkez iç görünüm [45]

Akmerkez’de faaliyet gösteren markalar, kategorilere göre Çizelge 4.12’de sıralanmıştır [44].

Çizelge 4.12 : Akmerkez mağaza listesi

Kafe, Restoran, Fast Food	Ayakkabı- Çanta	Hazır Giyim		Elektronik	Aksesuar, Mücevher, Optik
Arby's	Bambi	Acquaverde	Milimetric	Arçelik	Accessorize
Burger King	Bric's Valleverde	Aslı	Mudo	Ariston	Arte Gioia
Cinnemon Cafe	Camper	B&G Store	Network	Bentek Elektronik	Atasay
Creperie Cafe	Ceyo	Bebe	Oxxo	Bosch	BOS Saat
Çook Şeker	Derimod	Benetton	Park Bravo	Çamlıca Ticaret	Diamond Line
Fan Fang	Divarese	Beymen Club	Paul&Shark	En Plus	Diamond
Günaydın	Hotiç	Bisse	Pelin	Ertürkmen Ticaret	Euromoda
Kahve Dünyası	Kifidis	Brand's Outlet	Penti	Net Elektronik	Fahri Kuz Optik
Kentucky Fried	Matraş	Cacharel	Ramsey	Philips	Gilan Mücevherat
Konig's Schnitzel	Nine West	Calzedonia	Replay	Power House	Mont Blanc
Küçük Ev	Vario	Damat	Roman	Prestige Photo	Noemi
Lora	Vetrina	Diesel	Sarar	Samsung	Olympos
Mado	Yemeni	Diesel Lab	Silk&Cashmere	Siemens	Opal Optik
My Fish	Yeşil Kundura	Docker's	Sisley	Sony	Otap
Papermoon		Dufy	Sockz Shop	Teknosa	Parla
Pizza Hut		Energie Miss Sixty	T-box	Tunç Elektronik	Sait Koç
S Cafe		Façonnable	Termin	Avea	Solitaire
Schlotsky's Deli		Fenerium	Tommy Hilfiger	Turkcell	Swatch
Sosa		Gant	Vakkorama	Vodafone	Şişli Optik
Starbucks Coffee		Guess	Vesaire		Tektaş
Uğraş		Home Store	Yargıcı		Yücel Kuyumcu
Zeynel		İpek Kramer	Zara		Zen
		Jeans Lab	Zeki Triko		
		Kybele	Adidas		
		La Senza	New Balance		
		Lacoste	Reebok		
		Mango	Sport Point		
		Massimo Dutti	Sport Works		
		Mavi Jeans	Vepa Sport		
		Mendos Gottex	Beymen		
		Maks&Spencer	Vakko		
Ev Eşyası Dekorasyon	Sağlık, Kozmetik	Çocuk Giyim/Bakım	Hobi&Eğlence	Banka	Servis
Altın Yatak	Eczane	Benetton 0-12	Neizh Kırtasiye	Akbank	Lostra
Esse	L'occitane En	Chicco	Remzi Kitabevi	Garanti Bankası	Anahtarcı
Home Sweet Home	Mac	Joker	AFM Sinema	Yapı Kredi Bankası	ETS Turizm
Jeogen	Max-tan Solarium	Kids Story	Toyzz Shop		Komandatura
KRC	Sevil Parfümeri	Lila Lou	Jokerland		Krea
Melda	Yves Rocher	Mother Care			Macrocenter
Prestij		Nike Kids			Mos
Tefal		Tartine Et Chocolat			Kuru Temizleme
Zara Home		Tommy Hilfiger Kid			Çiçekçi
		Zara Kid			Villa Döviz

4.2.2 Türü ve büyüklüğü

Akmerkez, 168.000 m² net kapalı alana sahip, kapalı otopark, alışveriş merkezi, ofis ve rezidans birimlerinden oluşan karma kullanımlı bir projedir. Karma kullanımlı proje olmasından dolayı, birincil hedef kitlesini rezidans birimlerinde ikamet eden ile ofis binalarında çalışan nüfus oluşturmaktadır.

Alışveriş merkezi, 34.600 m² kiralanabilir alanı olan topluluk merkezi niteliğindedir. Topluluk merkezlerinin genel özellikleri:

- 15 – 20 dakikalık sürüş mesafesinde 40.000 – 150.000 nüfusa hitap edebilen,
- Anchor kiracılarının süpermarket ve bir department store olduğu,
- Çok çeşitte tekstil mağazasının ve yeme-içme alanlarının yer aldığı,
- Kolay algılanabilen tasarıma sahip,

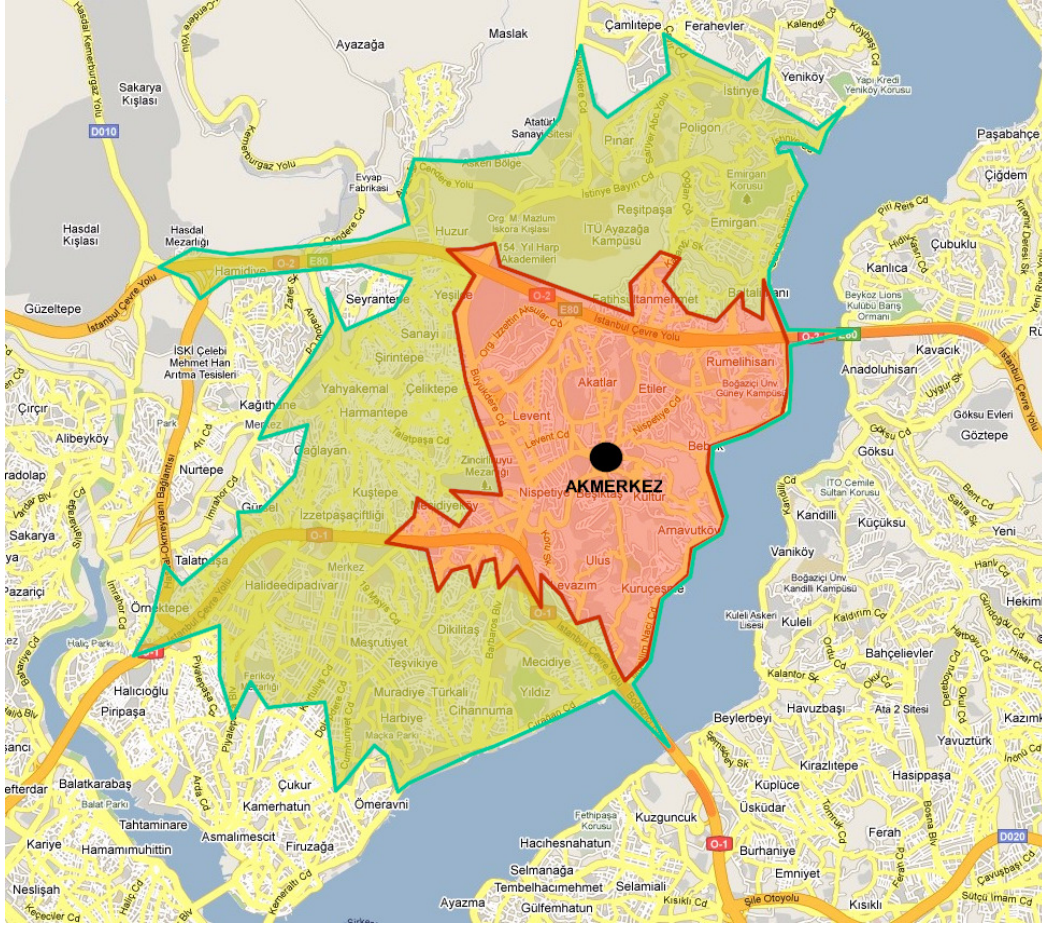
şeklinde özetlenebilir.

4.2.3 Ticari etki alanının belirlenmesi

Akmerkez, bulunduğu yer itibari ile Beşiktaş ilçesinin kuzey sınırına yakın konumdadır. Bu nedenle, birincil ticari etki alanına Beşiktaş ile birlikte komşu ilçeleri olan Sarıyer, Kağıthane ve Şişli ilçelerinin mahalleleri de girmektedir.

Ulaşım bağlantılarına bakıldığında, şehrin ana arterlerinin üzerinde yer almaması ve üçüncü derece yollarla beslenmesi nedeniyle birincil ticari etki alanı geniş değildir.

Ayrıca, Etiler ve yakın çevresi sabah ve akşam saatleri dahil olmak üzere günün her saatinde trafik yoğunluğunun bulunduğu bir bölgedir. Bu durum merkezin araç ile kolay ulaşılabilirliğini etkilemekte ve ticari etki alanını daraltmaktadır.



Şekil 4.18 : Akmerkez ticari etki alanı

Şekil 4.18’de Akmerkez’in birincil ve ikincil ticari etki alanı gösterilmiştir. Bu alanlar incelendiğinde, birincil etki alanını Beşiktaş’ın en nezih semtleri ile Şişli ve Sarıyer’in ikişer mahallesi girmiştir.

