



**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



Sado Houssein ABDİLLAHİ

ANTALYA'DA ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ İÇİN REKABET ANALİZİ

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2020



**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



Sado Houssein ABDİLLAHİ

ANTALYA'DA ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ İÇİN REKABET ANALİZİ

Danışman

Prof. Dr. Şafak AKSOY

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2020

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sami Başkaya'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ahmet BAYANER

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Işıl TAY

Tez Başlığı: ANTALYA'DA ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ İÇİN REKABET ANALİZİ

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi: .../... /2020

Mezuniyet Tarihi: 10/09/2020

Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Başarılı Antalya’da Alışveriş Merkezleri İçin Rekabet Analizi” bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Sado Houssein ABDILLAHİ





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Sado Houssein ABDILLAHI
Öğrenci Numarası	20165212029
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Yüksek Lisans
Programın Türü	(x) Tezli Yüksek Lisans () Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Şafak AKSOY
Tez Başlığı	Antalya'da Alışveriş Merkezleri İçin Rekabet Analizi
Turnitin Ödev Numarası	1362725511

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...118... sayfalık kısmına ilişkin olarak, ...27.../...07.../...2020... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...8.....

alıntılar dahil % ...22..... 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

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

(imzası)
Danışmanın Unvanı-Adı-
SOYADI

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET

1.1. Giriş.....	4
1.2. Rekabetçilik Avantajı Genel Kavramları.....	4
1.3. Rekabet Avantajının Seviyelere Göre Tanımı	6
1.3.1 Firma Düzeyinde Rekabet Edebilirlik	6
1.3.2 Endüstriyel Düzeyde Rekabet Edebilirlik	7
1.3.3 Ulusal /Uluslararası Düzeyde Rekabet Edebilirlik	8
1.4. Rekabet Avantajı Tanımları	8
1.5. Rekabet Avantajı ile İlgili Önceki Çalışmalar	9
1.6. Rekabet Avantajının Kaynak Temelli Görüşü	12
1.7. Rekabetçi Avantaj Stratejisi	13
1.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	15
1.7.2. Farklılık Stratejisi.....	15
1.7.3. Odaklanma Stratejisi	16
1.8. Genel Stratejilerin Karşılaştırılması	17
1.9. Firmaların Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	19
1.10. Kola Savaşlarının Rekabetçilik Sonuçları.....	20
1.11. Rekabet Avantajının Boyutları.....	21
1.11.1. Esneklik	21
1.11.2. Kalite	21
1.11.3. Yaratıcılık	22
1.11.4. Maliyet.....	24
1.12. Rekabetçilik Çeşitleri.....	24
1.12.1. Makro rekabetçilik	24
1.12.2. Mikro Rekabetçilik.....	24
1.13. Rekabetçi Ölçüm Göstergeleri	25

1.13.1. Kârlılık.....	25
1.13.2. Üretim Maliyeti.....	25
1.13.3. Ürün Faktörlerinin Toplam Verimliliği.....	25
1.13.4. Pazar Payı	26
1.14. Rekabet Avantajının Önemi	26
1.15. Porter'in Beş Güç Modeli	27
1.15.1. Yeni Girişimciler Tehdidi.....	28
1.15.2. Satın Alıcıların Gücü.....	28
1.15.3. Tedarikçilerin Gücü.....	29
1.15.4. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	29
1.15.5. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet	30
1.16. Porter'ın Elmas Modeli ve Rekabet Avantajı.....	31
1.16.1. Faktör Şartları	33
1.16.2. İlgili ve Destekleyici Endüstriler	33
1.16.3. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Ortamı	34
1.16.4. Hükümet ve Politika	34

İKİNCİ BÖLÜM

ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ

2.1. Giriş	36
2.2. Alışveriş Merkezlerinin Tarihi Gelişimi	36
2.3. Alışveriş Merkezleri Kavramına Genel Bakış	38
2.4. Alışveriş Merkezlerinin Önemi	43
2.5. Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması.....	45
2.5.1. Bölgesel Merkez (Regional Center):.....	45
2.5.2. Süper Bölgesel Merkez (Super Regional Center):	45
2.5.3. Güç Merkezleri (Power Centers):	46
2.5.4. Toplum Merkezi (Community Center):	46
2.5.5. Tema/Festival Merkezi (Theme / Festival Centers):.....	46
2.5.6. Outlet Merkezi (Outlet Center):.....	47
2.5.7. Mahalle Merkezi (Neighborhood Center):	47
2.5.8. Yaşam Merkezi (Living Center):	47
2.5.9. Moda Merkezleri (Fashion Centers):	48
2.6. Alışveriş Merkezlerinde Tüketici Deneyimi (Mall Experience)	48
2.6.1. Ayartıcı Deneyim	49
2.6.2. İşlevsel Deneyim.....	50
2.6.3. Sosyal Oyalanma Deneyimi	50
2.6.4. Sosyal Görünüm Deneyimi.....	50
2.7. Alışveriş Merkezi Değeri (Mall Equity)	51
2.7.1. AVM Farkındalığı.....	52

2.7.2. AVM İmajı ve Boyutları	52
2.7.2.1. Konum ve Erişim	55
2.7.2.2. Otopark olanakları	56
2.7.2.3. Ortam (Ambiance)	57
2.7.2.4. Perakende Satış Teklifi	60
2.7.2.5. Boş Zamanı Değerlendirme Teklifi	61
2.7.2.6. Tesisler	61
2.7.2.7. Atmosfer	62
2.7.2.8. Kişisel Eşleşim	62
2.8. Alışveriş Merkezi Yaşam Döngüsü Modeli	63
2.8.1. İnovasyon Aşaması:	63
2.8.2. Hızlandırılmış Büyüme Aşaması:	63
2.8.3. Olgunluk Aşaması:	64
2.8.4. Düşüş Aşaması:	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN REKABETÇİ STRATEJİLERİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
3.2. Tezin Yapısı	66
3.3. Araştırmanın Yöntemi	66
3.4. Araştırmanın Sınırları	67
3.5. Antalya'da Alışveriş Merkezlerinin Rekabetçi Stratejilerinin Analizi	67
3.5.1. Deepo Outlet Alışveriş Merkezi (Mall of Antalya)	67
3.5.1.1. Sinema Salonları	68
3.5.1.2. Çocuk Oyun Alanları	68
3.5.1.3. AVM'nin Alışveriş Merkezi Kavramı (Mall of Antalya)	69
3.5.1.4. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi (Mall of Antalya)	69
3.5.2. Antalya 5M Migros Alışveriş Merkezi	69
3.5.2.1. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi	70
3.5.2.2. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri	70
3.5.2.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Unsurları	71
3.5.2.4. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler	71
3.5.2.5. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri	72
3.5.3. Özdilek Alışveriş Merkezi	72
3.5.3.1. Özdilek'e Göre Alışveriş Merkezi Kavramı	72
3.5.3.2. Hedef Müşteri Kitlesi	73
3.5.3.3. Rekabet Göstergeleri	73
3.5.3.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar	74
3.5.3.5. Rekabet Avantajı İçin Uygulanan Stratejiler	74
3.5.3.6. Güçlü ve Zayıf Yönler (Kısmi SWOT analizi)	75

3.5.4. Erasta Alışveriş Merkezi	75
3.5.4.1. Erasta AVM İşletme Yönetimine Göre Alışveriş Merkezi Kavramı.....	76
3.5.4.2. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi.....	77
3.5.4.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri.....	77
3.5.4.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar	77
3.5.4.5. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler.....	77
3.5.4.6. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri	78
3.5.5. Laura Alışveriş Merkezi (AVM).....	78
3.5.5.1. Laura AVM İşletme Yönetimine Göre Alışveriş Merkezi Kavramı	79
3.5.5.2. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi.....	80
3.5.5.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri.....	80
3.5.5.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar	80
3.5.5.5. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler.....	81
3.5.5.6. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri	81
SONUÇ.....	84
KAYNAKÇA.....	87
EK-1: Mülakat Formu	103
ÖZGEMİŞ.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Rekabetçilik Avantajı Yapımı İçin Stratejik Planlama.....	15
Şekil 1.2. Elmas Modeli.....	32
Şekil 2.1. Müşteriye Dayalı Alışveriş Merkezi Modeli	52



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 Genel Rekabet Stratejileri.....	17
Tablo 1. 2. Porter'ın Beş Rekabet Gücü ve Stratejisinin Karşılaştırılması.....	30
Tablo 2. 1. Alışveriş Merkezi İmajı Boyutları	56
Tablo 3. 1. Alışveriş Merkezleri Karşılaştırma Tablosu.....	82



ÖZET

Günümüzde alışveriş sadece doğal ihtiyaçları karşılayan bir eylem değil, aynı zamanda faaliyetlerin kalitesini de beraberinde getirmektedir. Bu psikolojik doyum ve serbest zaman değerlendirme sağlamaktadır. Eğlence, sanat, kültürel ve sportif etkinlikler özellikle perakende satışta bir araya getirilmektedir. Alışveriş merkezleri, insanların gündelik işlerinden sıyrılarak deşarj oldukları, gün içerisindeki yorgunluklarını merkezlerin içerisinde bulunan olanaklar ile attıkları ve birkaç saatliğine de olsa gündelik rutinlerinden ayrılarak keyifli vakit geçirmek istedikleri mekânlardır. İnsanların alışveriş merkezlerinde geçirdikleri zamanlar göz önüne alındığında bu durum bilhassa alışveriş merkezi yöneticileri için önem arz etmektedir.

Yapılan bu çalışma, alışveriş merkezlerinin günümüz ekonomik hayatının önemli bir gerçeği olmasından hareketle tüketici hayatındaki yerini göstermektedir. Yöneticilerin alışveriş merkezlerinin varlığı ve yokluğu durumunda görüşlerini yansıttığı için literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır ve aynı zamanda Antalya'daki alışveriş merkezlerinin arasındaki rekabetin nasıl olduğu incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmada Porter'ın Beş Güç Modeli, rekabet analizinin endüstriyel ve pazarlama boyutları, işletmelerin birbirlerine göre rekabetçi pozisyonları ve uyguladıkları temel rekabet stratejileri araştırılarak sistemli bir şekilde ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Alışveriş Merkezi, Rekabet, Alışveriş, Antalya.

SUMMARY

Analysis of Competition for Shopping Malls in Antalya

Today, shopping brings not only an action that meets natural needs, but also the quality of the activities. This provides psychological satisfaction and free time assessment. Entertainment, arts, cultural and sports events are brought together especially in retail sales. Shopping centers are the places where people get discharged from their daily work, they take their fatigue during the day with the possibilities in the centers and they want to spend a pleasant time by leaving their daily routines for a few hours. This is especially important for shopping mall managers, given the times people spend at shopping malls.

This study shows that shopping malls are an important fact of today's economic life and show their place in consumer life. Since it reflects the opinions of administrators in the presence and absence of shopping centers, it makes an important contribution to the literature and also examines how the competition between shopping centers in Antalya is. At the same time, Porter's Five Power Models, the industrial and marketing dimensions of competition analysis, the competitive positions of businesses and the basic competitive strategies they apply are systematically revealed.

Keywords: Shopping Center, Competition, Shopping, Antalya.

ÖNSÖZ

Öncelikle, benim Türkiye'ye gelmemi sağlayan ve eğitimimi tamamlamama destek veren Türkiye burslarına bu tezimi ithaf ediyorum. Aynı zamanda bu tezin planlanmasında, oluşturulmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle çalışmama yardım eden tez danışmanım Prof. Dr. Şafak AKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürem boyunca hep yanımda olan aileme, arkadaşlarımı ve bana destekte bulunan herkese teşekkür ederim.



GİRİŞ

Rekabet, ekonomilerin hızlı gelişimi ile iletişim ve bilgi devrimi ile çakışan bir olgudur. Rekabet gücü, kurumlara rakipleriyle karşı karşıya gelmek ve yüzleşmek için daha fazla yetenek sağlamaya çalışarak tüm araçları kullanarak inovasyon ve gelişme yapma yeteneklerini kazanmaktadır. Bir firmanın bunu başarması için sürekli iyileştirme ve mükemmellik gerekmektedir. Başka bir deyişle rekabet edebilmek ve bu rekabet avantajını sürdürmek için şirketlerin rakiplerinden farklı olarak kendine özgü avantajları olmalıdır. Rekabet avantajı kavramı, hem stratejik yönetim hem de işletme ekonomisinde önemli bir yer tutar. Bu konsept, Porter'ın rekabetçi stratejiler konseptini ortaya çıkardığı 1980'lerin başında açıkça ortaya koyulmuştur. Porter (1985), ticari organizasyonların başarısı için en önemli ve belirleyici faktörün, çalıştıkları sektördeki rekabetçi konumları olduğunu ve öneminin artan rekabet yoğunluğu nedeniyle ortaya çıktığını belirtmiştir.

Rekabetçilik, bir sektörde diğer ülkelerin aynı sektörlerine kıyasla daha yüksek gelir ve istihdam üretme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bir ülke tarafından üretilen malların, diğer ülkeler tarafından üretilen malların fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim edilmesi bakımından yarı değiştirilebilir bir seviyede olduğu anlamına gelir. Porter, ulusal ölçekte rekabet edebilirliğin verimlilik ile eş anlamlı olacağını belirtmiştir. Sonuç olarak, rekabet gücü, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak ürün birimlerinin özelliği olmakla bununla birlikte bu tanım şirketten şirkete değişebilmektedir (Coff, 1999; Lei, Slocum ve Pitts, 1999).

Rekabetçi bir strateji seçiminde, şirket stratejistleri için kilit bir husus, müşteri ihtiyaç ve taleplerini en iyi şekilde karşılayacak şekilde değer denkleminin nasıl yapılandırılacağıdır. Birçok şirket için bu, ürünleri veya hizmetleri için mümkün olan en düşük fiyatları elde etme çabası anlamına gelmektedir. Artan ürün fiyatları, şirketlerin operasyonel verimliliği arttırması ile fiyat düşüşleri sağlanamaz duruma girmektedir. Bu da şirketlerin benzer faaliyetlerinin rakiplerinkinden daha iyi olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bunu yapabilmeyen bir yolu, sıkı ve amansız bir maliyet düşürme politikası izlemektir. Birçok düşük fiyat şirketi, düşük işletme maliyetleri elde etme konusunda her zaman iyileştirme için yer olduğuna inanmaktadır. Pazarın düşük fiyat segmentinde en güçlü rakiplerinden bazıları bulunmaktadır.

Günümüzde alışveriş sadece doğal ihtiyaçları karşılayan bir eylem değil, aynı zamanda faaliyetlerin kalitesini de beraberinde getirmektedir. Bu psikolojik doyum ve serbest zaman değerlendirme sağlar. Eğlence, sanat, kültürel ve sportif etkinlikler özellikle perakende

satışta bir araya getirilmektedir. Alışveriş merkezleri (AVM), insanların gündelik işlerinden sıyrılarak deşarj oldukları, gün içerisindeki yorgunluklarını merkezlerin içerisinde bulunan olanaklar ile attıkları ve birkaç saatliğine de olsa gündelik rutinlerinden ayrılarak keyifli vakit geçirmek istedikleri mekânlardır. İnsanların alışveriş merkezlerinde geçirdikleri zamanlar göz önüne alındığında bu durum bilhassa AVM yöneticileri için önem arz etmektedir. Bu yüzden tüketicilerin AVM içerisinde geçirdikleri zamanın kaliteli olması adına birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. Yapılan düzenlemelerde temel parola müşteri memnuniyeti olduğundan yöneticilerin aldıkları sorumluluklar müşteri memnuniyetine odaklıdır. Yöneticilerin hassasiyeti tüketicilerin kaliteli zamanlar geçirmesiyle sınırlı değildir. AVM'ler aynı zamanda tüketicilere günlük rutinlerinden sıyrılacakları ve negatif enerjilerini atacakları başka bir dünya vaat etmektedirler.