Çizelge 4.13 : Akmerkez etki alanı nüfusu

İlçe Adı	Şehir Nüfusu	Birincil etki alanı	İkincil etki alanı	Üçüncül etki alanı	Toplam
Beşiktaş	185.373	96.822	77.428	11.123	185.373
Sarıyer	252.986	21.092	67.443	88.483	177.018
Şişli	312.666	14.369	199.315	98.981	312.666
Kağıthane	415.130	0	186.268	214.234	400.502
Toplam	1.166.155	132.284	530.455	412.821	1.075.559

Çizelge 4.13’te görüldüğü gibi, Beşiktaş, Kağıthane ve Şişli ilçelerinin tamamı Akmerkez’in etki alanına girmektedir. Ancak, ziyaretçilerin ve toplam satışların %70’inin gerçekleştiği birincil etki alanı nüfusunun %65’ini Beşiktaş ilçesi oluşturmaktadır. Bu nedenle, hedef kitle analizi yapılırken ağırlıklı olarak Beşiktaş ilçesi dikkate alınmıştır. Diğer yandan, ikincil ve üçüncül etki alanlarına fazla

nüfusları ile etkileyen Şişli, Kağıthane ve Sarıyer ilçeleri de incelenmiştir. Etki alanına giren mahalleler ve nüfusları Çizelge 4.14, 15, 16 ve 17’de verilmiştir.

Çizelge 4.14 : Beşiktaş mahalleleri ve etki alanı nüfusları

İlçe	Mahalle	Nüfusu	Birinci 10 dakika	İkinci 10 dakika	Üçüncü 10 dakika	Toplam
Beşiktaş	Vişnezade	7.065		7.065		7.065
	Sinanpaşa	2.247		2.247		2.247
	Muradiye	5.610		1.870	3.740	5.610
	Cihannuma	3.859		3.859		3.859
	Türkali	11.259		11.259		11.259
	Abbasağa	5.671		5.671		5.671
	Yıldız	6.045		6.045		6.045
	Dikilitaş	17.063		17.063		17.063
	Gayrettepe	13.121	13.121			13.121
	Balmumcu	2.454	818	1.636		2.454
	Mecidiye	11.074		3.691	7.383	11.074
	Ortaköy	8.703		8.703		8.703
	Levazım	5.825	3.883	1.942		5.825
	Ulus	7.294	7.294			7.294
	Kuruçesme	3.537	2.358	1.179		3.537
	Kültür	5.010	5.010			5.010
	Nispetiye	12.653	12.653			12.653
	Arnavutköy	4.521	4.521			4.521
	Bebek	5.731	5.731			5.731
	Etiler	11.999	11.999			11.999
	Akat	16.061	16.061			16.061
	Levent	2.977	2.977			2.977
	Konaklar	15.594	10.396	5.198		15.594

Çizelge 4.15 : Sarıyer mahalleleri ve etki alanı nüfusları

İlçe	Mahalle	Nüfusu	Birinci 10 dakika	İkinci 10 dakika	Üçüncü 10 dakika	Toplam
Sarıyer	Baltalimanı	5.180		5.180		5.180
	Cumhuriyet	11.994			7.996	7.996
	Çamlıtepe	6.774			6.774	6.774
	Çayırbaşı	4.830			3.220	3.220
	Darüşşafaka	9.068			9.068	9.068
	Emirgan	8.661		5.774	2.887	8.661
	Fatih S. Mehmet	16.080	10.720	5.360		16.080
	Ferahevler	14.974			14.974	14.974
	İstinye	17.224		17.224		17.224
	Kireçburnu	6.874			6.874	6.874
	Merkez	12.859			3.215	3.215
	Pınar	11.379		11.379		11.379
	Poligon	6.377		6.377		6.377
	Reşitpaşa	16.149		16.149		16.149
	Rumeli Hisarı	10.372	10.372			10.372
	Tarabya	17.580			17.580	17.580
	Yeniköy	15.895			15.895	15.895

Çizelge 4.16 : Şişli mahalleleri ve etki alanı nüfusları

İlçe	Mahalle	Nüfusu	Birinci 10 dakika	İkinci 10 dakika	Üçüncü 10 dakika	Toplam
Şişli	19.mayıs	10.724		10.724		10.724
	Ayazağa	33.759			33.759	33.759
	Bozkurt	11.539		11.539		11.539
	Cumhuriyet	5.056		5.056		5.056
	Duatepe	8.527		8.527		8.527
	Ergenekon	2.634		878	1.756	2.634
	Esentepe	7.080	7.080			7.080
	Eskişehir	12.442		12.442		12.442
	Feriköy	14.212		4.737	9.475	14.212
	Fulya	18.350		18.350		18.350
	Gülbahar	21.868	7.289	14.579		21.868
	H.edip adıvar	17.108		17.108		17.108
	H.rıfat paşa	2.349			2.349	2.349
	Halaskargazi	1.576		1.576		1.576
	Harbiye	2.269		2.269		2.269
	Huzur	9.432		9.432		9.432
	Kaptan paşa	3.140		3.140		3.140
	Kuştepe	18.463		18.463		18.463
	M.şevket paşa	19.422			19.422	19.422
	Maslak	1.656		1.656		1.656
	Mecidiyeköy	20.146		20.146		20.146
	Merkez	13.086		13.086		13.086
	Meşrutiyet	7.220		4.813	2.407	7.220
	Paşa	16.087			16.087	16.087
	Teşvikiye	11.274		11.274		11.274
	Yayla	10.667			10.667	10.667
	İnönü	4.080		1.020	3.060	4.080
	İzzetpaşa	8.500		8.500		8.500

Çizelge 4.17 : Kağıthane mahalleleri ve etki alanı nüfusları

İlçe	Mahalle	Nüfusu	Birinci 10 dakika	İkinci 10 dakika	Üçüncü 10 dakika	Toplam
Kağıthane	Çağlayan	24.069		6.017	18.052	24.069
	Çeliktepe	33.310		33.310		33.310
	Emniyetevleri	8.844		8.844		8.844
	Gültepe	14.158		14.158		14.158
	Gürsel	27.492			27.492	27.492
	Harmantepe	21.970		7.323	14.647	21.970
	Hamidiye	32.429			32.429	32.429
	Hürriyet	20.883		20.883		20.883
	Merkez	23.972			23.972	23.972
	Mehmet Akif Ersoy	12.353			4.118	4.118
	Nurtepe	19.177			12.785	12.785
	Ortabayır	24.886		24.886		24.886
	Sanayi	34.265		34.265		34.265
	Seyrantepe	19.659		4.915	14.744	19.659
	Şirintepe	21.272		7.091	14.181	21.272
	Talatpaşa	34.061			34.061	34.061
	Telsizler	12.353		12.353		12.353
	Yahyakemal	18.335		12.223	6.112	18.335
	Yeşilce	11.642			11.642	11.642

4.2.4 Hedef kitle analizi

Akmerkez'in birincil etki alanına giren Beşiktaş, Şişli ve Sarıyer ilçeleri hedef kitle olarak tanımlanmış ve analiz edilmiştir.

4.2.4.1 Ekonomik yapı analizi

Birincil etki alanındaki nüfusun ekonomik yapısı, Akmerkez'in marka dağılımı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bunun ortaya çıkarılması için ilçe bazlı kişi başı gelir verisi araştırılmıştır. Çizelge 4.18'de, daha önce Pendik ilçesi için de belirtildiği gibi, İstanbul ilçelerinin kişi başı GSYİH verisi verilmiştir.

Çizelge 4.18 : İstanbul ilçeleri GSYİH verisi [28]

Sıra	İlçe	Kişi başı GSYİH (USD)	Sıra	İlçe	Kişi başı GSYİH (USD)
1	Eminönü	45.391	17	Kağıthane	2.746
2	Bakırköy	16.021	18	Silivri	2.708
	Şişli	12.789	19	Üsküdar	2.476
4	Beyoğlu	11.959	20	Beykoz	2.248
	Beşiktaş	8.549	21	Bahçelievler	2.166
6	Zeytinburnu	7.782	22	Tuzla	2.045
7	Bayrampaşa	5.649		Sarıyer	2.013
8	Kadıköy	4.854	24	Küçükçekmece	1.972
9	Avcılar	4.782	25	Pendik	1.916
10	Şile	4.453	26	Büyükçekmece	1.862
11	Fatih	4.070	27	Bağcılar	1.758
12	Çatalca	3.612	28	Adalar	1.746
13	Güngören	3.354	29	Gaziosmanpaşa	1.685
14	Kartal	3.322	30	Maltepe	1.545
15	Sultanbeyli	2.992	31	Ümraniye	1.495
16	Eyüp	2.772	32	Esenler	1.253

TÜİK 1996 GSYİH verilerine göre, Beşiktaş ilçesi 5. Şişli 3. Sarıyer ise 23. sırada yer almaktadır. İstanbul ortalama kişi başı gelirin aynı yıl için 3.846 USD olduğu göz önünde tutulursa, Beşiktaş ve Şişli ilçeleri 8.549 USD ve 12.789 USD ile il ortalamasının oldukça üstündedir. Sarıyer ise ortalamanın altında kalmaktadır. Ancak bu durum, ilçelerin tümü dikkate alındığında geçerlidir. Akmerkez'in birincil etki alanına giren mahallelere bakıldığında ise kişi başı gelirin, ortalamanın çok üzerinde kaldığı görülmektedir.