Alışveriş merkezleri, 21. yüzyıl tüketicisinin tüm ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen yaşam alanları olarak kabul edilmektedir. Metropollerde başlayan market, süpermarket ve hipermarket yatırım süreci, tüketiciyi yeni bir yerde alışveriş yapmaya hazır hale getirmiştir. Keskin rekabet ortamının sağladığı daha iyi ürün ve hizmetler için rekabet, tüketicinin marjinal doyma noktasını sürekli değiştirerek yeni ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Bir alışveriş merkezi, yeni banliyö alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak üzere, merkezi iş bölgesinden uzakta bulunan, inşa edildikleri site için planlanmış ve tasarlanmış bir grup perakende satış mağazasıdır (Abrudan, 2011). Bildiğimiz her alışveriş merkezinde bir süpermarket (büyük bir perakende market) bulunmaktadır ve süpermarket, alışveriş merkezinin en büyük trafik üreticisidir. Alışveriş merkezi, sunulan alışveriş alanı ve alışveriş ihtiyaçlarının türü bakımından da çeşitlilik göstermektedir (Huff, 1963; Bloch ve Dawson, 1994).

Alışveriş merkezleri günümüzde tüm insanların yaşam tarzı haline gelen tüketimin merkezidir. Çok işlevsellikleri, farklı mimari konseptleri ve sağladıkları yenilikçi mimari çözümleri ile kentsel çevrenin yenilenmesini sağlamaktadır (Pitt ve Musa, 2009; İsmail El-Adly, 2007). Alışveriş merkezleri, ortak ekonomilerini iyileştirmek, genel bir kural ve düzen oluşturmak için bir dizi ticari faaliyetin birlikte çalıştığı aralıklı yapılar olarak kabul edilmektedir. Alışveriş merkezleri birkaç grubun iş birliğiyle oluşturulduğu için planlama doğaldır (Rahimi ve Khazaei, 2018). Bir alışveriş merkezi, net bir konsepte göre geliştirilen, planlanan ve tek bir yönetim organı tarafından entegre bir varlık olarak yönetilen ticari bir merkezdir.

Gün içerisinde kitle iletişim araçları yahut internet ortamıyla yoğun olarak reklamlara maruz kalan tüketiciler kendilerine suni ihtiyaçlar oluşturarak, bilhassa AVM'lerin cezbedici havasından etkilenererek, sürekli olarak bir alışveriş eylemi içerisinde bulunmaktadır.

Tüketicilerin alışveriş sürecinde bu kadar aktif olarak yer almaları, alım güçlerini özellikle kredi kartlarının yardımıyla arttırmaları AVM'lere yönelik beklentileri arttırmış, mağazalar arasında güçlü bir rekabet duygusunun oluşmasına yol açmıştır. Tüketiciler ve AVM'lerin olanakları arasında karşılıklı olarak gelişen bu durum tüketicilerin sosyal faaliyetlerinin birçoğunu AVM'lerde geçirmelerine sebebiyet vermiştir.

Bu tezin amacı Antalya şehir merkezinde yer alan alışveriş merkezlerinin rekabet analizi açısından sistematik olarak incelenmesidir. Bu çalışma; alışveriş merkezlerinin günümüz ekonomik hayatının önemli bir gerçeği olmalarından hareketle tüketici hayatındaki yerini göstermektedir. Yöneticilerin alışveriş merkezlerinin varlığı ve yokluğu durumunda görüşlerini yansıttığı için literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır ve aynı zamanda Antalya'daki alışveriş merkezlerinin arasındaki rekabetin nasıl olduğu incelenmektedir. Aynı zamanda Porter'ın Beş Güç Modeli, rekabet analizinin endüstriyel ve pazarlama boyutları, işletmelerin birbirlerine göre rekabetçi pozisyonları ve uyguladıkları temel rekabet stratejileri araştırılarak sistemli bir şekilde ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın önemi, özellikle Antalya'da benzer araştırma yapılmaması nedeniyle bu alandaki araştırmacılar için temel bir referans oluşturmaya ve alışveriş merkezleri arasındaki rekabetin incelenmesine dayanmaktadır. Rekabet dolu ekonomik arenada, bu önemli konuda fazla araştırma olmadığından araştırmacılar ve alışveriş merkezleri bu çalışmadan stratejiler ile zayıflık ve güçlü yönler açısından faydalanabilecektir.

Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm, rekabet avantajını araştırmaya ve bunu çeşitli kavramlarda araştırma yoluyla kullanmaya ayrılmıştır. Aynı zamanda rekabet avantajı kavramı tartışılmıştır. Daha sonra rekabet avantajı kaynakları ile ilgilenen en önemli yaklaşımlar ve kurumun müşteriye çekmek ve sürdürmek için izlediği bir dizi strateji kullanılarak nasıl somutlaştırılabileceği tartışılmaktadır.

İkinci bölüm ise; alışveriş merkezleri ile ilgili genel kavramları, türlerinin işlevleri açıklamaya ayrılmıştır. Üçüncü bölümde; mülakatlar yoluyla alışveriş merkezleri arasında rekabet sağlayan unsurlar, müşteri memnuniyet sağlanması ve izlenen stratejiler, uygulamadan örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM REKABET

1.1.Giriş

Çalışmanın bu bölümünde, rekabet avantajının, kavramsal tanımına, önemine, çeşitlerine, ve boyutlarına yer verilmiştir. Ayrıca rekabet ölçüm göstergeleri ve önceki çalışmalara yer verilmiştir. Rekabet avantajı stratejilerinin nasıl sürdürülebilir olacağı ve rekabet avantajları için ihtiyaç haline getirilmesi özelliğine değinilecektir. Son olarak bu bölümde Porter'ın belirleyici modeli olan 'Elmas Modeli' ve 'Porter'in Beş Güç Modeli' rekabet stratejileri açısından anlatılmaktadır.

1.2. Rekabetçilik Avantajı Genel Kavramları

Rekabetçilik kavramı, bütün ekonomik göstergelerle bağlantısı olduğundan tek bir tanımı olmayan ve tamamen anlaşılamayan kavramlardan biridir. Rekabetçilik kavramı konuşulduğu yerin bir şirket, sektör ya da devlet kuruluşu olması durumunda şu şekilde açıklanır. Kuruluşun tüketiciye ürün ve hizmetleri hükümetin desteği ve koruması olmaksızın uluslararası pazarda diğer rakiplerden daha verimli ve etkili bir şekilde sağlaması yoluyla sürekli başarı elde etmesi olarak ifade edilebilir. Bu işgücü, sermaye ve teknoloji gibi üretim faktörlerini arttırarak yapılır. Müşterilere rakiplerden daha fazla değer ve yarar sağlayan örgüt yapısı, yetenek, kaynak ve teknoloji ile sağlanır. Başka bir deyişle rekabet, belirli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi veya firmaların aynı amaca ulaşmak için karşılıklı bir çatışması olarak özetlenebilir. Sektörel olarak rekabetçilik ise bir ülkenin sanayi sektöründeki şirketlerin, devlet desteğini almadan piyasalarda kalıcı başarılar elde edebilmesi olarak ifade edilebilir. Rekabetçiliğin ülke ve kent seviyesinde ele alınmasında ise bir ülkenin vatandaşlarına yüksek ve kalıcı yaşam standartları sunarak gelir miktarının da arttırılması olarak görülebilir. Bunun için farklı alanlarda ekonomik gelişmeler sağlayan esnek ve düzenleyici bir mevzuatla yüksek katma değer yaratma ortamı gereklidir (Coff, 1999).

Rekabetçilik, bir sektörde diğer ülkelerin aynı sektörlerine kıyasla daha yüksek gelir ve istihdam üretme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bir ülke tarafından üretilen malların, diğer ülkeler tarafından üretilen malların fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim edilmesi bakımından yarı değiştirilebilir bir seviyede olduğu anlamına gelir. Porter, ulusal ölçekte rekabet edebilirliğin verimlilik ile eş anlamlı olacağını belirtmiştir. Sonuç olarak, rekabet gücü, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak ürün birimlerinin özelliği olmakta, bununla birlikte bu tanım şirketten şirkete değişebilmektedir (Coff, 1999; Lei, Slocum ve Pitts, 1999). Bazı işletmeler rekabet edebilirliklerini verimlilik,

birim üretimde ortaya çıkan katma değer miktarı ve artış oranı olarak tanımlarken, diğerleri bunu alıcıları tüm ürün alternatiflerinden kendi ürünlerini seçmeye ikna etme kabiliyeti olarak görmektedir. Bazıları ise üretim yöntemlerini sürekli iyileştirme yeteneği olarak görmektedir (Sosnick, 1968). Rekabetçi bir ortamda yaşayan her şirketin belirli bir rekabet gücü bulunmaktadır. Rekabetçilik, üretim ve ticaret yapısını, bir ülkenin uluslararası yapılanması sürecinde ortaya çıkan tüm koşullara, tüm teknolojik yenilikleri göz ardı etmeden, kısa sürede ve etkin bir şekilde adapte edebilme ve dolayısıyla dış dengeyi istikrarlı bir şekilde muhafaza edebilme yeteneği olmaktadır (Beaver ve Jennings, 2005).

Rekabetçilik, gelecek neslin yaşam seviyesini ve ülkenin büyüme potansiyelini azaltmadan, tam istihdam seviyesine ulaşarak veya tam istihdama yakınlığı ülkede yüksek bir yaşam standardına ve makul bir büyüme oranına ulaşmak olarak tanımlanmaktadır (Grant, 1991). Literatüre en önemli katkılardan birini sağlayan Porter (1985), sadece rekabet kavramını kullanmamış aynı zamanda rekabet avantajı kavramını da kullanmıştır. Porter, üç ana rekabet avantajı kaynağını, genel maliyet avantajı stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak sınıflandırmıştır. Peteraf (1993), rekabet avantajını, bir kuruluşun rakipleri üzerinde savunulabilir bir konum yaratabildiği boyut olarak tanımlamaktadır. Bir kuruluşun kendisini rakiplerinden farklılaştırmasına olanak sağlayan ve kritik yönetim kararlarının bir sonucudur (Li vd., 2006). Aynı zamanda fiyat/maliyet, kalite, teslimat ve esneklik önemli rekabet yetenekleri olarak belirlenmiştir. Porter, firmaların organizasyon içinde bir değer zinciri kurarak müşterileri için değer yarattığını savunmaktadır. Müşteriler bu değerleri firmanın rakiplerinden daha üstün olarak tanıdıklarında, firma kendi pazarında rekabet avantajı sağlamaktadır. Porter, firmaların bu değeri sağlayabilmesi için iki önemli yol açıklamıştır. Bunlar düşük maliyet ve farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Düşük maliyetli bir vurgu, firmanın müşteri ya da diğer rakip firmalardan daha verimli bir şekilde iyi hizmet sunabilmesidir. Farklılaşma vurgusu ise, firmaların ürün veya hizmet kalitesi biçiminde üstün değer yarattığı farklılık olarak tanımlanmaktadır (Lindahl ve Beyers, 1999; Li vd. 2006). Porter'ın çerçevesi esas olarak imalat sanayilerinde uygulanmakla birlikte, bu modelin geniş ölçüde alınan hizmetlere uygulanabilirliği de tartışılmaktadır. Gelişmiş bir yerel alıcı tabanı ve tedarikçiler arasında yüksek düzeyde rekabetin bulunduğu hizmetlerde ulusal rekabet avantajının belirleyicileri olarak uzman, yetenekli ve profesyonel personel arzının önemli rolü bulunmaktadır (Lindahl ve Beyers, 1999). Rekabet avantajı konusundaki yeni literatür, endüstri rekabet politikası düzeyinde mantıklı ve hatta faydalı olabilecek pek çok şey içermektedir.

Rekabet avantajı, rekabetçi bir ortamda firmanın kârlılık kazanmasını sağlayan bir pozisyon sağlar. Bu nedenle, rekabet avantajı sadece rakiplerinden daha iyi performansla sahip olmak anlamına gelmez, aynı zamanda gerçek değer sunarak baskın bir konuma sahip olunması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre rekabet avantajının, bir firmanın yetenekleri ve fırsatları arasında bir denge yaratma yeteneğinin sonucunda oluştuğu söylenebilmektedir (Davies ve Ellis, 2000).

Rekabet avantajı, bir firmanın rakiplerinden daha iyi performans göstermesine yol açan pazardaki karşılaştırmalı pozisyon üstünlüğünü ifade etmektedir (Porter, 1985). Örneğin, bir firma, rakiplerinden daha düşük bir maliyetle çalışarak karşılaştırılabilir bir ürün sunarken bir maliyet avantajı elde edilebilmektedir. Ayrıca bir firmanın müşterilerine yaptığı teklifleri sürekli olarak rakiplerinkinden daha üstün olarak algıladığında farklılaşma avantajı elde edebilmektedir (Porter, 1985).

Bir firma pazarda benzersiz bir imaj yarattığında ve müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri sadakati sağladığında pazar farklılaşma avantajı ortaya çıkar (Miller, 1987). Eğer şirket "rakiplerinin önünde en modern ve çekici ürünü" icat etmiş olsa, inovasyonun avantajını göstermektedir (Miller, 1988). Barney'e (1991) göre, rekabet avantajı yaratma fırsatının, başka bir şirketin yapmadığı durumlarda bir şirkete değer katan ve fayda yaratan stratejilerin uygulanması yoluyla gerçekleştiği söylenebilmektedir. Şirketin iç kaynakları veya bir grup iç kaynak aracılığıyla rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, bu avantajı elde etmek için kaynaklar;

- Değerli olmalı ve çevredeki fırsatlar ve tehditleri araştırmalıdır.
- Her şirketin taklit edilemeyen özel ve kendine özgü ürünleri olmalıdır.

Firmanın sürekli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi gerekir (Barney, 1991). Rekabet avantajı büyük ölçüde işletmenin kuruluşunda yer alan faktörler tarafından belirlenmektedir. Diğer yandan, rekabet avantajının bir firmanın bu ortamdaki değişikliklere veya kâr fırsatları hakkındaki yeni bilgilere 'stratejik' yanıtından kaynaklandığı düşünülmektedir (Cockburn vd., 2000). Rekabeti artırmak ve rekabet avantajı sağlamak için tasarlanan stratejileri taklit, karşı ataklar ve giriş engellerinin zayıflamasıyla sonuçlanan, dinamik ortamlar yaratmıştır. Bu, piyasaların mükemmel rekabete doğru hareket ettiğini ve bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanamayacağını göstermektedir (Davis vd., 2000).

1.3. Rekabet Avantajının Seviyelere Göre Tanımı

1.3.1 Firma Düzeyinde Rekabet Edebilirlik

Ülke içindeki firmalar arasındaki ulusal rekabet ile ülke dışındaki firmalar ve endüstriler arasındaki uluslararası rekabet arasında birçok fark bulunmaktadır. Bu farklılıklar

uluslararası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde önemi bir rol oynamaktadır (Snowdon ve Stonehouse, 2006). Bu farklılıklar sırasıyla; ülkeler arasındaki faktör farklılıkları, yurtdışı pazarının farklılıkları, yabancı ülkelerin farklı rolleri, hedefleri ve rekabet gücü kaynakları açısından dış pazarları takip etmek ve becerilerdeki farklılıklar olmak üzere beş ana farktan söz etmek mümkündür.

Firma düzeyinde rekabet gücünün kavramsal tanımı ise, herhangi bir firmanın, ulusal veya uluslararası küresel pazarlardaki rakiplerine kıyasla düşük maliyetle üretim yapabilme gibi faktörler açısından rakiplerine eşit veya daha üstün bir durumda olma kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda ürün kalitesinin, ürünün servisine ve çekiciliğine yeni özellikler eklenerek sunulması olarak da tanımlamak mümkündür. Firmaların beşerî sermayesi ve teknolojik faaliyeti arttıkça firmaların rekabet gücünde beraberinde artmaktadır. Firmaların gelecekteki rekabet gücü ve potansiyeli sayesinde firmaların sürdürülebilirlik yeteneği de artmaktadır (Chikán, 2008; Cerrato ve Depperu, 2011; Oral ve Chabchoub, 1999).

Değişen teknolojik gelişmelere paralel olarak şirketlerin üretim teknolojilerinde ve Ar-Ge faaliyetlerinde yeterli çabayı göstermeleri gerekmektedir (Esty ve Porter, 1998). Ancak, gelişmekte olan ülkeler arasındaki teknolojik açıklar rekabeti etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaktadır (Ghemawat, 1986). Şirket seviyesinde rekabetçilik gelişen pazarlarda avantajlı bir yer elde etme ve sürdürülebilirlik çabası içerisinde olmaktadır. Bu durum aynı anda birkaç hedef ile sağlanabilmektedir. Bu hedeflerden biri, şirketlerin uygun kaliteli ürünü zamanında uygun fiyata vermeye dikkat etmesidir. Sistemli rekabetçilik kavramı, ekonominin ve diğer sosyal bilimlerin ihtisas alanlarının katkısını sezgisel bir çerçeve içinde birleştirmek şeklinde tanımlanabilmektedir (Chikán, 2008; www.cepod.gouv.sn erişim tarihi:21/09/2019).

1.3.2 Endüstriyel Düzeyde Rekabet Edebilirlik

Endüstriyel rekabet gücü, bir sektörün rakiplerinin üretkenlik seviyesine eşit veya daha yüksek bir verimlilik düzeyi elde etme ve sürdürme kabiliyetine sahip olma, rakiplere göre eşit, daha düşük maliyetle ürün üretme veya satma yeteneğidir (Ajitabh ve Momaya, 2004; Oral ve Chabchoub, 1999; Cerrato ve Depperu, 2011). Başka bir ifadeyle, endüstri seviyesindeki rekabet gücü, bir endüstrinin, uluslararası pazarın gerekliliklerini karşılayan, rakiplerine eşit veya daha yüksek bir verimlilik seviyesinde mal ve hizmet üretme kabiliyeti, buluş ve yenilikleri gerçekleştirme kabiliyetidir. Uluslararası pazarların standart ve taleplerini karşılayan mal ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle üretebilmesini sağlamaktadır (Esty ve Porter, 1998; Peneder, 1995).

1.3.3 Ulusal /Uluslararası Düzeyde Rekabet Edebilirlik

Makro bir bakış açısıyla, ulusal ve uluslararası seviyelerdeki rekabet gücü, ülke vatandaşlarının gerçek gelir ve refahını artırmak ve belirli bir yaşam seviyesi sağlamak olarak tanımlanabilmektedir (Chikán, 2008; Meyer ve Stamer, 1995). Bir ülkenin rekabet gücü, düzenli ve serbest piyasa koşullarında nüfusun gerçek gelirini arttırırken, uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek mal ve hizmetleri üretme kabiliyeti ile doğru orantılıdır. Ulusal rekabeti etkileyen üç ana faktör vardır. Bunlar; ülke ihracatında ortaya çıkan koşullar, bu pazarlara mal ve hizmet üretme ve satma kabiliyeti, ülke vatandaşlarının gerçek gelirleri ve yaşam standartlarıdır (Siggel, 2006; Boulouta ve Pitelis 2014; Rugman ve Verbeke, 1993). Genel olarak, makroekonomik değişkenlerin uluslararası rekabet edebilirliği direkt olarak istikrarla ilgilidir. Bu bağlamda uluslararası rekabetin fiyat yönünü belirlerken döviz kuru, faiz oranı, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenler dikkate alınmalıdır. Ek olarak, finansal politika, ekonomik yapı, politik istikrar ve aynı zamanda ekonomik kararlar veren birimlerin davranışları, sanayinin uluslararası pazardaki rekabetçiliğini etkilemektedir (Horta, 2009; O'Donnell ve Blumentritt, 1999).

1.4. Rekabet Avantajı Tanımları

Karagiannopoulos vd. (2013) rekabetçilik sektörlerini, ülkelerin ve bölgelerin göreceli olarak ürünlerini uluslararası pazarlarda ürün satabilme yetenekleri olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi olmak, uluslararası rekabete açık olurken aynı zamanda sürdürülebilir göreceli yüksek gelir ve istihdam sağlamak olarak vurgulanmaktadır. Belirli bir sanayiye ait olan rekabetçiliğin aritmetik ortalaması bu sektördeki firmaların her birinin rekabetçi ortalamasının toplamından oluşmaktadır. Rekabetçilik, ekonomide şirketlerin varlığını sürdürmesinde en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Ekonomi kavramı ile rekabetçilik kavramları kıyaslandığında, rekabet karşısında bir şirketin, bölgenin veya ulusun pozisyonunu sürdürme ve geliştirme kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir.

Rekabet kavramının iki türü vardır. Bunlar, fiyat rekabeti ve fiyat dışı rekabet olarak sınıflandırılmaktadır. Fiyat rekabetinin kavramsal tanımı ise, şirketlerin aynı ürünü rakiplerinden daha ucuza satabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Fiyat dışı rekabet kavramı ise, şirketlerin ürünlerini başlıca rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum ürünlerde inovasyon gücü ve ürünlerin görüntü kalitesini sağlayabilmeleri ile ilgili olmaktadır (Delaplace, 2011).

Maliyet avantajı kavramı, şirketlerin rakipleri ile aynı kâr oranını koruyarak ve daha düşük maliyetli ürünü elde edilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bir sektörün diğer ülkeler ile benzer sektörlere kıyasla daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak

da tanımlanabilmektedir. Ek olarak şirketlerin gelirlerini artırırken, aynı zamanda gelir olanağını koruma durumunda kapsamaktadır. Rekabetçilik kavramı, bir ülkenin üretkenlik gücü ile tam olarak açıklanamamaktadır (Wang vd., 2011).

Rekabet avantajı, firmaların ürün ve hizmetlerinin hedef pazar müşterileri tarafından rakiplerinden daha iyi algılanması durumunda açığa çıkmaktadır. Uygun stratejileri olmayan firmaların pazardaki mevcut fırsatlardan yararlanamadıkları ve başarısız oldukları bilinmektedir. Rekabet avantajı, şirketler tarafından ya da müşterilerin değerlendirmesi ile belirlenmektedir. Şirketlerin stratejileri ise, rekabet avantajı, rakipler arasındaki eşsiz konumu ve sektördeki ilişkisi olarak değerlendirilmektedir. Benimsenen stratejilerin şirketin performansı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Şirketler, müşterilerin ihtiyaçlarını daha düşük bir fiyatla karşılayabilmek için ürün veya hizmet üretmektedir. Rakipler tarafından sağlanmayan düşük fiyatlı ürün veya hizmet rakip şirket tarafından sağlandığında rekabet avantajı oluşmaktadır. Rekabet gücü, bir kuruluşun müşteriler için rakipler tarafından sunulan değeri aşan değer ve faydalar olarak tanımlanabilmektedir (<https://hrdiscussion.com> erişim tarihi:24/03/2019). Ek olarak rekabet avantajını, bir şirketin ürünlerinin rekabette hedef pazarda belirginlik ve üstünlük anlayışı yaratması olarak da tanımlamak mümkündür. Rekabet avantajını etkileyen dört faktör vardır. Bunlar, maliyet, ürün, hizmet ekibi ve uygun strateji olarak tanımlanmaktadır (<https://study.com> erişim tarihi :16/02/2020).

1.5. Rekabet Avantajı ile İlgili Önceki Çalışmalar

Rekabet avantajı maliyet ve farklılaşma ile ilgili bileşenlere sahiptir ve rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren bir işletmenin beklentisi, bir sektörde rekabet avantajı boyutunda üstünlük sağlarken, diğerinde endüstri ortalama düzeylerine ulaşmasıdır (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

Hizmet avantajı, fiziksel mallar etrafında satın alma, teslimat ve kullanımlarını kolaylaştırmak için geliştirilen maddi olmayan unsurlarda (faaliyetler, süreçler ve girişimler) rekabet avantajı ifade eder. Bu, endüstriyel ürünler için ürün kalitesini tamamlayan müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesine benzemektedir. Üretim yöneticileri genellikle “genel ürün kalitesinin” bir bileşeni olduğunu düşünmektedir ve son zamanlarda yine araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Gebauer vd., 2010).

Hinterhuber (2013), rekabet avantajının tahmin edilmesine yönelik olarak ve kaynak temelli yaklaşımdan hareket ederek bir çalışması yapmıştır. Hinterhuber’e göre şirketlerin kaynakları ve yetenekleri değerli, nadir, taklit edilemez özelliklere sahiptir. Aynı zamanda kaynakları ve yeteneklerinin yeteri kadar olması ile pazar segmentinde karşılanamayan

müşteri gereksinimlerini karşılayabilmesi ile bu işletme rekabet avantajına sahip olabilmektedir.

Liao (2016)' geçici bilgi, çevresel yenilik ve işletmelerin rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, uzun dönemli yönelimin çevresel ürün yeniliği ve çevresel süreç yeniliği üzerinde olumlu bir etkisi olurken, polikronikliğin yalnızca çevresel süreç yeniliği üzerinde olumlu bir etkisi olmaktadır. Bunlara ek olarak çevresel süreç yeniliği, düşük maliyet ve farklılaşmanın avantajlarını elde etmenin işletmelerin kuruluşuna elverişli olmasına karşın, çevresel ürün yeniliği yalnızca farklılaşma avantajını geliştirebilmektedir. Bir firmanın, daha iyi kâr marjı sağlayan rakiplerinden daha iyi bir ürün veya hizmet üretme kabiliyeti, firmaya karşılaştırmalı bir avantaj sağlamaktadır.

Kaleka ve Morgan (2017), şirketlerin yüksek performansını sağlamak için önemli bir stratejik adım olarak rekabet avantajının elde etmenin ve sürdürmenin önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, rekabet avantajı türlerinin diğerlerinden daha iyi performans sonuçları verebileceği ile rekabet avantajını etkileyebilecek olasılık faktörlerinin üzerinde durmaktadır. Bustinza vd., (2015), hizmet ve rekabet avantajı üzerine çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, artan farklılaşmanın ve yüksek müşteri memnuniyetinin hizmetlerle rekabet avantajı ve üstün performans elde etmek için temel faktör olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bir şirketin değer zincirindeki pozisyonunun ve başarılı hizmet sunumunda hizmetleri desteklemek için seçtiği örgütsel yapının önemine dikkat çekmektedir.

Anatan (2014), çalışmasında, bir firmanın rekabet faktörü ve tedarik zinciri performansını etkileyen faktörler üzerinde durmaktadır. Bu faktörler, iç, ekonomik ve kurumsal yetenekler arasındaki uygunluğu açısından maliyet, kalite, teslimat ve esneklik açısından rakiplerinden farklı olmasını karşılaştırmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, avantajlar ortaya konularak, rekabet avantajının tedarik zinciri verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olmadığı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri belirsizliği ile yönetim ve verimlilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi azaltılmasıyla, tedarik zinciri yönetimi uygulamasının hem rekabet avantajları hem de tedarik zinciri verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu çalışmanın önemli sonucu olarak vurgulamaktadır.

Kuncoro ve Suriani (2018), çalışmasında, ürün yeniliği ve pazar liderliği ile sürdürülebilir rekabet avantajı kavramları üzerine vurgu yapmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde sürdürülebilir rekabet avantajının olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ürün yeniliği sayesinde pazar liderliği rolüne sahip olunmaktadır. Aynı zamanda çalışma, yeni ürünlerin daha yüksek bir inovasyona sahip olduğunu ve bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet avantajının daha yüksek olduğunun önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda,

organizasyon üzerinde gerçek bir etkisi olduğunu çalışma ile ortaya koymaktadır. Bu durum, kolayca taklit edilmediğinden uzun vadeli tedarikçi desteği için rekabetçi bir strateji olmaktadır.

Jin ve Moon (2006), çalışmasında, Kore giyim endüstrisinin rekabetçiliğini Elmas Modeli yaklaşımı ele almaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Kore'nin tekstil sektörünün ve hazır giyim ile ilgili sanayi sektörünün ülkenin gelişiminde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ancak, bu sektörün rekabet gücünün esas olarak işgücü maliyetleri nedeniyle azalması söz konusu olmaktadır. Ülkenin ekonomik kalkınmasında, yeni rekabetçi faktör kaynaklarının stratejik olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işgücü rekabetçiliğini yitirdikten sonra, bir ülkenin küresel hazır giyim pazarında rekabet edebilirliğini neyin oluşturduğunu ve bir ülkenin etkili bir şekilde nasıl başarabileceği araştırılmalıdır. Bütün bunlara ek olarak Porter'in dört önemli koşulu ile (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi) gelişen endüstri için yeni rekabet avantajı faktörleri kaynakları önerilmektedir. Çalışmayı toparlamak gerekirse, çift elmas modeli ile bir ülke içinde veya ülke dışında gerçekleştirebilecek uluslararası etkinliklerin kullanılmasıyla endüstrinin gelecek yeni yönleri ve belirlenen yeni rekabetçi faktörlerine çözümler sunulmaktadır.

Başka bir çalışma ise, Mann ve Byun (2011), Hindistan'daki perakende olarak hazır giyim sektörlerindeki fırsatları, Porter'ın Elmas Modeli yaklaşımına göre ele alan bir çalışmadır. Hindistan'ın perakende sektörünün, ülkenin hükümetin hızlı ekonomik kalkınması ve gelişmesi ele alınmıştır. Bununla birlikte perakende sektörünün son zamanlarda serbestleşmesi ile beraber kayda değer değişiklikler yaşanmıştır. Yazarlara göre, elmas modelinin, çoklu belirleyicileri (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, rekabet ve hükümetin rolü) analiz edilmiştir. Yazarlar, elmas modelinin çoklu belirleyicilerini (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve rekabet ve hükümetin rolü) analiz ederek, Hindistan giyim perakende endüstrisine girmenin temel fırsatlarını ve zorluklarını belirlemişlerdir. Hindistan, birçok ticaret kısıtlaması nedeniyle geleneksel olarak bastırılmış bir pazar olmuştur. Sonuç olarak, Hintli tüketiciler giyim ve diğer tüm tüketim malları kategorilerinde çok az seçeneğe sahiptirler. Bununla birlikte, Hindistan perakende sektörü, hızlı ekonomik gelişme ve pazar gücüne sahip tüketici gruplarının yanı sıra perakende sektörlerde 2006'da serbest ticaretin sağlanması nedeniyle son zamanlarda önemli değişikliklere uğramıştır. Hindistan'da hazır giyim perakende sektörleri 203 Hazır giyim sektörleri hızla gelişmekte ve 2013 yılına kadar 39,4 milyar dolarlık perakende değerine ulaştığı tahmin edilmektedir Mann ve Byun (2011).

Bununla birlikte, hazır giyim perakende sektörleri hakkında çok az şey bilinmektedir ve mevcut bilgiler parçalanmış ve az gelişmiş durumdadır. Hindistan'ın eşsiz kültürel geçmişi ve pazar yapısı, derin bir anlayış ve sistematik bir pazar analizi gerektirmektedir. Porter'ın elmas modelini uygulayan bu çalışma, Hindistan giyim perakende endüstrisinin rekabetçiliğini ve 2006 yılından bu yana değişen pazar koşullarını değerlendirmiştir.

Jardon ve Susana Martos (2012), yapmış oldukları çalışmada ise, Latin Amerika'da entelektüel sermaye ile ortaya çıkan gruplarda rekabetçi avantajı incelemiştir. Bu çalışmanın amacı yavaş büyüme ve embriyonik yönetim sistemlerinden, yeni, küçük ve orta ölçekli şirket (KOBİ) gruplarının rekabet avantajı planından faydalanmaktır. Bununla birlikte kaynakların organizasyonel yetenekleri etkilediğini ve aynı zamanda performansı arttıran stratejik faktörler üzerindeki bölgesel ve organizasyonel becerileri etkilediğini ifade etmişlerdir.