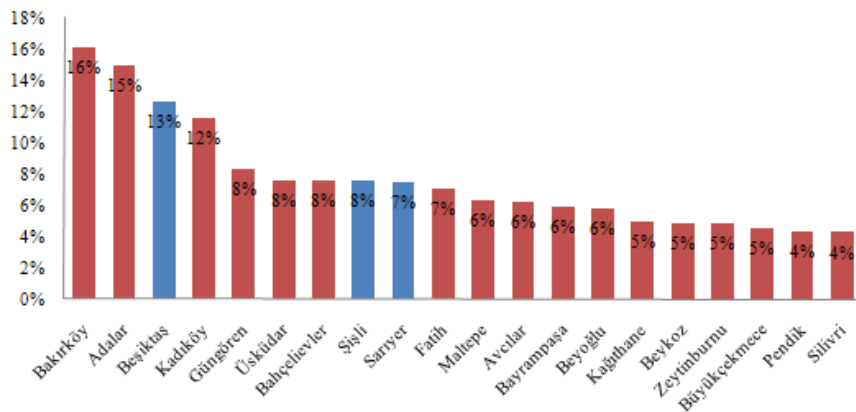
Çizelge 4.19 : İstanbul'un en fazla gelire sahip mahalleleri [46]

Sıra	İlçe	Mahalle	Kişi başı Yıllık Gelir (USD)	Yıllık Gelir (milyon USD)
2	Sarıyer	Tarabya	39.278	690,5
11	Beşiktaş	Nispetiye	36.568	462,7
16	Beşiktaş	Etiler	35.953	431,4
36	Beşiktaş	Ortaköy	35.792	311,5
25	Şişli	Teşvikiye	32.393	365,2
4	Beşiktaş	Dikilitaş	30.270	516,5
45	Sarıyer	Rumeli Hisarı	27.198	282,1
28	Beşiktaş	Konaklar	21.701	338,4
19	Şişli	Fulya	21.379	392,3
24	Şişli	Mecidiyeköy	18.192	366,5
48	Beşiktaş	Akat	17.309	278,0
23	Şişli	Ayazağa	10.936	369,2

Sabah Gazetesi'nin yaptığı araştırmada İstanbul'un en fazla gelirine sahip ilk 50 ilçe ve mahallesi araştırılmıştır. Bu araştırma, mahallelerin toplam gelirleri dikkate alınarak yapılmış ve sıralanmıştır [46].

Ancak, doğru veriye ulaşmak için kişi başına düşen gelir verisine göre değerlendirme yapmak gerekmektedir. Bu bilgiye dayanarak, Akmerkez'in birincil etki alanına giren Nispetiye, Etiler, Konaklar, Akat ve Rumeli Hisarı mahalleleri İstanbul'un en yüksek gelire sahip mahalleleri arasında yer almaktadır.

İlçelerin gelir seviyesinin İstanbul ortalamasına göre konumunu belirlemek için, çalışan nüfusun işgücündeki oranına bakılmıştır. TÜİK'in 2000 yılı verisine dayanarak, işveren nüfusunun toplam çalışan nüfusa oranı İstanbul geneli için %6 olurken, Beşiktaş için bu oran %13, Şişli için %8 ve Sarıyer için %7'dir [28].



Şekil 4.19 : İşveren nüfusunun, işgücü nüfusuna oranı [28]

Akmerkez için en önemli müşteri kitlesini kapsayan Beşiktaş ilçesi ile Şişli ve Sarıyer ilçeleri gelir durumları istatistiki veriler ışığında incelendiğinde, İstanbul geneline göre ortalamanın çok üzerinde bir yapı sergilemektedir. Bu durumun Akmerkez'in marka yapısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, TSKB tarafından hazırlanan 2006 tarihli değerlendirme raporuna göre, Akmerkez'in marka ve mağaza dağılımı yurtdışında uygulanan örnek ve yöntemlere göre planlanarak oluşturulmuştur [47].

Birincil etki alanındaki nüfusun ekonomik yapısının, Akmerkez'deki kiracı dağılımına yansımaları şu şekilde sıralanabilir:

Merkezde iki adet kitabevi bulunmaktadır. Her türlü hobi, kültür, müzik ve eğlence ürünlerinin satıldığı bu mağazalar genellikle üst gelir grubunun vakit geçirdiği yerler olmaktadır. Bu mağazalarda satılan orijinal ürünlerin hedef grubu ise orta üst ve üst gelir grubudur. Hobi ve kültür marketler, Akmerkez kompleksinde yer alan A sınıfı ofis binalarındaki kullanıcılar için de çekim yaratmaktadır. Öğle ve akşam saatlerinde bu mağazaların yoğunlukla kompleks içinden çıkmadan işlerini görmek isteyen çalışan nüfus tarafından ziyaret edildiği bilinmektedir.

Merkezde yer alan market, Migros Ticaret A.Ş.'nin üst gelir grubu için özel olarak tasarladığı ve ürün çeşitlerini sunduğu markası olan "Macro Center"dır. Migros bu markasında hizmet standardı, ürün seçkinliği, farklı tasarımı ve gurme ürün yelpazesi ile özel müşteri grubunu hedeflemektedir [48].

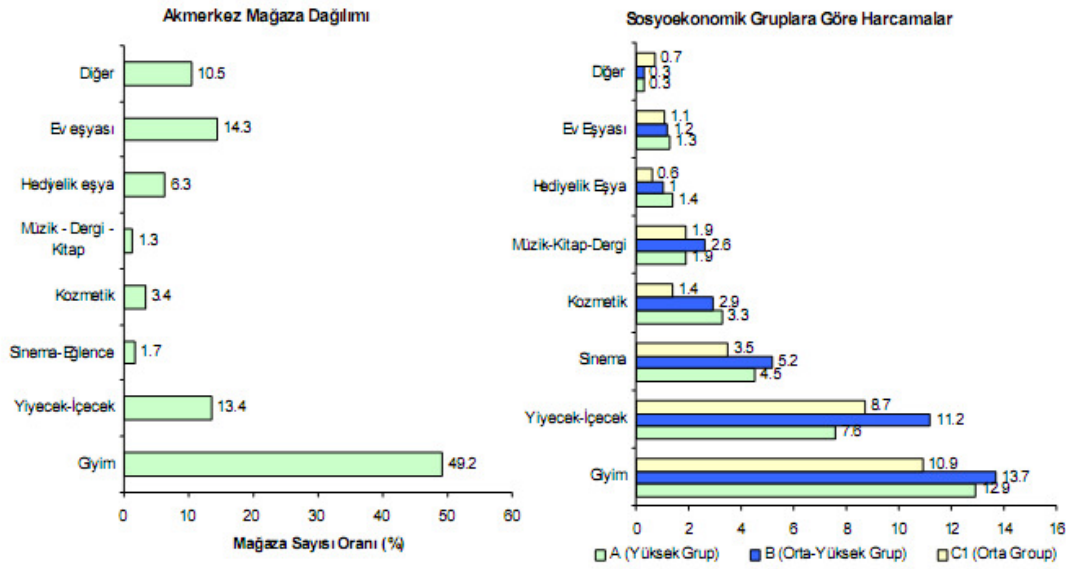
Alışveriş merkezlerinin en fazla tüketici yoğunluğu ve sirkülasyonuna sahip alanları yeme-içme ve dinlenme mekanlarıdır. Akmerkez'deki dinlenme alanı olarak tanımlanan kafelere bakıldığında Starbuck's Coffe dünyaca ünlü marka ve Kahve Dünyası'nın yer aldığı görülmektedir. Restoran olarak ise Papermoon, Sosa gibi yüksek kalitede ürün ve fiyatlandırma sunan mağazalar yer almıştır.

Çocuk giyim markaları incelendiğinde, belirli bir gruba yönelik uluslararası markaların hem yetişkin hem de çocuk giyim ile farklı mağazalarda yer aldığı görülmüştür. Bunlar, Benetton, Zara, Nike ve Tommy Hilfiger'dır.

Anchor kiracılarından olan Beymen, Marks&Spencer, Vakkorama, Vakko gibi markalar üst gelir grubuna yönelik ürün satan mağazalardır. Bu kitleye yönelik anchor kiracıların kapladığı alan, alışveriş merkezi kiralanabilir alanının %40'ını oluşturmaktadır [47].

Üst gelir grubuna yönelik hazır giyim mağazaları merkezin kiralanabilir alanında büyük bir orana sahiptir. Bu, alışveriş merkezinin eğlence amacından öte alışveriş yapmaya yönelik bir yapısı olduğunu ve ziyaretçilerin büyük bir kısmının merkezi ziyaret etmesindeki amacın alışveriş olduğunu göstermektedir.

Akmerkez GYO tarafından hazırlanan rapora göre de merkezdeki kiracı karması ve marka dağılımı, hedef tüketici kitlenin sosyoekonomik yapısına ve taleplerine göre düzenlenmiştir. Şekil 4.20’de, firmanın yaptırdığı çalışmada yer alan hedef kitlenin harcama yapısı ile merkezin sektör dağılımı karşılaştırmalı olarak verilmiştir [49].



Şekil 4.20 : Akmerkez sektör dağılımı ve tüketici harcamaları [49]

Akmerkez Alışveriş Merkezi’nin ziyaretçileri arasında yapılan araştırmaya göre, hane halkı geliri arttıkça, giyim, ayakkabı ve deri ürünlerine olan alışveriş miktarı artmaktadır. Fakat aynı zamanda, müşterinin dükkanlardan memnuniyeti de düşmektedir [29].

4.2.4.2 Demografik yapı analizi

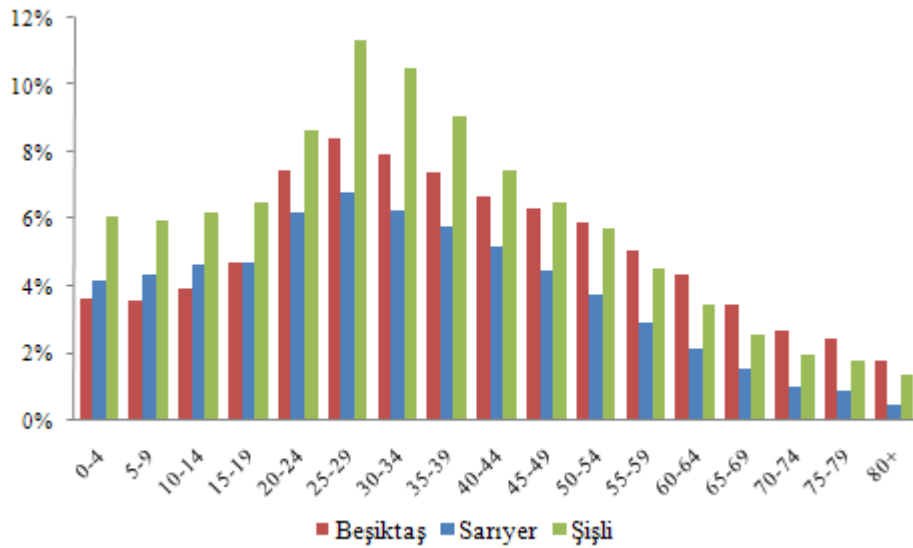
Akmerkez’in hedef kitlesini barındıran Beşiktaş, Şişli ve Sarıyer ilçelerinin demografik yapıları analiz edilmiş ve kiracı karması üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çizelge 4.20 : Nüfus verileri [28]

	Toplam Nüfus		Yıllık Nüfus Artış Oranı
	2000	2008	2000-2008
Beşiktaş	190.813	185.373	-0,4%
Şişli	270.674	312.666	1,9%
Sarıyer	242.543	277.372	1,8%
İstanbul	9.029.964	12.569.041	4,9%

Konu ilçelerin 2000 – 2008 yılları arasındaki nüfus değişimleri incelendiğinde, İstanbul ortalamasının altında bir artış oranı olduğu ve Beşiktaş ilçesi için gerileme yaşandığı görülmüştür. Şişli ve Beşiktaş ilçeleri daha çok merkezi iş alanı işlevini üstlenmeleri nedeniyle nüfus artışını sağlayacak yeni konut stokuna sahip değildir. Bunun aksine, şehir merkezinde ve ticari kullanım akslarında kalmış konutlar, işlevlerini işyeri, ofis ve perakende kullanımına bırakmışlardır.

Yaş grubu dağılımına bakıldığında, üç ilçede de en yüksek oranın 25-29 yaş aralığı olduğu görülmektedir.

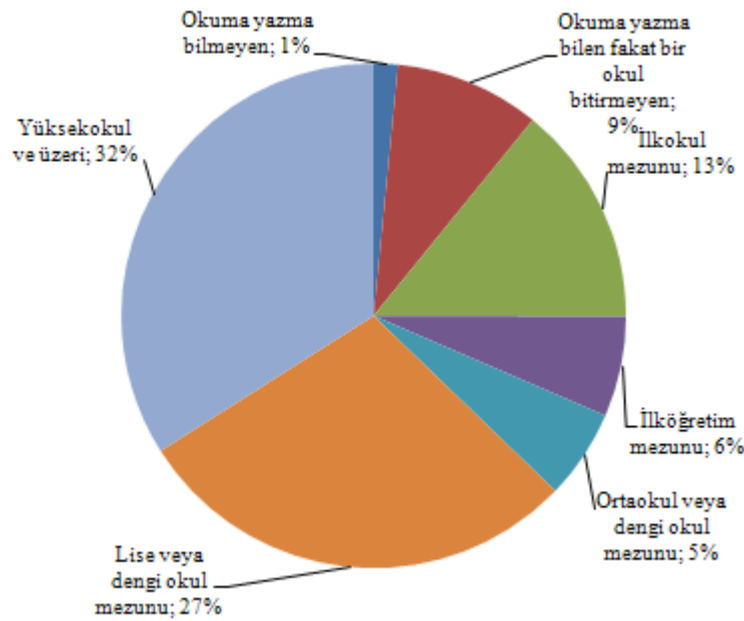


Şekil 4.21 : Yaş grubu dağılımı [28]

Beşiktaş ve Şişli ilçelerinde ikamet eden nüfusun büyük bir kısmını yüksek öğretimde eğitim gören öğrenci nüfusu oluşturmaktadır ve bu nüfus genellikle merkez ve üniversitelere yakın mahallelerde yaşamaktadır. Bu durum göz önünde tutulursa, merkezin birincil etki alanında yer alan nüfusun yaş ortalamasının daha yüksek olması beklenmektedir.

Bölgedeki yaş ortalamasına göre Akmerkez'in mağaza dağılımı incelendiğinde, geneli yansıtan ilçe ortalamalarına uygun olmadığı görülmektedir. Alışveriş yapmak amaçlı gelen kitle için fazla sayıda tekstil, ev eşyası ve aksesuar mağazası bulunmaktadır. Diğer taraftan, üniversite öğrencileri ile yaş ortalaması 20'den küçük olan grup alışveriş merkezlerini genellikle eğlence ve yeme-içme amaçlı ziyaret etmektedir.

Akmerkez'in birincil etki alanının yaklaşık %75'ini oluşturan Beşiktaş ilçesinin eğitim seviyesi incelendiğinde en yüksek oranın "yüksekokul ve üzeri" dilimde olduğu görülmektedir.



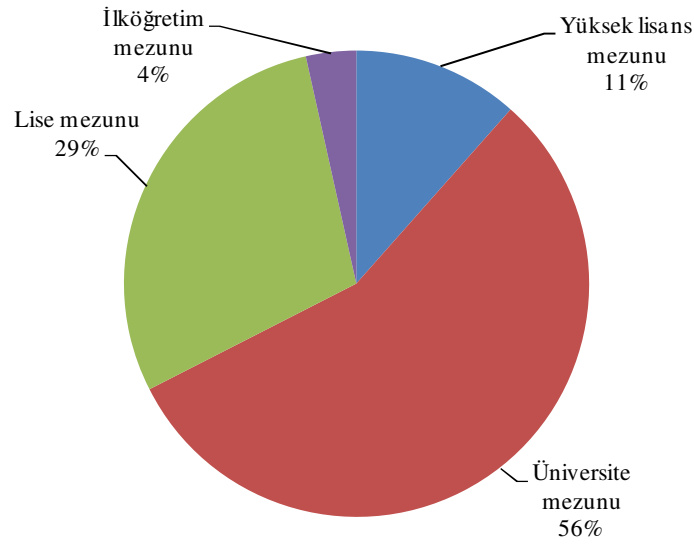
Şekil 4.22 : Beşiktaş eğitim durumu [28]

Eğitim seviyesinin yüksek olması, alışverişte ürün seçiciliğini arttırmakta ve alışveriş alışkanlıklarını etkilemektedir. Hem gelir hem de eğitim seviyesinin yüksek olduğu kitle, alışveriş yaptığı mağazadan seçkin ve kaliteli ürünün yanı sıra kaliteli hizmet de talep etmektedir. Bu nedenle, Akmerkez'de yer alan mağazaların dünyaca ünlü seçkin markalardan oluşmasına dikkat edilmiş, yerel markaları fazla oranda bulunmaması sağlanmıştır.

Yüksek eğitim düzeyindeki hedef kitle temel ihtiyaçlarının dışında kültür, sanat, hobi gibi sektörlerde de ilgi duymakta ve alışveriş merkezi içinde bu alanlarda zaman geçireceği mekanlar aramaktadır.

Akmerkez’de bu kitleye yönelik, 6 salonlu sinema (AFM) ve iki kitabevi yer almaktadır.

Beygo’nun Akmerkez’in ziyaretçileri arasında yaptığı araştırmaya göre, merkeze alışveriş yapmak amacıyla gelen müşterilerin %97’si, sinemaya gitmek için gelenlerin %46,7’si, dolaşmak için gelenlerin ise %28,9’u yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Şekil 2.23’te bu araştırmaya katılan Akmerkez ziyaretçilerinin eğitim seviyeleri dağılımı gösterilmektedir [29].



Şekil 4.23 : Akmerkez ziyaretçileri eğitim durumu [29]

4.2.5 Rekabet analizi

Akmerkez’in bulunduğu Beşiktaş Levent bölgesi perakende piyasası açısından oldukça yoğun bir bölgedir. Şişli’den Maslak’a kadar uzanan hatta son 5 yılda birçok alışveriş merkezi projesi hayata geçmiştir. Mevcutların yanında, aynı bölgede inşaatı devam eden projeler de bulunmaktadır.