1.6. Rekabet Avantajının Kaynak Temelli Görüşü

Akademisyenler ve yöneticiler, firmaların karlılığını yıllardır belirleyen faktörleri anlamaya çalışmışlardır. Kuruluşların kaynak temelli görüşü, İK'nın (insan kaynakları) firma rekabet avantajındaki rolünü incelemek için ekonomik bir temel sağlamaktadır. Bu bağlamda, rekabet avantajı kaynaklarının sektörde oynadığı rol ile ilişkilidir. Kuruluşlar, insan varlıklarının tanınması ile rekabet avantajı sağlamaktadır. Üç temel kaynak türü ile rekabet avantajı sağlanabilmektedir (Barney, 1991). Fiziksel sermaye kaynakları, firmanın tesisi, ekipmanı ve finansmanı gibi faktörleri içerir. Kurumsal sermaye kaynakları, firmanın yapısı, planlaması, kontrolü, koordinasyonu ve İK sistemleri gibi şeylerden oluşmaktadır. Son olarak, insan sermayesi kaynakları firma çalışanlarının becerileri, yargıları ve istihbaratı gibi şeyleri içermektedir (Barney ve Wright, 1998). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı, beşerî sermaye teorisi, bir şirketin genel becerilerinden daha fazla olmaktadır (Barney ve Wright, 1998). Genel beceriler ve insan kaynaklarının firmaya özgü becerileri arasında ayrım yapılmaktadır. Genel beceriler, bir firmaya değer sağlayan ve çeşitli firmalar arasında aktarılabilen bireylerin sahip oldukları beceriler olmaktadır. Örneğin, tüm rakip şirketler, çalışanlara genel yönetim bilgisi, finansal oranları uygulama yeteneği veya genel bilişsel yetenek bilgisine sahip olarak çalışanlardan eşit değer elde etme potansiyeline sahiptir. Öte yandan, belirli beceriler yalnızca belirli bir firmaya değer sağlar ve rakip firmalara değer vermemektedir. Örneğin, bir firma tarafından kullanılan belirli bir teknolojinin nasıl kullanılacağı bilgisi olarak düşünülebilir (Oliver, 1997; Barney 1986). Kaynakların rekabete dayalı piyasalardan elde edilen ücretlerin, kuruma getirdiği değerin belirtilmesi gerekmektedir. Barney'e (1991) göre rekabet avantajı yaratma başka bir şirketin yapmadığı durumlarda bir şirkete değer katan ve fayda yaratan stratejilerin uygulanması yoluyla gerçekleşmektedir. Şirketten iç kaynaklar veya bir grup iç

kaynak aracılığıyla rekabet avantajı sağlanabilir. Bununla birlikte, bu avantajı elde etmek için, kaynaklar (1) değerli olmalı, fırsatları araştırmalı ve firmanın çevre üzerindeki tehditlerini etkisiz hale getirmeli; (2) nadir olmalı, hiçbir rakip veya potansiyel rakip şirkette bulunmamalı; (3) taklit edilemez olmalı, böylece başkaları onları taklit edemez ve (4) ikame edilemez olmalı, yani stratejik eşdeğerleri bulunmamalıdır (Barney, 1991). Bu nedenle, rekabet avantajı sağlamak için, odak noktası yurt dışından satın almak yerine şirket içinde geliştirilen veya üretilen kaynaklara odaklanmalıdır. Bu durumda rakiplerin taklit etmesi güç olmaktadır (Argote ve Ingram, 2000). Bu bağlamda, insan kaynakları uzun vadede rekabet avantajı yaratmaktadır. Ayrıca altyapıdan ziyade tüm organizasyonu geliştirdiğini ve şirketin pazardaki başarısı için kritik olan konulara odaklandığını göstermektedir (Barney, 1991; Brockbank, 1999).

Rekabetçi bir stratejinin seçiminde, şirket stratejistleri için kilit bir husus, müşteri ihtiyaç ve taleplerini en iyi şekilde karşılayacak şekilde değer denkleminin nasıl yapılandırılacağıdır. Birçok şirket için bu, ürünleri veya hizmetleri için mümkün olan en düşük fiyatları elde etme çabası anlamına gelmektedir. Artan ürün fiyatları, şirketlerin operasyonel verimliliği arttırması ile fiyat düşüşleri sağlanamaz duruma girmektedir. Bu bağlamda, şirketlerin benzer faaliyetleri rakiplerinkinden daha iyi yapması gerektiği anlamına gelmektedir. Bunu yapabilmenin bir yolu, sıkı ve amansız bir maliyet düşürme politikası izlemektir. Birçok düşük fiyat şirketi, düşük işletme maliyetleri elde etme konusunda her zaman iyileştirme için yer olduğuna inanmaktadır. Pazarın düşük fiyat segmentinde en güçlü rakiplerinden bazıları bulunmaktadır. Küresel olarak çok çeşitli endüstrilerde, geleneksel pazar liderleri düşük fiyat ile rakiplerinin saldırısı altında olmaktadır. Bu düşük fiyatlar, kâr marjını ve daha köklü rakiplerinin pazar payını sürekli olarak aşındırmaktadır. Kuzey Amerika'da başlayan ve yakın zamanda Batı Avrupa'ya yayılan havayolu yolcu pazarı, fiyatlara dayalı rekabette artan bir yoğunluğa tanık olmuştur. Söz konusu rekabet ile politika düzenlemelerini yürürlükten kaldırma girişimine girmektedir. Avrupa hava taşımacılığındaki rekabetin niteliği, ulusal ve Avrupa serbestleştirme girişimleri tarafından değiştirilmiştir. Bu değişimin kurumsal faydaları arasında bağımsız, düşük tarifeli yeni havayollarının ortaya çıkışı bulunmaktadır (Lawton, 1999; Kim vd., 2009).

1.7. Rekabetçi Avantaj Stratejisi

Porter (1985)'a göre, maliyet liderliği stratejisi, faaliyet gösterdiği sektördeki iş maliyetlerini azaltma durumu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca rakiplerine göre maliyet avantajı elde edilmesi anlamına gelmektedir.

Şirketler belirli bir dönemde büyük miktarlarda ürün üretebilmektedir. Ayrıca yeni ürün üreten rakip şirketlere göre daha düşük fiyatlar sunabilmektedir. Bu stratejiyi uygulayan şirketlerin iki ana avantajı vardır. İlk avantaj, bu stratejiyi uygulayan şirketlerin düşük maliyetleri nedeniyle ürünlerini rakiplerinden daha ucuza satmaları ve aynı kâr ve pazar payına ulaşmalarıdır. İkinci avantajı ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılmasının bir sonucu olarak rakiplerin fiyatlar için rekabet içerisine girmeleridir.

Bu bağlamda, ürün ve hizmetleri, aynı hizmeti ve ürün zincirini sunan rakiplerden daha düşük bir fiyata satabilmektedir. Maliyet liderliği, pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılamaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin rakiplerinden daha düşük maliyetle ürün veya hizmet faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sektör ortalamasının üzerinde kazanç elde etmeleri ile oluşmaktadır. Bu strateji yüksek pazar payına, hammaddelerin bulunabilirliğine ve pazardaki ürünlerin yüksek fiyat esnekliğine bağlı olmaktadır. Bu kavramlar arasında şunlar bulunmaktadır.

Porter (1985) düşük maliyetli liderliğe ulaşmada gerekli kavramları şu şekilde sıralamaktadır:

- Ölçüm: Faaliyetleri ölçmek için uygun stratejiler tespit edilmelidir.
- Öğrenme: Organizasyon diğer şirketlerle rekabet edebilmek için güçlerini sınırlandırmayı öğrenme süreci içinde olmalıdır.
- Kapasite kullanımı: Şirketlerin pazardaki rakiplerinden daha iyi performans elde etmek için becerilerini ve avantajlarını kullandığı anlamına gelir.
- Karşılıklı İlişkiler: Faaliyetlerin paylaşımı maliyet düşüşünü sağlayabilir.
- Entegrasyon: Şirketlerin, belirli zaman dilimleri için entegrasyon için uygunluğudur.
- Zamanlama: Şirketlerin faaliyetlerini öncelik açısından düzenlenmesidir.
- Şirket Politikaları: Şirket politikasının rekabet koşullarına ve piyasa fiyatlarına uygun olmasıdır.
- Lokasyon: Bireysel bir faaliyet olarak diğer bileşenlerle tutarlı olması için optimize edilmesidir.

Kurumsal faktörler: herhangi bir şirketin yeteneklerinin farkındalığının test edildiği organizasyonel faktörlerden oluşmaktadır. Porter (1985), ayrıca stratejilerin, üretimden kaynaklanan maliyetleri düşürme ihtiyacı ile şirketlerin yeni müşteriler kazanmasına yardımcı olduğu için faydalı olduğunu belirtmektedir. Rakiplerinin kopya edemeyeceği, düşük maliyetli olan tedarikçi stratejisi kullanmaları önemlidir. Rakiplerin liderin düşük maliyet metodlarını görece kolay ve ucuz elde edebilmesi durumunda, piyasa liderliği pazarda kısa süreli olacaktır. Sektörel bazda etkin bir rekabet için önemli bir faktör olan, ürettikleri mal ve hizmetler ile piyasada oluşan fiyatların müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya

alışan işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesidir. Organizasyon, faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle gerçekleştirdiği sürece, sektör ortalamasının üzerinde gelir elde ettiği söylenebilmektedir. Burada aynı kalitede mal ve hizmetlerin üretiminde kaliteden ödün vermemektedir. Ancak rakiplerinden daha düşük maliyetle pazara sunmaktadır (Şekil 1.1).

	Eşsizlik	Düşük Maliyet pozisyonu	
Geniş Endüstri		Maliyet liderliği Stratejisi	Farklılık Stratejisi
Stratejik hedef			
Market Segmenti		Odaklanma Stratejisi	

Şekil 1. 1 Rekabetçilik Avantajı Yapımı İçin Stratejik Planlama

1.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, alanında düşük maliyetli ürünlerin üreticisi olmayı hedeflemektedir. Maliyet avantajı kaynakları değişkendir ve endüstrinin yapısına bağlı olmaktadır. Ölçek ekonomileri, özel teknoloji, hammaddelere tercihli erişimi ve diğer faktörleri takip etmeyi içerebilir. Düşük maliyetli bir üretici tüm maliyet avantajı kaynaklarını bulmalı ve kullanmalıdır. Maliyet liderliği stratejisi, şirket maliyetlerini düşürmeye yönelik faaliyetlerin tüm bileşenlerinden oluşmaktadır. Şirketlerin daha düşük fiyatları, ortalamanın üzerinde getiri ve rekabet gücü sağlamaktadır (White, 1986; Menguc vd., 2007). Maliyet liderliği rekabetçi stratejilerin en belirgin olanı olmaktadır. Bunun için de şirket kendi endüstrisinde düşük maliyetli üretici olmak için yola çıkar ve birçok endüstri bölümlerine hizmet vermektedir (Porter, 2008). Endüstriyel maliyet liderliği ise, sektörde genel maliyet liderliği yaratarak tüm sektörde stratejik bir avantaj yaratma girişimini temsil etmektedir. 1960'ların ve 1970'lerin sonunda, bu strateji çok önemli hale gelmiş ve birçok alanda karşımıza çıkmaktadır (Kotha ve Orne, 1989).

1.7.2. Farklılık Stratejisi

Farklılık stratejisi, şirket, bir dereceye kadar müşterileri tarafından büyük ölçüde değer verilen, sektöründe tek şirket olmayı hedeflemektedir. Endüstrideki çoğu müşterilerin önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla dayanağı seçer ve tek olarak şirket kendini o ihtiyaçları

karşılamaya uyarlar. Benzersiz özel fiyatla ödüllendirilir. Özel olma araçları her bir endüstride farklıdır. Farklılık ürünün kendisi baz alınarak, satıldığı teslimat sistemi, pazarlama yaklaşımı ve geniş kapsamlı diğer faktörlerdir (Porter, 2008). Endüstri alanında tek olarak algılanan, ürün ya da hizmetin oluşturulması ile ilgili pazar alanında farklılık yaratmaktadır. Şirket ya da iş birimi daha sonra ürüne özel fiyat verebilir. Bu özellik tasarım, marka imajı, teknoloji, özellikler ve bayiler, iş ağı ve müşteri hizmetleri ile birleştirmektedir. Farklılık belirli bir işte ortalamanın üstünde gelir elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir çünkü marka bağlılığı ile sonuçlanarak müşterinin fiyat hassasiyeti azalmaktadır. Artan maliyetler genellikle satın alıcılara yansıtılabilmektedir (Porter, 2008). Farklılaşma stratejisinde bir firma, alıcılar tarafından çokça değer verilen bazı boyutlar boyunca sektöründe benzersiz olmayı hedeflemektedir (Van Amerom, 2003). Farklılaşma kavramı, tarz veya kalite gibi seçilmiş bir farklılaşma biçimini, her bir işlevsel departmanın koordine edilmiş faaliyetleri olarak adlandırmak mümkündür (Kotha ve Orne, 1989).

1.7.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi dar bir bölüme odaklanır ve bu bölüm içinde bir maliyet avantajı veya farklılaşma elde etmeye çalışmaktır. Buradaki öncül, grubun ihtiyaçlarına tamamen odaklanarak daha iyi hizmet verilebilmesidir. Şirketler genellikle yüksek derecede müşteri sadakati içeren bir stratejisi kullanmaktadır. Buseslam sadakat, diğer firmaların doğrudan rekabet etmesini engellemektedir. Dar pazar odağı nedeniyle, odaklanma stratejisinin peşinden koşan firmalar düşük hacimlere ve dolayısıyla tedarikçileriyle daha az pazarlık gücüne sahiptir. Bununla birlikte, farklılaşma odaklı bir stratejiyi izleyen firma, yakın bir ikame ürün olmadığı için müşterilere daha yüksek maliyetler getirebilir. Odaklanma stratejisinde başarılı olan firmalar, geniş bir ürün geliştirme gücü yelpazesini çok iyi tanıdıkları nispeten dar bir pazar segmentine uyarlayabilmektedir. Odaklanma stratejisi belirli müşteri gruplarına odaklanmaktadır. Ayrıca ihtiyaçları karşılanır ve bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Odaklanma stratejisi iki şekilde elde edilmektedir. Birincisi, hedef sektördeki maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı elde etmektir. İkincisi ise, hedeflenen iş sektöründe farklılaşmaya odaklanarak rekabet avantajı sağlamasıdır. Diğer odaklayıcıların daha iyi hizmet sunabilecekleri alt bölümleri vardır (Rodriguez-Diaz ve Wehr, 1997; Ma ve Oxford, 2014; Hühner ve Neusü, 2015; Brewer ve Karoly, 1989).

Odaklanma stratejisinin farklılaştırılmasında işin hedefi yalnızca tek ya da küçük sayıda hedef pazar bölümüdür. Odaklanarak, işletme potansiyeli, sektör için ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktadır. Ancak odaklanma stratejisini benimseyen şirketlerin, hizmet verdiği pazar segmenti belli bir boyutu aştığında, sektörde rekabete yol açacaktır. Bu

durumda, iş için tehlike arz eden büyük rakiplerin dikkatini çekmektedir (Wang ve Chu, 2011). Bu stratejide şirketin birkaç hedef pazar seçimine odaklanmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda buna odaklanma stratejisi ya da uygun yer stratejisi denmektedir. Odaklanma stratejisi iki türden oluşmaktadır (Wang ve Chu, 2011). Birincisi, hedefe odaklıdır. Bu bağlamda şirket hedef segmentinde maliyet avantajı aramaktadır. İkincisi ise, farklılaştırma odaklıdır. Bu durumda hedef segmentinde farklılaştırma aranmaktadır. Odaklama stratejisinin her iki çeşidi de odaklanılan hedef segmenti ile endüstrideki diğer segmentler arasındaki farklılıklar üzerindedir. Maliyet odaklanması bazı segmentlerdeki maliyet davranışından yararlanırken, farklılık odaklanması belli segmentlerdeki müşterilerin özel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır (Tanwar, 2013).

Odak stratejisinin iki çeşidi vardır. Bunlar;

- (A) Maliyet odağında bir firma hedef segmentinde maliyet avantajı kullanırken,
- (B) farklılaşma odağında bir firma hedef segmentinde farklılaşma arayışı içindedir.

Odaklanma stratejisinin her iki türü de bir odaklayıcının hedef segmenti ile sektördeki diğer segmentler arasındaki farklılıklara dayanır. Hedef kitlenin olağandışı ihtiyaçları olan alıcılara sahip olması veya hedef kitleye en iyi hizmet veren üretim ve dağıtım sisteminin diğer sektör bölümlerinden farklı olması gerekmektedir (Van Amerom, 2003; Van Vliet, 2001).

Yukarıdakilerin tümü, bir kurumun diğer kurumlarla rekabete girmesi durumunda benimseyebileceği çeşitli genel rekabet stratejilerini özetleyen karşılaştırmalı bir tabloda örneklendirilebilir (Tablo 1.1).