Çizelge 4.21 : Mevcut rakip projeler [11, 47]

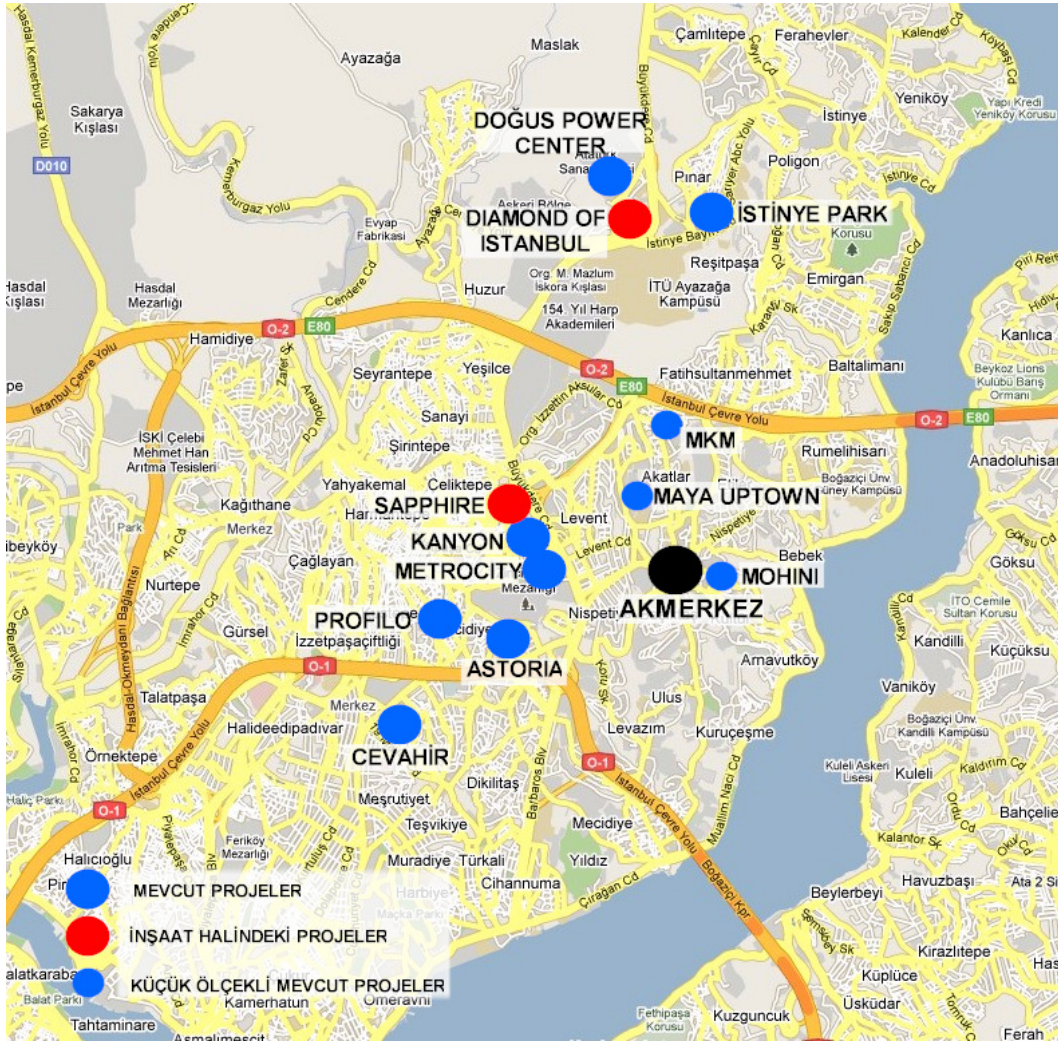
Proje Adı	Bölge	Sahibi	Açılış Yılı	Toplam Kiralanabilir Alanı (m2)	AVM Tipi	Mağaza Sayısı	Market	Anchor Mağazalar
Akmerkez	Etiler	Corio	1993	34.600	Karma Kullanımlı Topluluk Merkezi	246	Macro Center	Zara, Beymen, Vakko
Metrocity	Levent	-	2003	43.000	Karma Kullanımlı Bölgesel Merkez	165	Migros	Zara, Bimeks, Teknosa
Kanyon	Levent	Eczacıbaşı & İŞGYO	2006	50.841	Karma Kullanımlı Bölgesel Merkez	157	Macro Center	Harvey Nichols, Mars, Teknosa
Profilo	Mecidiyeköy	Profilo Sanayi	1998	38.650	Topluluk Merkezi	207	Tansaş	Boyner, Mudo Store
Cevahir	Şişli	St. Martins	2005	106.000	Süper Bölgesel Merkez	330	Migros	Koçtaş, YKM, Tepe Home, Debenhams, Teknosa
Maya Uptown	Etiler	Maya Holding	2003	5.600	İhtiyaç Odaklı Mahalle Merkezi	20	CarrefourSa Express	AFM, Sevil
MKM	Akat	Turkmall	2005	15.000	İhtiyaç Odaklı Mahalle Merkezi	21	CarrefourSa Express	Ayakkabı Dünyası, Intersport
Mohini Aile ve Çocuk Yaşam Merkezi	Etiler	Maya Holding	2009	5.100	Karşılaştırmalı Mahalle Merkezi	34	CarrefourSa Express	-
İstinye Park	İstinye	Orijin Grup	2007	87.000	Süper Bölgesel Merkez	300	-	Zara, Boyner, Beymen
Astoria	Gayrettepe	Astaş	2008	25.000	Karma Kullanımlı Topluluk Merkezi	110	Okko	Elektroworld, D&R
Doğuş Power Center	Maslak	Doğuş GE	2006	43.000	Perakende Parkı	37	Tansaş	Bimeks, Tepe Home, Finspor

Akmerkez'in mevcut rakiplerine bakıldığında, konsept ve hitap ettiği kitle açısından en yakın ve gerçek rakip pozisyonundaki merkezlerin Kanyon ve İstinye Park olduğu dikkat çekmektedir.

Kanyon, Akmerkez gibi karma kullanımlı (ofis, rezidans, AVM) bir projedir ve Türkiye pazarına ilk defa giren Harvey Nichols gibi dünyaca ünlü markalara sahiptir. Hem tasarımı hem de markaları ile sadece üst gelir grubunu hedefleyen projede çok fazla sayıda popüler işletmeye ve uluslar arası markaya sahip restoran ve yeme-içme mekanları olduğu görülmektedir. 2006 yılında hizmete açılan Kanyon, o güne kadar İstanbul'un zirvesindeki Akmerkez'i çok fazla etkilememiştir. Her ikisi de aynı gruba hedeflese de Kanyon'un açık hava konseptli olması, üst gelir grubunun konforlu alışveriş kültürüyle uyum sağlayamamıştır. Ayrıca, Akmerkez'den farklı olarak yoğun iş merkezinde kalması, beyaz yakalıların öğle ve akşam yemeklerinin yanı sıra iş toplantıları için de burayı tercih etmesi, Kanyon'un konseptinin lüks restoran mekanı olarak şekillenmesine yol açmış, Akmerkez de eskisi gibi, çevresindeki üst gelir grubunun alım gücünü yansıtan mağazaları ile popülerliğini korumuştur.

2007 yılında İstinye'de açılan İstinye Park ise, Kanyon'un hedeflediği markaları Akmerkez gibi konforlu bir ortamda müşterilerle buluşturmuştur. Türkiye'de ilk mağazalarını açan Dior, Fendi, D&G gibi dünyaca ünlü markalar İstinye Park'ta yer almayı tercih etmiştir. Açılmadan önce marka karması üzerine çok tartışılan projede kiralanabilir alanın verdiği avantaj kullanılarak orta gelir grubundan A+ olarak nitelendirilen tabakaya kadar her grubu hedefleyen her türde mağaza yer almaktadır. Bu ayırım, merkez içine fiziksel olarak da yansıtılmış böylece, üst gelir grubunun rahatça alışveriş yapacağı mekanlar yaratılmıştır.

Kanyon açılırken Akmerkez'in yaşadığı rekabeti, İstinye Park açıldığında her ikisi birden yaşamıştır. Akmerkez'de, bir alışveriş merkezlerinin 10 - 15 yılda bir ihtiyacı olan yenileme çalışmalarına, artan rekabet ile başlanmıştır ve bu çalışmaların yaklaşık bir yıl sürmesi beklenmektedir. Yenileme, iç – dış tasarım ve konsept ile birlikte garaj katlarını da kapsamaktadır. Ayrıca, merkezin müdürü Zeynep Akdilli Oral'ın verdiği bilgiye göre, performansından memnun olunmayan kiracılar konusunda da yenileme yapılacağı ve yemek katının tamamen değişerek lüks restoranların gelmesinin düşünüldüğü bilinmektedir [50].



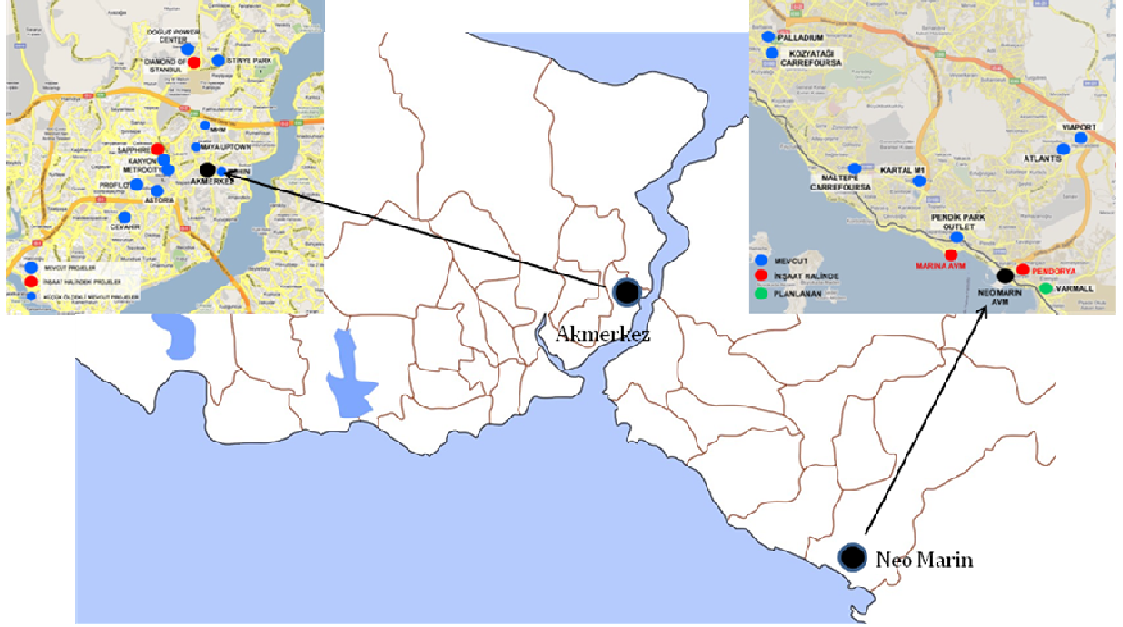
Şekil 4.24 : Rakip projeler ve konumları

Şekil 4.23'e bakıldığında, Akmerkez'e yakın ve hedef kitlesini paylaşan merkezler olduğu görülmektedir. Birincil ticari etki alanını paylaşan MKM, Maya Uptown ve Mohini kiralanabilir alan büyüklüğü ve tür olarak Akmerkez'in rakibi olmamaktadır. Mohini konsept olarak sadece çocuk ve çocuk oyun mağazalarından oluşmaktadır. MKM ve Maya Uptown ise, mahalle merkezi marka dağılımına ve büyüklüğüne sahiptir.