Tablo 1. 1 Genel Rekabet Stratejileri

Mükemmellik ve benzersizliğin boyutları	Alanı	Ürünü farklılaştırma	Stratejik seçimler
Üretim ve kaynak yönetimi	Bütün pazar	Düşük: Fiyat odaklanmak	Maliyet Liderliği
Araştırma ve geliştirme, Satış ve Pazarlama	Pazarın çeşitli alanları	Yüksek: Farklı bir ürün sunmak	Farklılaşma ürünü
Ne tür yönler mükemmellik sağlar ve benzersizlik	Bir alan veya sınırlı sayıda alan (Sektörler)	Düşük / Yüksek Fiyat ile /veya eşsiz bir ürün sunmak	Odak

1.8. Genel Stratejilerin Karşılaştırılması

Porter'ın çalışmasının temel eleştirisi, dile getirdiği noktaların çoğunun deneysel bir gerekçesi olmamasıdır. Alıcı gücü ve tedarikçi gücünü beş çevre faktörü etkilemektedir.

Bunlar, rekabet derecesi, giriş tehdidi ve ikame ürünleri gibi stratejik etkililerdir. Porter'ın bu beş kuvveti temel alan bir analizin nasıl yapıldığına dair herhangi bir rehberlik etmediği ve bu beş kuvvete dayanan bir analizin nasıl operasyonel hale getirileceğine dair bir gösterge vermediği savunulmaktadır. Eleştirilere göre Porter'ın mantığı çoklu genel stratejilerin kullanımı konusunda tutarsız ve deneysel sonuçlarla çelişmektedir (White, 1986; Wright vd., 1990; Barney, 1995).

Ampirik (deneysel) araştırmalar, Porter'ın çoklu stratejilerin kullanımı ile de çelişmektedir. Örneğin, Phillips vd., (1983), göreceli pazar payı ile pozitif bir ilişkilendirme yoluyla ürün kalitesinin (ürün farklılaştırması için bir temel), göreceli doğrudan maliyetlerle (maliyet liderliğinin bir göstergesi) negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yüksek kaliteli ürünler üreten firmalar için düşük kaliteli ürünler üreten firmalara göre maliyetin daha hızlı düştüğünü tespit etmişlerdir. Böylelikle kaliteli ürünler için deneyimden dolayı maliyet tasarrufu daha hızlı bir şekilde sağlanabilir (Porter, 1980). Bunları başarıyla uygulamak, farklı kaynaklar ve beceriler gerektirir. Genel stratejiler ayrıca farklı organizasyonel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve teşvik sistemleri anlamına gelir. Genel stratejiler ayrıca farklı liderlik tarzları gerektirebilir ve çok farklı şirket kültürleri ve atmosferine çevrilebilmektedir.

Barney (1995)'e göre, Toyota firması ürün güvenilirliğini ve müşteri memnuniyeti derecelerini yükseltmiştir. Aynı zamanda çatışma yönetimi teknikleri kullanan Amerikan rakip şirketlerden 1500 Dolar fark ile daha fazla otomobil üretmiştir. Fonksiyonlar arasındaki çatışmayı yönetme tekniklerini kullanmaktadır. Aynı zamanda, ABD rakiplerine göre birim başına 1500 ABD Doları karşılığında araba üretirken aynı zamanda ürün güvenilirliği ve müşteri memnuniyeti derecelendirmeleri de üst sıradadır (Yemin vd., 1999; Barny, 1995). Benzer şekilde, Kuzey Amerika'da Kellogg'un kahvaltı gevreği endüstrisindeki liderliğini yeniden doğrularken, yeni üretim teknolojileri, yeni ürünler ve marka sadakati getirme ve geliştirme yolunda öncülük ettiğini teyit etmiştir. Porter'ın birden fazla stratejiyi takip etmeye karşı uyarıları ciddiye alınırsa, diğer firmalar Toyota ve Kellogg'u taklit etmekten vazgeçebilirler ve sonuç olarak rekabetçi konumlarının aşınması riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir Hall, (1980).

Karnani (1984), farklılaşma ve ortalama maliyet pozisyonu arasındaki ilişkinin, iki karşıt kuvvetin net sonucu tarafından belirlendiğini savunmuştur. Birincisi, yüksek farklılaşma muhtemelen ölçekten bağımsız olarak yüksek bir maliyet pozisyonuna yol açmaktadır. İkincisi, yüksek farklılaşma yüksek rekabet gücüne yol açar, bu da yüksek pazar payına yol açar ve düşük ortalama maliyet pozisyonuna sebep olmaktadır. Bu iki kuvvetin hangisinin daha güçlü olduğu, büyük ölçüde spesifik duruma bağlı olacaktır. Yüksek oranda

farklılaşma durumunun, çoğu zaman, yüksek pazar payıyla uyumlu olmayan özel algılamalar gerektirdiğini öne sürmektedir. Bu görüşün aksine, Phillips vd., (1983), “göreceli ürün kalitesi” ile “göreceli pazar konumu” arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, maliyet pozisyonu ve farklılaşma arasında bir etkileşim etkisi vardır; dolayısıyla bir firma her iki yönde de çok zayıfsa, kötü bir performans göstermesi muhtemeldir. Karnani'ye (1984) göre, Porter (1980) tarafından önerilen yukarıdaki ikilem geçersizdir. Farklılaşma bir sürekliliktir ve bir firmanın düşük veya yüksek farklılaşmaya sahip olması gerektiği doğru değildir.

1.9. Firmaların Güçlü ve Zayıf Yönleri

İncelenen literatür taraması sonucu, şirketler için rekabet avantajı kaynaklarının incelenen önemli konulardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Geleneksel olarak, bu çaba bir firmanın çevresel fırsatları ile bir yandan tehditleri arasındaki ilişkiye ve diğer yandan içsel güçlü ve zayıf yönlerine odaklanmıştır (Schroeder ve Schneider, 2010). SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizine göre, iç güçsüzlüklerden kaçan işletmenin, çevresel fırsatları değerlendirmek ve çevresel tehditlerin etkisini azaltmak için iç güçlerini kullanmaları durumunda diğer firmalara göre rekabetçilik avantajı yüksek olmaktadır. Bu SWOT analizi çerçevesinde hem dış hem de iç olayların rekabet avantajı kaynaklarının kullanımındaki önemine işaret etmektedir (Mengel ve Halloran, 2007; Lu vd. 2009).

Bugüne kadar, çevresel fırsatları ve tehditleri analiz etmek için araçların geliştirilmesi, bir firmanın iç güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için araçların geliştirilmesinden çok daha hızlı bir şekilde ilerlemiştir. Stratejik yönetim araştırmalarının geçmişi, SWOT analizi doğrultusunda oluşturulan "boşlukları doldurma" denemesi olarak anlaşılabilmektedir. Dolayısıyla güçlü yanların, zayıf yanların, fırsatların ve tehditlerin öğrenilmesi ile rekabet avantajı kavramının önemi anlaşılmaktadır (Posthuma vd., 2009).

Rekabet avantajı kaynaklarının tam olarak anlaşılması, bir firmanın kendi güçlü ve zayıf yönlerinin analizini gerektirmektedir. Birçok firmanın rekabet avantajı kaynaklarını değerlendirirken, iç çevre analizleriyle bütünleşmenin önemi görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, WalMart, son yirmi yıldır sürekli olarak sektörünün ortalamasının iki katı satış getirisi elde eden bir şirket olmuştur. South West Airlines, 1990 ve 1993 yılları arasında 10 milyar dolara yakın olan diğer ABD havayollarındaki kayıplara rağmen kârını artırabilmeyi başarmış bir şirkettir. Bir diğer örnek ise, 20. yy. içerisinde yer alan 80'li ve 90'lı yıllar arasında şirketlerin çoğunun piyasa değeri aynı zamanda azalmasına rağmen, Nucor Steel'i (Nucor Corporation) çalışma alanında istikrarlı ve sürekli olarak artış sağlanmıştır (Milliman

vd., 1999; Barney, 1995). Belirtilen şirketler rekabet avantajı elde etmişlerdir. Bu firmaların rekabetçi ortamlarının en dikkatli ve eksiksiz analizi bile kendi başına başarılarını açıklayamamaktadır. Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri, bir firmanın müşterilerine ürün veya hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı tüm finansal, fiziksel, insan ve örgütsel varlıkları içermektedir (Tung, 1984; Hall, 1992).

Finansal kaynaklar arasında borç, öz kaynak, geçmiş yıl kârları vb. fiziksel kaynaklar arasında makineleri, üretim tesisleri ve firmaların operasyonlarında kullandığı binalar yer almaktadır. İnsan kaynakları arasında ise tüm deneyim, bilgi, yargı, risk alma yer almaktadır. Örgütsel kaynaklar, bir firmanın resmi raporlama yapısına, açık yönetim kontrol sistemlerine ve tazminat politikaları ile birlikte bir firma ile ilişkisine, güven ve organizasyon kültürüne dayanmaktadır (Hall, 1992; Bontis vd., 1999). SWOT analizinin yarattığı “iç boşlukları” doldurma sürecinde yöneticilerin kaynakları ve yetenekleriyle ilgili dört önemli soruyu ele almaları gerekmektedir. Bunlar sırasıyla, değer sorusu, nadirlik sorusu, taklit edilebilirlik ve örgütlenme sorusudur (Schroeder vd., 2010).

1.10. Kola Savaşlarının Rekabetçilik Sonuçları

Kuruldukları günden beri, Coca-Cola ve PepsiCo şirketleri, alkolsüz içecek endüstrisinde pazar payı içinde birbirlerine yıllardır rakip iki firma olmuşlardır. Bu rekabete bakacak olursak, PepsiCo Pepsi Challenge reklam kampanyaları ile 1970'lerin ortalarında rekabet daha çok artmıştır. Her iki firmanın da önemli reklam ve diğer pazarlama harcamalarına rağmen, pazar payları zamanla değişirken, bu çabaların Coca-Cola veya Pepsi şirketleri için rekabet avantajı sağladığı açık olmamaktadır (McKelvey, 2006). Pazar payı kârlılık üzerinde doğrudan büyük etkisi olan gelirlere dönüşmektedir. Her iki şirkete büyük finansal yeteneklere ve güçlü yönetim ekiplerine sahip olmaktadır. Birinin payını almak için gösterdiği her türlü çaba, bu payın korunması için diğeri tarafından anında eşleştirilebilmektedir (Wright, 1995; McKelvey, 2006). Bu bağlamda, Coca Cola ve Pepsi şirketlerinin hisseleri satın alma stratejileri değerli olmaktadır. Aynı zamanda, Coca Cola şirketinin ve de Pepsi şirketinin uygulamalarında maliyet avantajı yoktur. Bu firmaların uygun şekilde organize edildiğini varsayarak (makul bir varsayım), kola savaşlarının, bu şirketler için rekabetçi bir parite kaynağı yoktur. Hem Coca-Cola hem de Pepsi, rekabet avantajını elde etmeleri için pazar payı mücadelesinde eşit tecrübeli bir rakiple yüz yüze karşılaşmalıdırlar. Bunun yerine, bu firmalar hem pazar paylarını hem de diğer stratejilerini değiştirmektedirler. Coca Cola, Diyet Cola markasını kullanarak, 50'li, 60'lı ve 70'li (Elton John ve Gene Kelly gibi) kişileri hedefleyerek, reklamlarını yaşlı tüketicilere yönelik oluşturmaktadır. Pepsi, “yeni nesil seçimi” reklam kampanyaları ile genç içicilerin ilgisini çekmeye odaklanmıştır. Kola,

meşrubat endüstrisine olan geleneksel odağını sürdürürken, Pepsi fastfood restoranlarına ve diğer ilgili iş alanlarına yönelmeye başlamıştır. Cola, pazarlama çabalarını uluslararası olarak genişletmektedir. Pepsi ise çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki pazarlara odaklanmıştır. Tüm bu stratejiler ile Cola ve Pepsi şirketleri, pazar payı için yüz yüze rekabetten uzaklaşmakta ve farklı kaynakları kullanmaya yönelmektedirler (Gasmi ve Vuong, 1992; McKelvey, 2006; Wright, 1995).

1.11. Rekabet Avantajının Boyutları

1.11.1. Esneklik

Piyasaların artan farklılaşması ve oynaklığı ile başa çıkma yeteneğini ifade eder. Esnekliğin farklı yönleri vardır. Esneklik kavramı sadece değişim zamanları ile ilgili olarak kabul edilmektedir ve aslında, farklı boyutlara sahiptir: ürün esnekliği (yeni ürünler üretmek için kolayca değiştirme yeteneği), hacim esnekliği (hacim verimliliğindeki değişiklikleri barındırma yeteneği), yönlendirme esnekliği (içindeki parçaları farklı yollarla işleme yeteneği) arızalara veya diğer faktörlere cevap olarak tesis, makine esnekliği (ürün ailesi içinde farklı parçalar üretme yeteneği), işlem esnekliğidir (işlem sırasını değiştirme yeteneği) ve (ürün ailesi üretme yeteneği) (Meyer ve Stamer, 1995).

Esneklik terimi, öncelikle müşteriler tarafından başlatılan sözleşmeye bağlı anlaşmalardaki değişikliklere cevap olarak kaynakları dağıtma veya yeniden kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Bu terime tasarım, planlama, hacim değişiklikleri ve ürün çeşitliliği gibi çeşitli özellikler eklenmiştir (See Lau, 1999; Kazan vd., 2006). Esneklik, şirketin değişikliklere uyum sağlama veya çevresel değişikliklerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanma becerisiyle ilgilidir. Bir imalatçı firmanın esnekliği, firmanın dinamik ortamlara uyumluluğunu ve firmanın tedarik zincirindeki rekabet avantajlarını sürdürme yeteneğini geliştirmektedir (Jin vd. 2010; Kazan vd. 2006). Esneklik, imalatçı firmanın çok çeşitli ürünler, üretim çıktıları ve teslimat seçenekleri sunma kabiliyetidir, firmaya ürün özellikleri, konfigürasyonlar, miktarlar ve teslimatlar konusunda rekabet etme kabiliyeti sağlamaktadır (Kumar, 2002).

1.11.2. Kalite

Kalite, müşterinin beklentilerini sürekli olarak karşılayan veya aşan ürünlere sahip olmaktır. Fiyat maliyeti ile daha iyi kalitede ürünler sunmak için piyasadaki en düşük fiyatı elde etmeyi ifade etmektedir. Ürün özelleştirmesi, müşterilerin ihtiyaç duyduğu çeşitli özellikler, seçenekler ve modeller sunmaya odaklanmaktadır. Kalite ürünlerde, az sayıda kusur oranı, fazla ürün performansı, güvenilirlik, belgelendirme ve çevresel kaygı gibi kaliteyi

temsil eden birçok farklı yönde fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda kalite, mükemmellik, değerlilik, şartnamelere uygunluk ile müşterilerin beklentilerini yüksek seviyede karşılamaktır (Reeves ve Bednar, 1994). Kalite kavramı günümüzde güncelliğini korumaktadır. Literatürde birçok tanımına rastlanmıştır. Bir başka tanıma göre kalite, bir ürünün veya hizmetin bir müşterinin beklentilerini karşılaması veya aşması olarak tanımlanmaktadır (Reeves ve Bednar, 1994).

Müşteri kalite beklentilerini karşılayan ürünler, tasarım kalitesi (müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve bileşenler arasında etkili bir arayüz oluşturan tasarımlar) ve uygunluk kalitesi ile karakterize edilmektedir (Dyer, 1996). Müşterilerinin istek ve arzularını yerine getirmeyen şirketler ve kaliteli ürün sunmayan şirketler varlığını koruyamamaktadır. İyi ürünün hazırlanması müşteriler tarafından kabul edileceği anlamına gelmemektedir. Bir ürün veya hizmetin, avantaj sağladığı durumda, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabileceği konusunda tam anlamında bir memnuniyet sağlamaktadır (Lakhal, 2009). Kaliteye, ürünü ve hizmeti en düşük maliyetle hatasız sunma yeteneği de denebilmektedir. Pazardaki mevcut rekabete karşı organizasyonun ayırt edilmesini ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin tüm dayanaklarını ve ürünlerin özelliklerini yansıtmaktır (Lakhal, 2009).

1.11.3. Yaratıcılık

Hem kalite hem de yaratıcılık yenilenebilir bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmiştir. Yaratıcılık rekabetçi bir avantajdır. Birçok durumda, yaratıcı bir kuruluş (mevcut veya yeni bir kuruluş olsun) göreceli olarak yüksek bir pazar payı kazanmıştır.

Yaratıcılık, mevcut değerlerden katma değer elde etmenin en etkili yolu olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanım işletmelerin faaliyetlerini yönlendirecek önemli bir tanım olmaktadır (Li, 2005). Başka bir tanıma göre ise yaratıcılık, sorunlara duyarlılık, huzursuzluk, bilgi eksikliği, kayıp şeyler, uyumsuzluk gibi zorlukların belirlenmesiyle çözüm tahminlerinin bulunması veya eksikliklerle ilgili deneylerin geliştirilmesi olarak mümkündür. Bu deneylerin tekrar test edilmesi ve daha sonra başkalarına gönderilmesi gerekmektedir. İnovasyon ve pazar farklılaşma avantajları henüz belirgin değildir. Yenilik avantajı ise, bir firma rakiplerine yeni mal veya hizmetlerin geliştirilmesinde başarılı bir şekilde ticarileştirilmesinde yönlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Miller, 1987).

Li (2005) ve Miller (1988) beş yaratıcılık seviyesini ortaya koymaktadır. Bunlar;

- Bireydeki en özgün anlatı yaratıcılığıdır. Bu seviyede, ürünün kalitesi söz konusu değildir, sadece kişinin gösterisi önemlidir.

- Geliştirilen ve kontrol edilen yetenek veya zayıflıkların giderilmesini gerektiren üretken yaratıcılık. Yaptığı şey, diğerlerinin yaptıklarıyla karşılaştırıldığında gerçek orijinal olmasa bile kişi daha yüksek bir davranış seviyesine ulaşır.
- Yeni ilişkilerin algılanması ile karakterize edilen yaratıcılık, daha önce kazanılan deneyimin orijinal kullanımı olarak tanımlanabilir.
- Daha yüksek düzeyde, yenilikçi bir yaratıcılık yüksek bir soyutlama kapasitesi gerektirir ve genellikle ilerlemenin verimli bir dönüşümüne dayanır.
- Son olarak, en iyi hazırlanmış yaratıcı yaklaşım, temel ilkelerin tamamen yeni bir anlayışıyla örtüşmektedir.

Four Seasons ve Ritz-Carlton gibi diğer şirketler benzersiz bir atmosfer, hizmet tutarlılığı ve geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Bu bağlamda pazar farklılaşma avantajı elde etmektedir. Bu şirketler sürekli olarak yeni hizmetler sunarken, teknolojik yenilikler açısından diğer otel işletmelerinden farklıdır (Porter, 1985).

Yaratıcılığın organizasyona getirdiği yararlar aşağıdaki gibidir
(www.northeastern.edu17/04/2019, www.bestpracticeconsulting.com.au erişim tarihi: 09/12/2019).

- Üretim faktörlerinin elde edilmesinde artan rekabetçilikle yüzleşme ve bununla birlikte satışları arttırmak amacıyla rekabetle yüzleşme.
- İş çevresinin güvenliği ve kazaların azaltılması.
- Yeni alternatifler keşfederek problemleri çözme ve başa çıkma.
- Metot geliştirme ve ürünlerin ve hizmetlerin üretim ve dağıtım metotları.
- Miktarda, kalitede ve bütün faaliyetlerin yerine getirilmesinde daha iyi seviyelere ulaşma.

Organizasyonun rekabetçi avantajı kazanması aşağıdaki gibidir
www.northeastern.edu17/04/2019, www.bestpracticeconsulting.com.au erişim tarihi: 09/12/2019).

- Operasyonlarda inovasyonla üretim ve sermaye maliyetini düşürme.
- Uyum hızı ve üretim sürecinde değişim olanağı ve yeni ürünlerin tanıtımı.
- Organizasyonun üretimi arttırma, performansta üretkenlik ve etkinliğe ulaşarak hedeflere ulaşma, kaynak ve enerjiyi ekonomik olarak kullanma.
- Yönetim tarafından sunulan yaratıcı fikirlere ulaşma.
- Çalışanları maaşlarını artırarak ve onlara tatil ya da ödüller vererek daha fazla üretmeye teşvik etme.

1.11.4. Maliyet

Firma, ölçekten bağımsız olarak düşük maliyetli bir konuma sahip olarak yüksek bir pazar payı elde edebilir. Yüksek farklılaşma, muhtemelen yüksek bir ortalama maliyet pozisyonuna yol açan ölçekten bağımsız olarak yüksek bir maliyet pozisyonuna neden olur. Ayrıca yüksek farklılaşma yüksek rekabet gücüne yol açar, bu da yüksek pazar payına neden olurken düşük bir ortalama maliyet pozisyonuna sebep olmaktadır (Karnani, 1984). Maliyet terimi, genel gider ve envanter ve katma değer gibi ilgili yönleri de dahil olmak üzere üretim maliyetini etkin bir şekilde yönetme becerisine odaklanır (Zhao vd., 2002; Phusavat ve Kanchana, 2007). Daha geniş pazar payları arayan şirketler, başarı ve üstünlükleri baz olarak alırlar ve rakiplerinden daha düşük fiyata piyasaya sürerler. En düşük maliyet ile rekabet eden şirketlerin ana operasyonel hedefidir ve en düşük maliyet avantajıyla rekabet etmeyen şirketler bile düşük maliyet ararlar. Şirket, maliyetleri etkili bir üretim kapasitesi kullanarak ve bununla birlikte sürekli ürün kalitesini geliştirerek, ürün tasarımında inovasyon yaparak ve teknoloji süreçleriyle maliyeti düşürebilmektedir (Phusavat ve Kanchana, 2007). Şirketin maliyet lideri olmasında maliyeti düşürme ve şirketin stratejisine destek veren müdürlere destek önemli bir temel unsurdur. Operasyon yönetimi rakipleriyle kıyaslayarak ürün maliyetinin düşürülmesini ve pazarda ürünlerin rekabet avantajını arttıran rekabetçi fiyatlara ulaşmayı amaçlamaktadır (Phusavat ve Kanchana, 2007). Maliyet indirimi ve organizasyonun hedefi rekabetçi çevrede en düşük maliyetlerle pazarda kendi yerini bulmaktır. Bunun anlamı ilgili pazarda ürün ve hizmetleri en düşük maliyetlerle sağlamaktır. Maliyet indirimi hem üretim ve yönetimi hem de kalifiye uzman personel maliyetini içermektedir (Porter, 1985).

1.12. Rekabetçilik Çeşitleri

1.12.1. Makro rekabetçilik

Makro rekabetçilik kavramı, orta ve uzun vadede ülkenin üretim, refah seviyesini arttıracak ekonomik faaliyetleri belirleyecek kurumlar, politikalar ve faktörlerden oluşmaktadır. Üretim seviyesi aynı zamanda ekonomideki yatırımların dönüş oranını belirlemektedir. Diğer bir deyişle, ekonomide ne kadar çok rekabet olursa o kadar hızlı gelişme olur. Her çeşit rekabet ulusal ekonominin global etkinliğine, üretim esnekliğine, teknoloji uygulamasına ve yatırımlara sağlamaktadır (Siudek ve Zawojka, 2014; Wiley 1988).

1.12.2. Mikro Rekabetçilik

Şirketin, üretim sürecinde inovasyon yapabilme kapasitesi, yeni ve seçkin pazarlara farklı ve alışılmadık yollarla ulaşabilme, müşteri faydası algısıyla yeni ve yeniden tasarım ürün ve servisleri elde etmektedir (Meyer-Stamer, 1995). Mikro rekabetçilik çeşitli seviyede

organizasyonların rekabetçiliği ile oluşmaktadır. Organizasyon seviyesinde rekabet, ısrarla kaliteli ürün ve hizmeti sürekli olarak teslim etme, müşteri kazanmak, pazarda görünürlüğü arttırmak ve organizasyonun stratejik büyümesini sağlayan kârlı sözleşmeler tamamlamak ve çalışanların standartlarını arttırmaktır (Grundy, 2006).

1.13. Rekabetçi Ölçüm Göstergeleri

Rekabet avantajını ölçen birçok gösterge aracı bulunmaktadır. Bu göstergeler devlette, sektörde veya kuruluş yerlerine göre değişmektedir. Rekabetçiliğin test edildiği ve değerlendirilmesinde kullanılan en önemli kriter ve göstergeler aşağıdaki gibidir.

1.13.1. Kârlılık

Finansal tablolar ve bir bütün olarak şirket performansını analiz etmek için kullanılan dört bloktan biridir. Diğer üçü ise verimlilik, ödeme gücü ve piyasa beklentilerinden oluşmaktadır. Yatırımcılar, alacaklılar ve yöneticiler, bir şirketin ne kadar iyi çalıştığını ve operasyonların uygun bir şekilde yönetilmesi durumunda sahip olabileceği gelecekteki potansiyeli analiz etmek için bu anahtar kavramları kullanmaktadır (Nicolliello ve Zampatti, 2016; Powell ve Reinhardt, 2010; Kumar vd., 2017).

1.13.2. Üretim Maliyeti

Üretim maliyetleri, bir işletmenin bir ürünü üretmekten veya bir hizmeti vermekten kaynaklanan maliyetlerini ifade etmektedir. Üretim maliyetleri, işçilik, hammadde, tüketilebilir üretim malzemeleri ve genel masraflar gibi çeşitli giderleri içermektedir (Sharples, 1990). Üretim maliyeti olarak nitelendirilebilecek bir giderin doğrudan şirket için gelir elde etmekle bağlantılı olması gerekmektedir. Üreticiler, ürünü oluşturmak için gereken hammadde ve işçilikle ilgili üretim maliyetlerini taşırlar. Üretim hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri doğurmaktadır. Örneğin bir otomobili imal etmek için doğrudan maliyetler, işçi maaşlarının yanı sıra, plastik ve metal gibi malzemeler olmaktadır. Dolaylı maliyetler, kira, idari maaşlar ve kamu hizmeti giderleri gibi ek masrafları içermektedir (Tsuchiya ve Kobayashi, 2004; Kalish, 1983).

1.13.3. Ürün Faktörlerinin Toplam Verimliliği

Verimlilik, verilen organizasyonel sistemle üretilen çıktı (ürün ve/veya servisler) ile sistem tarafından üretim için kullanılan girdi miktarı (kaynaklar) arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Hannula, 2002). Bir diğer tanıma göre verimlilik kavramı, üretim faktörleri ile birlikte kullanılan girdi ile çıktı arasındaki verimlilik ölçüsünün teknik kavramıdır (Jesus

Felipe, 1999). Birkaç işletmenin yerel ve uluslararası seviyelerde toplam verimlilik faktörlerinin büyüme oranını kıyaslamak mümkün olmaktadır (Hannula, 2002).

1.13.4. Pazar Payı

Belirli bir süre boyunca belirli bir şirket tarafından kazanılan bir sektörün veya pazarın toplam satışının yüzdesini göstermemektedir. Pazar payı, şirketin satışlarını dönem boyunca alarak ve aynı dönemde sektörün toplam satışlarına bölerek hesaplanır. Bu metrik, bir şirketin pazarına ve rakiplerine göre büyüklüğü hakkında genel bir fikir vermek için kullanılmaktadır (Moser vd., 2010). Yatırımcılar ve analistler, şirketin ürün veya hizmetlerinin göreceli rekabet edebilirliğinin bir işareti olabileceğinden, pazar payındaki artış ve düşüşleri dikkatle izler. Bir ürün veya hizmet için toplam pazar büyüdükçe, pazar payını koruyan bir şirket, toplam pazar ile aynı oranda gelir artışı sağlamaktadır. Pazar payını artıran bir şirket, gelirlerini rakiplerinden daha hızlı artırmaktadır. Artan pazar payı, bir şirketin operasyonlarıyla daha büyük ölçeklere ulaşmasını ve kârlılığı arttırmasını sağlayabilmektedir. Bir şirket, pazar payını fiyatları düşürerek, reklam kullanarak veya yeni başka ürünler sunarak genişletmeye çalışmaktadır. Ek olarak, farklı bir kitleye veya demografiye ulaşarak pazarının boyutunu da arttırabilmektedir (Hardwick ve Dou, 1998; Persson ve Werner, 2011).

1.14. Rekabet Avantajının Önemi

- Şirket, müşterilerinin sadakatini sağlar ve aynı zamanda yeni müşteriler edinmeye yardımcı olmaktadır.
- Tüketici memnuniyeti sağlandığı takdirde, şirket stratejik planlarına uygun olarak pazar payını arttırabilmektedir.
- Tüketici memnuniyeti pazar payını artırarak elde ederek, şirket her yıl sonunda kârlı finansal getiri ve net kâr elde etmeye devam etmektedir.
- Rekabetin en önemli faydalarından biri pazarı zenginleştirmek ve vatandaşların tüm ihtiyaçlarını karşılamaktır.
- İş başarısına en önemli katkıyı yapar.

Rekabet avantajlarının en önemli özellikleri aşağıdaki gibidir

(<http://themarketingnote.com> erişim tarihi:30/02/2020).

- Değerli olmak, şirkete kaynaklarını kullanma ve pazarlama fırsatlarından yararlanma imkânı sağladığı anlamına gelmektedir.
- Bir şirketin rekabet avantajı, rakipleri arasında öne çıkması için önemli bir rol üstlenmektedir. Örneğin; Apple, tablet pazarını yaratan ilk şirkettir.

- Rekabet avantajı, diğer rakipler tarafından çoğaltılmasının zor olduğu durumlarda tanımlanabilir.
- Müşterinin istek ve ihtiyaçlarından elde edilmektedir.
- Rakipler tarafından uzun vadede zor taklit edilmektedir.
- Tüm organizasyon için rehberlik ve motivasyon sağlamaktadır (<http://themarketingnote.com/2017/01/08/178> erişim tarihi: 14/02/2020).

1.15. Porter'in Beş Güç Modeli

Porter'ın endüstriyel rekabet teorisine göre beş güç analiz modeli vardır. Bu analiz modelinde, rekabetçi faktörlerin güçlü olması, işletmenin istediği gibi fiyat yapamaması nedeniyle bir tehdit unsurudur. Diğer taraftan ise, zayıf rekabet faktörleri, daha fazla kâr fırsatı sunacağı için işletmeye yeni fırsatlar sağlamaktadır. Bir endüstrinin her bir rekabet gücünün etkisi açısından bazı önemli yönleri vardır. Bunları, ekonomik ve teknik özellikleri olarak söylemek mümkündür.

Organizasyonun karşılaştığı fırsatları ve tehditleri belirlemek amacıyla endüstriyel çevredeki rekabet güçlerini analiz etmek önemlidir. Şirketin kârlılığının ilk temel belirleyicisi endüstri cazibesi olmaktadır.

Ulusal ya da uluslararası herhangi bir şirket ürün ve hizmet üretiyorsa rekabetin kuralları beş rekabetçi güç tarafından belirlenmektedir: Yeni rakiplerin girişi, ikame ürünler, müşterilerin pazarlık yapma gücü, tedarikçilerin pazarlık yapma gücü, mevcut işletmeler arasındaki rekabet. Ortalama olarak sermaye maliyetinin aşırı yüksek olduğu durumda yatırımın geriye dönüş oranında beş gücün toplam etkisi endüstriden endüstriye farklılık gösterir ve endüstri geliştikçe değişebilmektedir. Doğal kârlılık bakış açısı yönünden, hiçbir endüstri aynı değildir. İlaç sektörü, alkolsüz içecek firmaları ve bilgi işlem yayıncılığı gibi beş gücün avantajlı olduğu endüstrilerde birçok rakip için önemli geri dönüşler sağlanmaktadır. Güçlerin biri ya da daha fazlasının yoğun baskı yaptığı kauçuk, çelik ve video oyunları gibi işlerde birkaç şirket kurulabilmesi mümkündür (Porter, 2008).

Belirli bir sektörde rekabetin ciddiyetini ve etkisini belirleyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere Michael Porter'ın stratejik rekabetinin analitik incelemesi önemli katkılar sağlamıştır. Porter, beş değişkenli bir sektördeki rekabeti ve özelliklerini incelemiştir. Bu nedenle, işletmenin ve sektörün dış ortamına ilişkin stratejik bir karar alırken ve yeni bir sektörde faaliyet göstermeye karar verirken bu beş faktör dikkate alınmalıdır. Bu faktörler şöyle sıralanmaktadır; sektördeki satıcıların (tedarikçilerin) gücü, sektördeki alıcıların (müşterilerin) gücü, ikame ürünlerin tehdidi, piyasadaki (sektör) yeni katılımcıların neden

olduğu tehdit ve tehlikeler, bu sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmeler arasında rekabetin yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985).