Levent'te Büyükdere Caddesi üzerinde yer alan Metrocity ise metro bağlantısı gibi toplu ulaşım avantajları ve marka karması ile orta gelir grubuna hitap etmektedir.

4.3 Neo Marin AVM ve Akmerkez'in Marka ve Mağaza Dağılımı Kriterleri Açısından Değerlendirilmesi

Mağaza ve marka dağılımları detaylı olarak incelenen Neo Marin ve Akmerkez alışveriş merkezleri, tezin bu bölümünde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 4.25 : İstanbul içindeki konumları

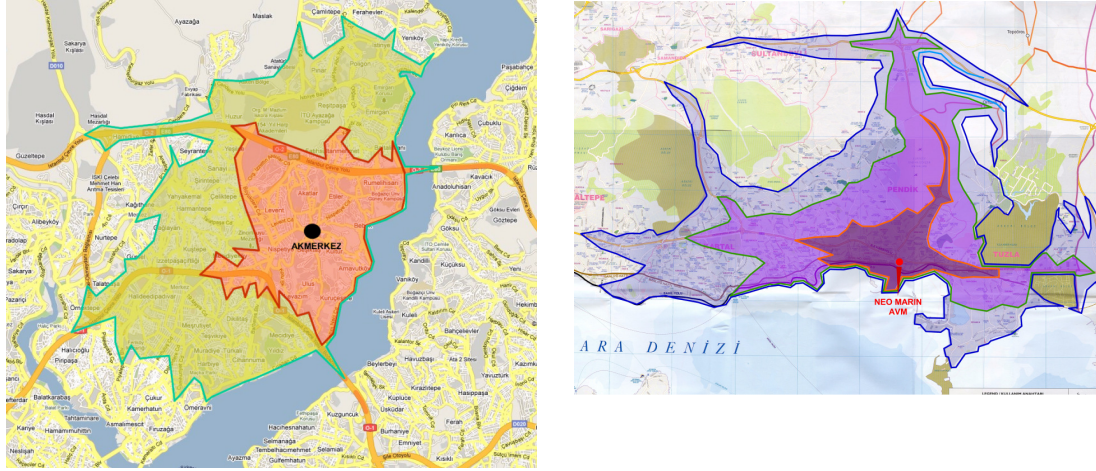
Çizelge 4.22 : AVM standartları karşılaştırması

	Neo Marin AVM	Akmerkez
Kiralanabilir alan büyüklüğüne göre	Topluluk merkezi	Topluluk merkezi
Özelliğine göre	-	Karma kullanımlı
Mağaza karmasına yansıması	Süpermarket ve bir ya da iki büyük mağaza, çeşitli tekstil mağazası ve yeme-içme alanları	Süpermarket ve bir ya da iki büyük mağaza, çeşitli tekstil mağazası ve yeme-içme alanları

Büyüklik olarak aynı kategoriye giren iki merkezden Akmerkez konut ve ofis bloklarını da içermektedir ve bu özelliği ile karma kullanımlı alışveriş merkezi sınıfına girmektedir. Neo Marin'in ise konsept olarak herhangi bir belirgin özelliği bulunmamaktadır. Sadece bu özelliklerine göre bakıldığında, marka dağılımlarının hemen hemen aynı karakteristiğe sahip olması beklenmekte, Akmerkez'in farklı olarak konut ve ofis kullanıcılarına da yönelik hizmet alanlarının fazla olması

beklenmektedir. Ayrıca, ofis binalarında çalışan nüfusa hitap edecek farklı alternatifte yeme-içme mekanları olması gerekmektedir.

Ticari etki alanları ve bu alanlar içinde yaşayan nüfusun ekonomik ve demografik yapıları incelendiğinde, Akmerkez'in üst gelir grubunun içinde, Neo Marin'in ise orta ve orta alt bölgede yer aldığı dikkat çekmektedir.



Şekil 4.26 : Ticari etki alanları

Çizelge 4.23 : Hedef kitle gelir durumu karşılaştırması

	Neo Marin AVM	Akmerkez
Ticari etki alan nüfusu (birincil)	236.374	132.284
Hedef kitle ortalama geliri (birincil) (kişi başı, USD)	2.000	25.000
İşveren nüfusun işgücüne oranı	4%	13%
Toplam gelir	472.748.000	3.307.100.000
Mağaza karmasına yansımaları	-Orta ve orta alt gelir grubuna yönelik department store ve elektronik market. -Eğlence ve çocuk oyun alanları. -Fast food ağırlıklı yemek alanı	-Üst gelir grubuna hedefleyen, giyim, eğlence ve hobi, kültür ürünlerine yönelik mağazalar. -Lüks restoranlar ve sinema alanı
Marka karması	-Çoğunlukla yerel markalar	-Çoğunlukla uluslararası ve Türkiye'de fazla mağaza sayısı olmayan markalar

Neo Marin'in birincil etki alanında daha fazla nüfus yaşarken, Akmerkez'in hedef kitlesinin kişi başı geliri daha yüksektir. Aynı bölgelerdeki toplam gelir karşılaştırıldığında ise Akmerkez'in hedef kitlesinin yıllık toplam geliri Neo Marin'in yaklaşık yedi katı büyüklüğünde olduğu görülmektedir. Bu da bölgenin harcama potansiyelini, dolayısıyla da perakende harcama büyüklüğünün çok daha

yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, merkezlerin marka seçimine doğrudan yansımakta ve aynı sektörde yer alan fakat satılan ürün grubu ve fiyat bazında farklılaşan markalara rastlanmaktadır.

Çizelge 4.24 : Hedef kitle demografik yapı karşılaştırması

	Neo Marin AVM	Akmerkez
Ticari etki alan nüfusu (birincil)	236.374	132.284
Hedef kitle hane halkı büyüklüğü	4,11	2,8
Yaş grubu dağılımı	25-29 30-34 5-14	25-29 30-39 20-24
Eğitim seviyesi	İlkokul	Yüksekokul ve üzeri

Çizelge 4.25 : Hedef kitlenin marka ve mağaza dağılımına yansımaları

	Neo Marin AVM	Akmerkez
Mağaza karmasına yansımaları	-Orta ve orta alt gelir grubuna yönelik department store ve elektronik market. -Eğlence ve çocuk oyun alanları. -Fast food ağırlıklı yemek alanı	-Üst gelir grubuna hedefleyen, giyim, eğlence ve hobi, kültür ürünlerine yönelik mağazalar. -Lüks restoranlar ve sinema
Marka karması	-Çoğunlukla yerel markalar	-Çoğunlukla uluslararası ve Türkiye'de fazla mağaza sayısı olmayan markalar

Çizelge 4.26 : Marka karşılaştırması

	Neo Marin AVM	Akmerkez
Market	CarrefourSa	Macro Center
Department Store	LCW, Bimesk, Defacto	Beymen, Vakkorama, Marks&Spencer
Eğlence	Safari Park	AFM Sinemaları
Hobi & Kültür	-	Remzi Kitabevi
Çocuk Giyim	Sanbe	Benetton 0-12, Tommy Hilfiger Kids, Mother Care, Chicco
Ayakkabı & Çanta	Flo, Deichmann	Nine West, Derimod, Hotiç
Hazır Giyim	Kiğılı, Colin's, Fabrika, Forever New	Cacharel, Diesel, Roman, Yargıcı

Karşılaştırmalı olarak değerlendirilen iki proje aynı büyüklükte olmalarına rağmen içinde yer alan markalar, hedef kitlelerinin ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde seçilmiş ve planlanmıştır.

Akmerkez, ölçek olarak topluluk merkezi sınıfına girmesinin yanında, işlev olarak karma kullanımlı bir projedir. Ancak Neo Marin AVM'nin belirgin bir kimlik ve işlevi yoktur. İşlev, alışveriş merkezine sonradan kazandırılacak bir özellik olmamasına rağmen, bunun nedeni, hem yeni açılmış olması hem de müşteri kitlesinin ve mağazaların oturmuş olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hedef kitlesi ve AVM yönetiminin ilgisi dikkate alındığında, Neo Marin bir buluşma, aktivite ve eğlence merkezi olarak nitelendirileceği düşünülmektedir.

Rakip projeler ile kıyaslandığında mevcut piyasa için Neo Marin AVM'nin Akmerkez'den daha az rekabet ortamında olduğu göze çarpmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki pazara yeni girecek olan projeler de gelecek için risk teşkil etmektedir. Akmerkez'in olası rakipleri geçtiğimiz yıllarda pazara girmiştir ancak karşısında yapımı devam eden Pendorya projesi ile yine E-5 üzerindeki Varmall projesi gelecekte Neo Marin AVM için rekabetin ciddi şekilde artacağını göstermektedir.

Akmerkez ve Neo Marin alışveriş merkezleri için marka ve mağaza karması açısından yapılan değerlendirmelere ek olarak, perakende ve alışveriş merkezleri ile ilgili konusunda deneyimli 10 kişi ile mini bir anket çalışması yapılmıştır. Bu ankette, projelerin uluslararası standartlara uygunluk ve marka ve mağaza karmasının genel yapısı ile ilgili değerlendirme yapımları istenmiştir.

Çizelge 4.27 : Marka ve mağaza dağılımı kriterleri karşılaştırması

		Çok başarılı	Başarılı	Orta	Kötü	Çok kötü
Uluslar arası AVM standartlara uygunluk	Neo Marin AVM		20%	70%	10%	
	Akmerkez	70%	20%	10%		
Hedef kitlenin gelir seviyesine uygunluk	Neo Marin AVM	80%	20%			
	Akmerkez	100%				
Hedef kitlenin demografik yapısına uygunluk	Neo Marin AVM	10%	50%	40%		
	Akmerkez	30%	70%			
Rakip projeler ile rekabet düzeyi	Neo Marin AVM	20%	60%	20%		
	Akmerkez	10%	30%	60%		

Bu karşılaştırmaya göre marka ve mağaza karmasının belirlenmesinde;

- Her iki projenin de hedef kitlenin gelir seviyesi analizinde başarılı olduğu,
- Rekabetin, Neo Marin AVM’de iyi analiz edildiği ancak Akmerkez’de zaman içinde pazara giren projeler sayesinde arttığı,
- Akmerkez’in uluslar arası standartlara ve sınıflamalara uygun olduğu, Neo Marin AVM’nin ise tür olarak sınıflandırılmadığı,
- İki projenin de hedef kitlelerinin demografik yapıları ile eşit düzeyde uyumlu olduğu

ortaya çıkmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tezin kapsamında anlatılmak istenen konu, alışveriş merkezleri hedef kitlesinin, marka ve mağaza dağılımı ve konseptin belirlenmesi üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır.

Alışveriş merkezlerinin ilk olarak hayata geçtiği 1940'lı yıllardan buyana sürekli gelişim ve farklılaşma gösterdiği görülmektedir. Şehir ve banliyö nüfusundaki değişim, sanayinin gelişmesi ile ulaşım olanaklarının ve otomobil sahipliliğinin artması, gelir seviyesindeki artış ve tüketim alışkanlıklarındaki değişim organize perakendenin hem dünyada hem de ülkemizdeki gelişimini hızlandıran unsurlar olmuştur.

1957 yılında Amerika'da ICSC'nin kurulmasıyla birlikte, perakendenin sektörleşmesinde, alışveriş merkezlerinin standartlara oturtulması ve ticari gelişimlerinin denetlenmesinde ilk adımlar atılmıştır. Sektörün büyümesi ile sayıları hızla artan alışveriş merkezlerini sınıflandırma ihtiyacı ortaya çıkmış ve hem büyüklük hem de işlevlerine göre farklılık gösteren merkezler sınıflandırılmıştır.

Alışveriş merkezlerinin Türkiye'de gelişimi de dünya ile benzer şekilde olmuş, açılan ilk alışveriş merkezinden sonra günümüze kadar olan 20 yıl içinde toplam büyüklük 5,1 milyon m²'ye toplam AVM sayısı da 232'ye ulaşmıştır. Sektörün mevcut durumu, Avrupa'daki gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, ülkemizdeki organize perakendenin halen büyüme potansiyeli olduğunu açıkça göstermektedir. Türkiye, 1.000 kişiye düşen 71,6 m² kiralanabilir alan ile tüm Avrupa ülkelerinin altında kalmaktadır. Ancak, İstanbul ve Ankara gibi doyumluk seviyesine ulaşmış büyükşehirde bu rakam, Avrupa ülkeleri ortalamasını yakalayarak 180 m²'leri bulmaktadır.

Ekonomik gelişmelerin etkisi ve gelişme potansiyelinin fark edilmesi ile özellikle yabancı yatırımcı ve geliştiricilerin öncülüğünde Türkiye'de alışveriş merkezleri son yıllarda çok önem kazanmıştır. Birbiri ardına açılan merkezler, nüfusun ve gelirin yüksek olduğu illerde yoğunlaşmıştır. Rekabetin de artması ile özellikle bu

yoğunluğun yaşandığı bölgelerde, alışveriş merkezleri arasında tercih edilme gündeme gelmiş ve bazı merkezlerin başarısızlığı ortaya çıkmıştır.

Bu durumda, alışveriş merkezinin diğerleri arasından tercih edilebilirliğini ve çekiciliğini öne çıkaran unsurları önem kazanmış ve bu yönde uzmanlaşmalar olmuştur. Geliştirme sürecinde başlayan yer seçimi analizi ile pazar araştırması, konsept geliştirilmesi, mağaza karmasının belirlenmesi ve kiralanması, konu üzerine uzmanlaşmış danışman kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Özellikle yabancı yatırımcılar ve geliştiriciler bu sürecin önemini vurgulanmaktadır.

Marka ve mağaza karmasının oluşturulması da alışveriş merkezinin başarısını etkileyen önemli özelliklerden biridir. Bu yapılanma, merkezin geliştirme ve tasarım aşamasında başlayacağı gibi açıldıktan sonra da değişim ve yeniliklere açıktır. Ancak, başarısız olmuş bir marka karmasının yenilenme sürecinin, açık olan merkeze ticari kayıp yaşatacağı düşünülmelidir. Bu nedenle, marka ve mağaza dağılımının geliştirici ve kiralama danışmanları işbirliği ile önceden planlanması gerekmektedir.

Marka ve mağaza karmasının, genel anlamda alışveriş merkezinin türü ve büyüklüğüne bağlı olduğu bilinse de “ne kadar büyük, o kadar iyi” inancı doğru bir yaklaşım değildir. Optimum dağılımın belirlenmesi için alışveriş merkezinin asıl ihtiyaç duyduğu kiracı – ziyaretçi ilişkisi birincil olarak dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, alışveriş merkezinin hedef kitlesi doğru analiz edilerek, o grubun ihtiyaçlarına ve önceliklerine yönelik marka ve mağazalar seçilmelidir. Ayrıca, rakip projelerin konseptleri ve o projelerde yer alan markaların da tespit edilmesi gerekmektedir. Rekabetin arttığı bölgelerde perakende pazar payı azalacak ve istenen başarı sağlanamayacaktır.

Hedef kitlenin belirlenmesi, ticari etki alanının tespiti ile mümkündür. Alışveriş merkezinin büyüklüğü ve türüne göre, ticari çekim gücü değiştiği için etki alanı da farklılaşmaktadır. Ticari etki alanı, alışveriş merkezine olan uzaklığı dikkate alınarak üç ana bölgeden oluşmaktadır. Birincil etki alanı, hem potansiyel müşterilerin hem de toplam harcama oranının %60-70’ini barındırdığı için en fazla önem verilmesi gereken bölgedir.

Yapılan araştırmalara göre, ticari etki alanında yaşayan hedef kitlenin tüketim alışkanlıkları, temel tüketim maddeleri ve ihtiyaçları; sosyal, ekonomik ve demografik yapısına göre farklılık göstermektedir. Bu veriler göz önünde tutularak

yapılan marka ve mağaza karmasının, alışveriş merkezinin sürdürülebilir başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, incelemeler ve bulgular, İstanbul'da yer alan, farklı marka ve mağaza karmasına sahip iki alışveriş merkezi örneği üzerinden değerlendirilmiştir.

Birincil ticari etki alanını üst gelir grubunun oluşturduğu Akmerkez, konsepti, içerdiği marka ve mağaza karması bakımından hedef kitlesi ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Merkezde yer alan, kaliteli hizmet ve ürünlerin sunulduğu mağazalar, restoranlar, yeme-içme mekanları, hobi, kültür ve eğlence birimlerinin hedef kitlenin ihtiyaç ve taleplerine yönelik olduğu düşünülmektedir. Ancak, Akmerkez, birincil etki alanında rakipsiz iken tüm ticari etki alanı göz önünde tutulduğunda önemli ve başarılı rakipleri olduğu göze çarpmaktadır. Profesyonel bir yönetim ekibine sahip olan proje, rekabetin getirdiği baskılar nedeni ile hem tasarım ve yapısal durumda hem de kiracı karmasında yenilenmeye başlamıştır. Bu gözlem, alışveriş merkezleri arasındaki rekabetin, marka ve mağaza karmasının yapılanmasına ne şekilde yansıdığını açıklamaktadır.

Orta ve orta alt gelir grubuna hakim olan bir bölgede bulunan Neo Marin AVM de birincil hedef kitlesinin sosyal, ekonomik ve demografik yapısına uygun planlandığı düşünülmektedir. Genç nüfusun daha fazla tercih edeceği yeme-içme alanları, eğlence mekânı ve spor giyim ağırlıklı tekstil mağazaları bulunmaktadır. Ayrıca, orta gelir grubunun alım gücüne hitap eden elektronik, tekstil, restoran ve süpermarket markaları seçilmiştir. Akmerkez'den farklı olarak Neo Marin AVM yeni hizmete açılmış olması nedeniyle, mevcut rakiplerinden farklı konsept ve marka karmasına sahiptir. Bu durum, marka ve mağaza dağılımı planlanırken hem hedef kitlenin hem de rakiplerin iyi analiz edildiğini göstermektedir.