1.15.1. Yeni Girişimciler Tehdidi

Porter'ın beş gücünde yeni girişimcilerin tehdidi endüstrideki mevcut rekabetçilere karşı yeni girişimcilerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, kârlı endüstri daha fazla rakibi çekerek ve bunlar ulaşma yolunu arayacaklardır. Eğer bu yeni girişimcilerin pazara girmesi kolay ise, girişimciliğe karşı engeller zayıf ise bu durumda hâlihazırda birbirlerine karşı rekabet eden kuruluşlara karşı yeni girişimciler tehdit oluşturmaktadır. Porter'ın beş gücüne göre yeni girişimcilerin tehdidi, endüstrinin rekabetçi yapısını oluşturan beş güçten birisi olmaktadır (Mathooko ve Ogutu, 2015).

Aşağıdaki faktörler yeni rakiplerin ne kadar tehdit oluşturduğunu gösterir. Piyasaya girmede engellerin mevcudiyetidir (Patentler, Haklar vb.). En cazip bölüm giriş engellerinin yüksek olduğu ve çıkış sorunlarının düşük olduğu bölümlerdir. Bazı yeni şirketler girebilir ve performansı düşük şirketler piyasadan kolaylıkla çıkabilmektedir. Pazarlıkçı güçleriyle müşteriler rakip firmaları fiyatları düşürmeye ya da yüksek kalite ürün ve daha iyi hizmet üretmeye zorlayabilmektedir (Porter, 1985). Bir sektöre yeni giren girişimciler, yeni kapasite ve pazar payı kazanma arzusu ile genellikle önemli kaynaklar getirmektedir. Aynı zamanda sektördeki rekabeti daha da etkili hale getirmektedir (Grundy, 2006).

Bir rakibin şirketin pazarına girmesi ve etkin bir rakip olması için az zaman ve çok para gerekmektedir. Şirketin konumu da bir o kadar önem arz etmektedir. Güçlü giriş engelleri olan bir endüstri, daha yüksek fiyatlar belirleme ve daha iyi koşullar üzerinde pazarlık yapmalarını sağlayan şirketler için çekici bir unsur olmaktadır (Grundy, 2006).

1.15.2. Satın Alıcıların Gücü

Pazarlık güçleriyle satın alıcılar rekabetçilerin fiyatlarını düşürmeye ya da daha yüksek kalite ve daha iyi hizmet sunmaya zorlayabilmektedir. Satın alıcılar, sektörün kârlılığını azaltarak, fiyatları aşağı çekmeye neden olmaktadır. Ayrıca daha kaliteli mal veya hizmet maliyetlerini artırarak sektörle rekabet halindedirler. Alıcıların pazar gücünü belirleyen en önemli faktör alımların hacmi ve sıklığı olmaktadır (Swaans ve Waalewinj, 1998). Bu, özellikle müşterilerin fiyatları düşürmesi gerekliliği ile ilgilidir. Bir şirketin kaç alıcısı veya müşterisi olduğu, her bir müşterinin ne kadar önemli olduğu ve bir şirketin çıktısı için yeni müşteriler veya pazarlar bulmasının maliyetinin ne kadar olacağından etkilenmektedir. Daha küçük ve daha güçlü bir müşteri tabanı, her bir müşterinin düşük fiyatlar ve daha iyi fırsatlar için pazarlık yapma gücünün daha fazla olduğu anlamına

gelmektedir. Çok daha küçük bağımsız müşterileri olan şirketler, kârlılığını artırmak için daha yüksek fiyatlar sunmak durumundadır (Porter, 1985; Karagiannopoulos vd., 2005).

1.15.3. Tedarikçilerin Gücü

Tedarikçiler endüstriye malzeme ve diğer ürünleri temin etmektedir. Tedarikçilerden satın alınan ürünler (ham maddeler, komponentler) şirketin kâr etmesinde belirli bir oranda etki yapabilmektedir. Eğer tedarikçiler şirket üzerinde yüksek pazarlık gücüne sahip iseler teorik olarak şirketin endüstrisi daha az cazip hale gelmektedir.

Bir mal veya hizmetin ana girdilerinin tedarikçilerinden, bu girdilerin ne kadar benzersiz olduğundan ve bir şirketin bir tedarikçiden diğerine geçiş yapmasının maliyetinin ne kadar olacağından etkilenmektedir (Hemmatfar vd., 2010; Pines, 2006; Karagiannopoulos vd. 2005). Tedarikçilerin sayısı azaldıkça ve şirket tedarikçiye ne kadar bağlı olursa, tedarikçinin maliyetleri arttırması ve ticaret avantajlarını arttırması için o kadar çok fırsat sunmaktadır. Öte yandan, rakip tedarikçiler arasında çok sayıda tedarikçi ile düşük maliyeti olduğundan, bir şirket kârı arttırarak üretim maliyetlerini düşürebilmektedir (Yunna ve Yisheng, 2014)

Tedarikçilerin pazarlık gücünü tanımlamak gerekirse, kaynakların kontrolü ve pazarlık kabiliyeti ile fiyatları artırmak anlamına gelmektedir. Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları yükseltmeye veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidi ile sektör üzerindeki pazarlık gücünü arttırabilmektedir. Bu şekilde güçlü tedarikçiler, kendi fiyatlarıyla maliyet artışını karşılayamayan bir sektördeki kârlılığını ortadan kaldırabilmektedir.

1.15.4. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame ürünler farklı görünüp fakat diğer ürün gibi aynı ihtiyacı karşılayabilir. İkame ürünlerin yarattığı tehdit yüksek olduğu zaman endüstrinin kârlılığı zorlaşır. Porter ikame tehdidi, bir endüstrinin ürününün yerine tüketicinin mevcut başka bir ürünü satın alabilmesi olarak tanımlamaktadır. Porter'ın beş güç modeline göre ikame malların tehdidi, endüstrinin rekabetçilik yapısını şekillendirmektedir (Porter, 2008). Bir şirketin ürünleri veya hizmetleri yerine kullanılabilecek ikame mal veya hizmetler bir tehdit oluşturmaktadır. İkame ürünler, mevcut olduğunda, müşteriler bir şirketin ürününü satın almaktan vazgeçme seçeneğine sahip olmaktadır (Yunna ve Yisheng, 2014; Grundy, 2006).

Sektördeki tüm şirketler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içerisinde. İkame ürünleri veya hizmetleri, sektördeki şirketlerin kârlı bir şekilde belirleyebileceği bir üst fiyat limiti belirleyerek bir endüstrinin potansiyel kârını sınırlandırmaktadır. İkame ürün veya hizmetlerin sunduğu fiyat-performans alternatifi ne kadar cazip olursa, sektör kârları da o kadar artmaktadır. İkame ürün veya hizmetlerin belirlenmesi, sektördeki ürün veya hizmetle

aynı işlevi yerine getireceği diğer ürünleri inceleyerek, sektörün iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. İkame ürün veya hizmetlerin analizi, ikamesinin stratejik olarak kesilmesine veya bir stratejinin kaçınılmaz bir anahtar güç olarak planlanmasına karar vermede önemli bir rol oynamaktadır (Porter, 1985).

1.15.5. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet

Endüstri içinde işletmelerin rekabet yoğunluğu endüstri içindeki firmaların birbirlerine karşı baskı yapmaları ve birbirlerinin kâr potansiyeline sınır koymaları ile açıklanabilmektedir. Eğer rekabet şiddetli ise bu durumda rakipler birbirlerinden kâr ve pazar payı çalmaya çalışıyorlar demektir. Sonuç olarak, bu endüstrideki bütün firmaların kâr potansiyelini azaltır. Porter'ın beş güçler çerçevesine göre firmalar arasındaki rekabet yoğunluğu ana güçlerden biri endüstrinin rekabetçi yapısını şekillendirmektir (Porter, 2008).

Mevcut işletmeler arası rekabet yoğunluğu, sektörün rekabetçi yapısı ile sektöre olan talebi ve talebi karşılayabilme, ayırt edebilme yeteneğinin yüksek çıkış engelleri gibi çeşitli faktörlerin varlığı ile bağlantılı olmaktadır. Rekabet yoğunluğu fiyat rekabetini, reklam savaşlarını, pazara yeni ürünler getirme ve genişletilmiş müşteri hizmetlerini daha fazla pazar payı garantisi gibi taktiksel bir uygulama olarak sunmaktadır. Rekabetin ortaya çıkmasının başlıca nedenlerinde biri, bir veya daha fazla rakibin baskı hissetmesi veya pozisyonlarını iyileştirme fırsatı sunması olmaktadır.

Yoğun rekabet, çok fazla rakipler tarafından, yavaş sektörel gelişim, depolama maliyetleri, farklılaşma ve geçiş maliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, büyük miktarlarda artan kapasite ile farklı rakipler, yüksek stratejik çıkarlar, yüksek çıkış engelleri ve rekabet değişiklikleri gibi farklar sunmaktadır (Porter, 1985).

Tablo 1. 2. Porter'ın Beş Rekabet Gücü ve Stratejisinin Karşılaştırılması

Endüstri Gücü	Genel Stratejiler		
	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odak
Giriş Engelleri	Bir şirketin rakiplerinin daha düşük fiyatlarla taklit etmesini önlemesidir.	Müşteri sadakati potansiyel katılımcıları itmektedir.	Şirketlerin, giriş engelleri olarak, işlev görebilecek bakım verimlilikleri geliştirmektir.
Alıcı Gücü	Güçlü alıcılara daha düşük fiyat sunma yeteneğidir.	Büyük alıcılar, çok az yakın alternatif nedeniyle pazarlık yapma konusunda daha az yetkiye sahiptir.	Büyük alıcılar, birkaç alternatif nedeniyle pazarlık yapma konusunda daha az yetkiye sahiptir.

Tedarikçi Gücü	Güçlü tedarikçilerden daha iyi izole edilmiştir.	Tedarikçi fiyat artışlarını müşterilere daha iyi verebilmektedir.	Tedarikçilerin düşük hacimlerden dolayı gücü var, ancak farklılaşma odaklı bir firma tedarikçi fiyat artışlarını sağlayabilmektedir.
İkame Tehdidi	Düşük fiyat müşterileri korumak ve yenilerini kazanmak için kullanılabilir.	Müşteri, ikame tehdidini azaltan farklılaşma özelliklerine bağlanır.	Özel ürünler ve temel yetkinlik, ikame edicilere karşı koruma sağlamaktadır.
Rekabet	Daha iyi fiyat rekabet edebilmektedir.	Müşteri sadakati kazanmak için ürünlerin çeşitlendirilmesidir.	Rakipler farklılaşma odaklı müşteri ihtiyaçlarını karşılayamaz.

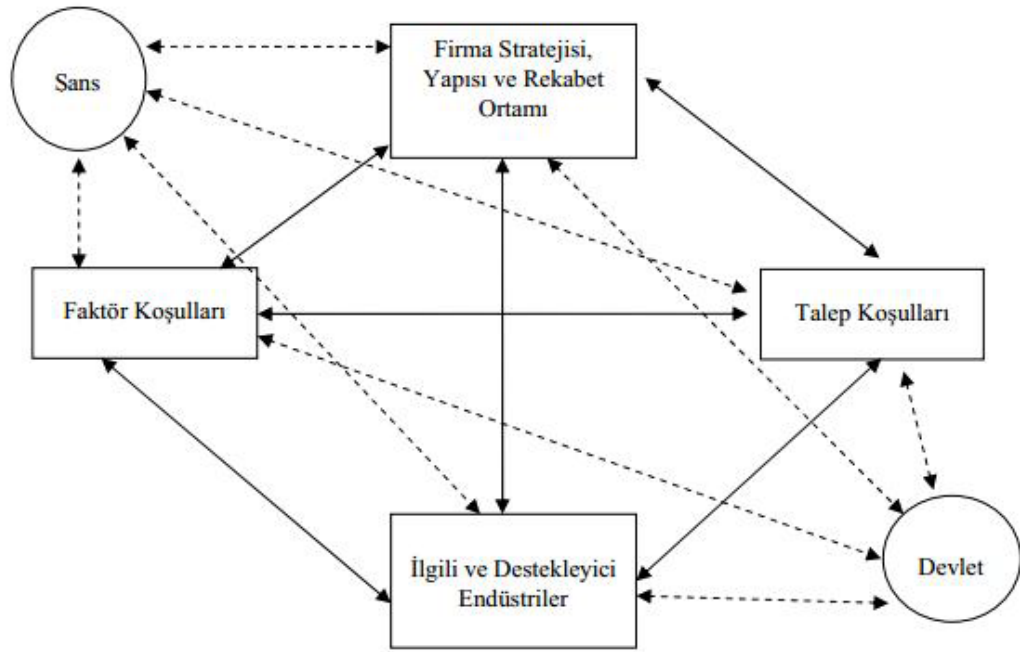
Porter, 1990'da yayınlanan “Ulusların Rekabetçi Avantajı” adlı kitabında geliştirilen modelinden esinlenerek bazı ulusların neden diğerlerinden daha rekabetçi bir karaktere sahip olduğunu bulmaya çalışmıştır.

Elmas modeli, ulusal rekabet gücünü tanımlayan, sektörün birbiriyle ilişkili dört temel unsurunu açıklamaktadır. Bu unsurlar şunlardır;

Elmas modelinin üzerinde durduğu temel varsayım, “Uluslararası ticaret arasında ortaya çıkan rekabet küresel olabilir, ancak rekabet avantajının kaynağı yereldir ve yerel koşullardan etkilenir” şeklindedir. Bu varsayımla Porter, yerel koşulların uluslararası pazarlar arasında avantajlı olmasını sağlayan ulusal bir sektörün sağladığı faydaları belirtmektedir.

1.16. Porter'ın Elmas Modeli ve Rekabet Avantajı

Elmas Modelinde, ülkelerin rekabet edebilirliğini ve kabiliyetini belirlemede pırlantanın dört köşesi olarak kabul edilen dört ana faktör ve iki dolaylı faktör bulunmaktadır (Şekil1.2). Bu faktörler, herhangi bir ülkedeki sektörel ürün ve hizmetler için talep koşullarını, bir ülkedeki küresel pazarın rekabet edebilirliğini sağlayan firma stratejileri, endüstriyel yapı ve birbirleri arasındaki rekabetten oluşmaktadır. Bu şekilde bir analiz, firmaların nasıl kurulduğunu, organize edildiğini ve yönetildiğini belirlemeye yardımcı olabilmektedir. Rekabet yapısı aynı zamanda ulusların ve endüstrilerin rekabet avantajını da etkilemektedir (Porter, 1990). Rekabeti doğrudan etkileyen, “Faktör koşulları”, “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “strateji, yapı ve rekabet”, faktörleri ana faktörlerdir. “Devlet” ve “şans” faktörleri diğer dolaylı iki faktördür.



Şekil 1. 2 Elmas Modeli

Talep koşulları endüstrilerin, yurt içi ürün veya hizmet için yapılan tüm çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1990). Firmaların tüketici ihtiyaçlarına ve isteklerine karşı tepkisini düzenleyen yurtiçi talebinin bileşimi önemlidir. Milletler, yurtiçi talebin büyük olduğu durumlarda, rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır. Porter (1990)'a göre, talep koşulları ulusal şirketler tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranını ve özelliklerini şekillendirmektedir. Aynı zamanda en etkili belirleyicilerden biri olmaktadır. Buna göre, rekabet avantajının belirlenmesinde yerel talep kalitesinin yerel talep miktarından daha önemli olduğu iddia edilmektedir (Porter, 1990).

Ülke içindeki talep koşulları, üç mekanizma yoluyla bir endüstrinin uluslararası rekabetçiliğini olumsuz ya da olumlu yönde etkilemektedir. Bunlar yerel talebin bileşimi ile oluşmaktadır. Yerel talebe aşağıda üç madde ile yer verilmektedir:

- İç pazarda bir ürüne olan talep dış pazarlardaki talepten daha yüksek olduğunda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha çok önem vermektedir. Aynı zamanda bu ürün ihraç edilmeye başladığında, beraberinde bir rekabet avantajı getirmektedir. Yerel alıcıların talebi yüksek standartların karşılanmasını gerektiriyorsa, bu şirketler zorlanabilmektedir. İç talebin genişliği ve büyüme örüntüsü ise, tercih yapısının iç talepteki dış pazarlara yansımaları, rekabet avantajı yaratması açısından talebin kalitesini belirlemektedir. Tüketici ihtiyaçlarının şirketler tarafından algılanmasını bu faktör belirlemektedir. Şirketler rekabet avantajını yaratırken, iç talepten kaynaklanan baskılar dış baskılara göre öncelikli olmaktadır.