Yapılan araştırma ve incelenen örneklerden yola çıkarak bir alışveriş merkezi için doğru marka ve mağaza karması, hedef kitlenin ve pazarın analiz edilmesi ile oluşturulmalıdır. Alışveriş merkezlerinin en yoğun olduğu İstanbul için incelenen iki farklı örnekten yola çıkarak genelleme yapmam mümkün değildir. Ancak, son dönemde açılan merkezlere bakıldığında, genel olarak hedef kitle ve rakipler gibi dış etkenler dikkate alınarak planlandığı görülmektedir.

Bazı bölgelerinde doyunluk noktasına gelen alışveriş merkezleri İstanbul'un çeşitli noktalarında hale yapılmaya devam etmektedir. Yakın konumlu ve birbirini tekrarlayan konseptte ortaya çıkan merkezlerin zaman içinde başarılı olamadığı ve farklılaşamadıkları noktada başarısızlıklarının devam ettiği de tecrübe edilmiştir.

İstanbul'un gelir grupları dağılımındaki dengesizlik, kentin yapılaşma düzenini de etkilemiştir ve bu durum alışveriş merkezlerinin hedef kitlesi yapısını da etkilemektedir. Günümüzde yapılmakta olan bundan sonra yapılacak alışveriş merkezleri için hedef kitlenin hem gelir hem de demografik olarak analiz edilmesi ve buna uygun marka ve mağaza karması planlanması, sürdürülebilir bir başarı sağlamış olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] **Uslu, Z.**, 2006. Alışveriş merkezlerinin gelişimi:Konya örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- [2] **Celal, G.M.**, 2006. Alışveriş mekanlarının gelişim süreci örneklem:Eskişehir, *Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- [3] **Ertaş, Ş.**, 2006. Türkiye’de alışveriş birimleri mağazaların mekansal analizleri, *Yüksek Lisans Tezi*, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- [4] <<http://www.dartmouth.edu>>, alındığı tarih 19.06.2009
- [5] **Roth, L. M.**, 2002. Mimarlığın öyküsü, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.
- [6] **Barr, V.**, 2003. Retail and mixed-use facilities, John Wiles & Sons, New Jersey.
- [7] **Eken, M.**, 2008. Kültürel ve sosyal mekanlara dönüşen alışveriş merkezleri: günümüz kentlisinin yeni yerleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [8] **Beyard, M. D. ve O’mara W. P.**, 1999. Shopping center development handbook, ULI – The Urban Land Institute, Washington.
- [9] **Cengiz, E. ve Özden B.**, 2003. Perakendecilikte büyük alışveriş merkezleri ve tüketicilerin büyük alışveriş merkezleri ile ilgili tutumlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma, *Ege Akademik Bakış, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Siyasi Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, alındığı tarih 10.05.2009.
- [10] **Topaloğlu, S.**, 2008. Perakendede dirliği kaybetmeden irileşmek, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- [11] **Kuzeybatı Gayrimenkul Hizmetleri A.Ş.**, 2009: Türkiye perakende raporu
- [12] **Gürlesel, C. F.**, 2006. Gayrimenkul sektörü ve İstanbul için öngörüler 2015, GYODER, İstanbul.
- [13] <<http://www.gazeteparc.com/h31364-ket47-turkiyede-perakende-pazari-ve-alisveris-merkezleri-icin-ongoruler-2015-raporu.html>>, alındığı tarih 22.07.2009
- [14] **Bektaş, S. Ş.**, 2005. Alışveriş merkezlerinde önemli olan büyüklük değil nitelik ve kalite, alındığı tarih 12.11.2009, <http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx>
- [15] **Arasta**, 2006. Alışveriş merkezleri raporu.
- [16] **Lambert, J.**, 2006. One step closer to a pan-european shopping center standart illustrating the new framework with example, International Council of Shopping Centers, New York.

- [17] **Thrall, I. G.**, 2002. Business geography and real estate market analysis, Oxford University Press, New York.
- [18] **Ersoy, M. A.**, 2006. Alışveriş merkezleri yerseçimi ve Forum İstanbul Alışveriş ve Eğlence Merkezi örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [19] <<http://www.mallofamerica.com/>>, alındığı tarih 02.07.2009
- [20] <<http://www.wayfaring.info/2007/02/23/the-nations-largest-and-entertainment-complex-in-usa/>>, alındığı tarih 02.07.2009
- [21] **Savaş, Y.**, 2009. İşlevine göre alışveriş merkezleri, alındığı tarih 09.10.2009, <http://www.gazeteparc.com/d164>
- [22] <<http://www.forumbornova.com/#/about/>>, alındığı tarih 02.07.2009
- [23] **Mun, D.**, 1981. Shops a manual planning and design, The Architectural Press Ltd, London.
- [24] **Peser, B. R. ve Frej, B. A.**, 2007. Professional real state development, ULI – The Urban Land Institute, Washington.
- [25] **Erkip, F.**, 2005. The rise of the shopping mall in Turkey: the use and appeal of a mall in Ankara, *Cities*, Volume 22, Issue, alındığı tarih 01.02.2010
- [26] **Alexander, A. A. ve Muhlebach, R. F.**, 1996. Operating small shopping centers, International Council of Shopping Centers, New York.
- [27] **Vernor, J. D. ve Rabianski, J.**, 1993. Shopping centers appraisal and analysis, Appraisal Institute, Chicago.
- [28] **TÜİK**, *Türkiye İstatistik Kurumu*, Ankara.
- [29] **Beygo, C.**, 2001. An analytic approach to the shopping centers in Istanbul Metropolitan Area case study; Levent – Etiler district, Akmerkez Shopping Center, *Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [30] **Yıldırım, E.**, 2007. Başarılı alışveriş merkezi projesi, Perajans İletişim, İstanbul
- [31] **Saltan, Ö.**, 2007. Alışveriş merkezlerinin tasarım kriterleri açısından değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [32] **Beddington, N.**, 1991. Shopping centres retail development, Butterworth Architecture Library of Planning and Design, Washington.
- [33] **Temel Britannica**, 1992. Dükkan-mağaza-alışveriş merkezleri, Ana Yayıncılık, İstanbul.
- [34] **Cope, C. R.**, 2000. Tenant mix, merchandising and leasing strategies, International Council of Shopping Centers, New York.
- [35] **White, J. R. ve Gray, K. D.**, 1996. Shopping centers ant retail properties, ULI – The Urban Land Institute, Washington.
- [36] <<http://www.neomarin.com.tr/>>, alındığı tarih 15.11.2009
- [37] <<http://www.pendik.bel.tr/>>, alındığı tarih 15.11.2009
- [38] <<http://www.carrefour.com.tr/magazalar.asp>>, alındığı tarih 17.11.2009

- [39] <<http://www.pendikpark.com.tr/>>, alındığı tarihi 17.11.2009
- [40] <<http://www.viaport.com.tr/giris.asp>> ,alındığı tarih 17.11.2009
- [41] <<http://www.worldatlantis.com.tr/>>, alındığı tarih 17.11.2009
- [42] **Hatırsarı, S.**, 2007. Kartal M1 yenilendi, outlet merkezi oldu, alındığı tarih 17.08.2009, <http://www.milliyet.com.tr/2007/07/08/ekonomi/eko07.html>
- [43] <<http://www.palladium.com.tr/home.html>>, alındığı tarih 19.11.2009
- [44] <<http://www.akmerkez.com.tr/>>, alındığı tarih 08.11.2009
- [45] **CORİO**, 2005. Presentation Akmerkez, İstanbul.
- [46] **Evren, E.**, 2008. İşte İstanbul'un en zengin mahalleleri, <http://www.sabah.com.tr>, alındığı tarih 08.11.2009
- [47] TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş., 2006: Gayrimenkul değerleme raporu
- [48] <<http://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=45>>, alındığı tarih 10.11.2009
- [49] **Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**, 2006: Halka arz raporu
- [50] <<http://www.milliyet.com.tr/2008/01/28/son/soneko25.asp>>, alındığı tarih 10.11.2009



The four diagrams illustrate the 'Triangle of Silence' office layout, showing different levels of the building. Each diagram is a triangular floor plan with a central yellow area and blue outer areas. The diagrams are labeled with room numbers and icons for various facilities like restrooms, parking, and information.

- Top Left Diagram:** Shows a triangular floor plan with a central yellow area. It includes a 'GARAGE SHOPS' area at the top left, a 'PAY STATION' at the bottom right, and various restrooms (WC) and parking (P) icons. Room numbers range from 101 to 177.
- Top Right Diagram:** Shows a triangular floor plan with a central yellow area. It includes an 'INFORMATION' area at the top right, a 'OFFICE INFORMATION' area at the bottom right, and various restrooms (WC) and parking (P) icons. Room numbers range from 201 to 277.
- Bottom Left Diagram:** Shows a triangular floor plan with a central yellow area. It includes a 'WC' area at the bottom left, a 'WC' area at the bottom right, and various restrooms (WC) and parking (P) icons. Room numbers range from 301 to 377.
- Bottom Right Diagram:** Shows a triangular floor plan with a central yellow area. It includes a 'WC' area at the bottom left, a 'WC' area at the bottom right, and various restrooms (WC) and parking (P) icons. Room numbers range from 401 to 477.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Elif Seyhan KARACA
Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir, 1983
Adres: İstanbul
Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü (2006)