- Yerel talep miktarı büyümesi ile şirketler talep ettikleri iç pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Yüksek iç talep, ülke şirketlerini büyük ölçekli faaliyetlere yatırım

yapmaya, teknoloji geliştirmeye ve verimliliği arttırmaya teşvik etmektedir. Yerel talebin büyüklüğü ise, yerel ulusal pazarın büyüklüğü ile oluşturulan rekabet avantajlarında ölçüm ve öğrenme ekonomileri olduğunda özellikle yararlanılmaktadır. Yerel talep ne kadar büyük olursa, şirketler o kadar fazla yatırıma yönelebilmektedir (Porter, 1990).

- İç talebin uluslararasılaşması ise, değişiklikleri takip eden güçlü bir pazar, bölgesel firmaları küresel değişiklikleri takip etmeye itmektedir. Talebin dağıtım yapısı, alıcı taleplerinin kalitesi (nitelikli talebi karşılama), beklentileri tahmin etme ve erken hareket etme ile oluşmaktadır. İç talepten kaynaklanan farklı etkiler birbirini güçlendirdiğinden dolayı talep koşulları, rekabet avantajının genel belirleyicileri olmaktadır (Porter, 1990; Moon vd., 1998; Curran, 2000).

1.16.1. Faktör Şartları

Temel faktörler arasında doğal kaynaklar, iklim, konum, vasıfsız ve yarı vasıflı emek ve borç sermayesi sayılabilir. Gelişmiş faktörler arasında modern iletişim altyapısı ve mühendisler ve bilim insanları gibi yüksek eğitimli çalışanlar bulunmaktadır. Porter (1990), gelişmiş faktörlerin şu anda rekabet avantajı için en önemli faktörler olduğunu savunmaktadır.

Porter (1998), verilen bir sektörde rekabet etmek için gereken üretim faktörlerini ifade etmektedir. Bir ülke, kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkarabilmektedir. Aynı zamanda, bölgesel girdinin dezavantajları organizasyonları ulusal bir göreceli avantaj yaratabilecek yöntemleri yenileştirmeye ve geliştirmeye yöneltmektedir. Hammaddeler ve işçiler, genellikle girdi koşullarının temel değişkeni altında yer almaktadır. Çevresinde elverişli faktör koşulları varsa, herhangi bir endüstri başarılı olabilmektedir. Emek, ekilebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörleri, herhangi bir sektörde rekabet edebilmek için gereken girdilerden olmaktadır (Porter, 1990; Jin ve Moon, 2006).

1.16.2. İlgili ve Destekleyici Endüstriler

İlgili ve destekleyici endüstriler, belirli bir endüstriyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen firmaları içermektedir (Porter, 1990). İç pazardaki başarılı ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı, iletişim ve teknik değişim için fırsatlar sağlar. Ek olarak, odak endüstrisi uluslararası başarısı, tamamlayıcı ürünler için talep de yaratabilmektedir. Yenilenebilir enerjiler için, özellikle ileri teknoloji endüstrilerinin alakalı olduğu söylenebilmektedir. Bu endüstrilerin yayılma etkileri, biyokütle, rüzgâr ve güneş endüstrisindeki teknolojilerin yenilikçiliğini ve bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajını artırabilmektedir. İlgili ve destekleyici endüstriler her yenilenebilir enerji teknolojisi için

farklı olmasına karşın hepsi orta ve ileri teknoloji endüstrisine ait olmaktadır. Bir endüstrinin gelişmiş üretim faktörlerine yaptığı yatırımlar, o endüstrinin sınırlarının ötesine yayılmış yararlarla sahip olabilmektedir. Çalışmanın en yaygın bulgularından biri, her ülkedeki başarılı endüstrilerin ilgili ve destekleyici endüstrilerin “kümelerine” ayrılma eğilimidir. Bu kümelerden biri, yüksek kaliteli pamuk, yün ve sentetik kumaşlar, bayan etekleri, boyalar, sentetik elyaflar, dikiş makineleri için iğneler ve çok çeşitli tekstil ekipmanlarını içeren Alman tekstil ve giyim sektörüne odaklanmaktadır. Bilgisayarlarda ve diğer birkaç teknik olarak gelişmiş elektronik ürünlerde başarılı olmaktadır (Porter, 1990).

Grant (1991) ve Moon vd. (1998)’e göre, ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların değer zincirindeki faaliyetleri koordine ettiği veya paylaştığı ve belirli bir ulusun firmalarına tamamlayıcı ürünler içeren sektörlerdir. Bu endüstriler, belirli bir sektördeki firmalar ile ileri ve geri güçlü bağlara sahip olabilmektedirler.

1.16.3. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Ortamı

Firma stratejisi, yapısı ve rekabet, firmaların nasıl örgütlenip işletildiğini belirleyen bir ülkenin koşullarını tanımlamaktadır. Hedefler (yani firma hedefleri, bireylerin hedefleri), yurt içi rekabet ve yeni iş oluşumu da bu faktörü belirlemektedir. İki dışsal faktör; fırsat ve hükümet de rekabet avantajını etkileyebilmektedir. Fırsat, şirketler tarafından etkilenmeyen olayları içermektedir (Grant, 1991; Öz, 2002). Bu boyut “uluslararası şirketlerin şirket yaratma, organize etme ve yönetme koşullarını aynı zamanda iç rekabetin niteliğini belirleyen koşullar” olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1990). Rekabetçilik, uygun yönetim uygulamalarının ve o ülkeye özgü organizasyon modellerinin oluşturulmasıdır. Örneğin, İtalya’daki çok sayıda aile şirketi, duyarlılık ve esnekliğin rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahip olduğu moda endüstrilerinin başarısına katkıda bulunmaktadır (Grant, 1991). Porter ayrıca, firma stratejisi ve yapısına ek olarak rekabetin, firmaları maliyetleri düşürmeye, kaliteyi arttırmaya ve yenilik yapmaya zorlayarak rekabet avantajını arttırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Grant, 1991). Ulusal avantaj bu değişkenler arasında iyi bir eşleşmeden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte, Porter (1990), kimsenin yönetim sisteminin evrensel olarak uygun olmadığını tespit edilmiştir. Bunun yerine bir sektörde rekabet avantajı yaratma ve sürdürme yönündeki güçlü iç rekabetten yana güçlü bir tercihi dile getirmektedir.

1.16.4. Hükümet ve Politika

Porter (1990), orijinal tezini bir bütün olarak tüm ülkeye uygularken, ekonomik faaliyetlerinin çoğunun bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmektedir. Böylece, teoriler

daha fazla bölgeye uygulanmaya başlamıştır. Porter, devletin bir sektörün uluslararası rekabet edebilirliğinin gelişmesindeki rolünün önemli ancak dolaylı olduğuna inanmaktadır. Porter'a göre, hükümetin yapması gereken, rekabet avantajı yaratmaya çalışmak değil, elmas modelinin dört ana bileşenini oluşturan yukarıda açıklanan ana unsurlar çerçevesinde sanayiye desteklemektir. Devletin bir pazar tarafı veya pazar rehberi olarak yer alması, firmaların küresel rekabet şansını etkiler. Hem fırsatlar hem de devlet politikaları, sistemdeki küresel rekabeti karşılıklı bir etkileşim olarak belirlemede etkili olmaktadır (Jin ve Moon, 2006; Moon vd., 1998).



İKİNCİ BÖLÜM ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ

2.1. Giriş

Günümüzde alışveriş sadece doğal ihtiyaçları karşılayan bir eylem değil, aynı zamanda faaliyetlerin kalitesini de beraberinde getirmektedir. Bu psikolojik doyum ve serbest zaman değerlendirme sağlar. Eğlence, sanat, kültürel ve sportif etkinlikler özellikle perakende satışta bir araya getirilmektedir. Alışveriş merkezleri (AVM), insanların gündelik işlerinden sıyrılarak deşarj oldukları, gün içerisindeki yorgunluklarını merkezlerin içerisinde bulunan olanaklar ile attıkları ve birkaç saatliğine de olsa gündelik rutinlerinden ayrılarak keyifli vakit geçirmek istedikleri mekânlardır. İnsanların alışveriş merkezlerinde geçirdikleri zamanlar göz önüne alındığında bu durum bilhassa AVM yöneticileri için önem arz etmektedir. Bu yüzden tüketicilerin AVM içerisinde geçirdikleri zamanın kaliteli olması adına birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. Yapılan düzenlemelerde temel parola müşteri memnuniyeti olduğundan yöneticilerin aldıkları sorumluluklar müşteri memnuniyetine odaklıdır. Yöneticilerin hassasiyeti tüketicilerin kaliteli zamanlar geçirmesiyle sınırlı değildir. AVM'ler aynı zamanda tüketicilere günlük rutinlerinden sıyrılacakları ve negatif enerjilerini atacakları başka bir dünya vaat etmektedirler. Rutinlerinden kopmak ve rahatlamak isteyen tüketiciler için ise bu vaatler cezbedici olmaktadır. Müşteri memnuniyetinin odak alındığı ve tüketicilerini başka bir dünyanın içerisine çeken AVM'ler aynı zamanda tüketicilerin daha çok harcaması için de her türlü alanı yaratmaktadır. Gerek AVM içerisinde yapılan düzenlemeler gerek AVM'de yer alan mağazaların tasarımları, tüketicileri sürekli olarak ihtiyaçları üzerinde alışverişe yönlendirmektedir. İhtiyaç dışında alışveriş noktasında da tüketicilerin imdadına kredi kartları yetişmektedir. Gün içerisinde kitle iletişim araçları yahut internet ortamıyla yoğun olarak reklamlara maruz kalan tüketiciler kendilerine suni ihtiyaçlar oluşturarak, bilhassa AVM'lerin cezbedici havasından etkilenerek, sürekli olarak bir alışveriş eylemi içerisinde bulunmaktadır. Tüketicilerin alışveriş sürecinde bu kadar aktif olarak yer almaları, alım güçlerini özellikle kredi kartlarının yardımıyla arttırmaları AVM'lere yönelik beklentileri arttırmış, mağazalar arasında güçlü bir rekabet duygusunun oluşmasına yol açmıştır. Tüketiciler ve AVM'lerin olanakları arasında karşılıklı olarak gelişen bu durum tüketicilerin sosyal faaliyetlerinin birçoğunu AVM'lerde geçirmelerine sebebiyet vermiştir.

2.2. Alışveriş Merkezlerinin Tarihi Gelişimi

Antik Çağ'da (Agora, forumlar ve antika pazarları) ve Orta Çağ'da (sergi alanları ve meydan pazarları) alışveriş yerleri, çeşitli kentsel işlevlerde alışveriş yapılan yerler olarak

ortaya çıkmaktadır. Çağdaş alışveriş merkezinin kent mekânı ve mimari formu ile ilişkisi açısından ilk benzerliği olan pasajların ve büyük mağazaların yüzyılda Avrupa'da ortaya çıktığı görülmektedir (Özbakır ve Işıl, 2018; Erkip, 2005). Örneğin, 1838'de Fransa'nın Paris kentinde kurulan La Bon Marche, geniş bir fiziksel alanda çeşitli ürün türlerini bir arada sunan modern alışveriş merkezlerinin ilk örneklerinden biri olarak alışveriş merkezleri literatüründe yer almaktadır.

1956 yılında Victor Gruen tarafından tasarlanan ilk alışveriş merkezi olan Southdale Center, Amerikan şehirlerinde yarattığı trafik yoğunluğu, ulaşım ve park yeri sorununa bir çözüm sağlamanın yanı sıra sosyal alanlar sağlamak için de kurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda, alışveriş merkezlerinin korumalı bir yaya ortamında sosyal yaşam ve rahatlama için gerekli koşulları sağlayarak ticari hizmetlerin yanı sıra eğitim hizmetlerini sağlayan önemli bir boşluğu doldurmaları planlanmıştır (Erkip, 2005; Varman ve Belk (2012); Ceylan ve Işıl, 2018; Hanchett, 1996).

Sirgy, vd, (2013) alışveriş merkezleri sermayeyi paraya dönüştürecek araçlar olarak tasarlanmıştır. İnsanların istek duyduğu, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği, güvenli, trafiğe kapalı ve klimalı bir şehir ortamı yaşayabileceği yerler olarak tanımlanır.

Alışveriş merkezi, kökleri eski açık pazarlara dayanan önemli binalar olup, bu nedenle bugün bildiğimiz alışveriş merkezleri 20. yüzyılın başında büyük çarşı gibi çeşitli organize mağazalar, büyük şehirleri kapsayacak şekilde doğmuştur. Süpermarketler ve yaşam tarzı dükkânlar çeşitli ihtiyaçları karşılayacak gibi görünüyordu. 1980'lerin başında, yönetim bilimi ve pazarlama alanında uzmanlaşmış araştırmacılar, Japonların gelecekteki pazarlamada dünya şampiyonu olacağını öngördüler. O sırada Japonlar otomotiv, elektronik ve diğer sektörlerde etkileyici başarılar elde ediyorlardı.

1900'larda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki büyük şehirlerde mağazalar açılmıştır. Çelik çerçeve ve yürüyen merdiven gibi mekanik icatlar mağazaların genişlemesini sağlamıştır. 1922'de ilk birleşik planlı alışveriş merkezi Kansas City'de inşa edilmiştir. 1940'larda yeni alışveriş merkezlerinin gelişimi nüfus artışı ile doğru orantılı bir şekilde artmıştır. Yeni mevcut alanlar ile alışveriş merkezleri hızla artmıştır. Bu alışveriş merkezleri, otoyollara yakın yeşil alanlar ve bölgesel konutlara hizmet vermek üzere ara bağlantılar olarak planlanmıştır (Ceylan ve Işıl,2018).

Avrupa'daki gelişmeler ise bazı önemli yönlerden farklılık göstermektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Avrupa'da artan nüfusu barındırmak için bombalanan birçok şehir yeniden inşa edilmiştir. Özellikle Kuzey ve Orta Avrupa ülkelerinde, perakende satış planlaması işlevsel bir hiyerarşi kavramıyla belirleyici özellik şeklinde uygulanmaktadır.

Perakende satış planlaması, şehirlerin kenarındaki arabaya bağımlı alışveriş merkezlerini kısıtlamıştır. Sadece yayalara izin verilen bu şehirlerin merkezindeki caddeler boyunca alışveriş merkezleri genişlemiştir. Fakat daha yakın bir zamanda, perakende satışlar daha liberal hale gelmiştir ve şehir merkezleri güçlü kalmasına rağmen çevresel gelişmelere yol açmıştır. 1956'da Victor Gruen ilk kapalı alışveriş merkezini Detroit'te tanıtarak yeni bir çevre türü yaratmıştır ve alışveriş merkezi (oditoryumlar, banka, postane, yerel perakendeciler, süpermarketler) ışıkları, rengi ve hatta kalabalıkları ile manyetik bir yer oluşturmuştur (Erkip, 2005). Başka bir deyişle Amerika Birleşik Devletleri gelecekteki alışveriş merkezi alanı olarak görülüyordu. Avrupalılar 1960'larda kapalı alışveriş merkezleri geliştirmeye başlamıştır. 1960 ve 1970 yılları arasında Avrupa'ya yayılmıştır. ABD'de alışveriş merkezlerinin gelişim türleri olan karma kullanımlı alışveriş merkezleri benimsenmiştir. 1970'lerde alışveriş merkezleri sadece alışveriş için değil, aynı zamanda yemek yeme alanları, kafeler ve restoranlar dâhil edilerek sosyalleşmek için de bir yer haline getirilmiştir (Miller, 2015; Ceylan ve Işıl, 2018).

Alışveriş merkezlerinin odağı, ekonomik rollerin toplumsal bir buluşma yeri olmuştur. Bu dönemde kutuya benzeyen bir kapalı alışveriş merkezi öne çıkmıştır. İç alandaki alışveriş merkezlerinin tasarımı dışardakilerden daha çok gelişmiştir. 1980'lerde alışveriş merkezleri sadece alışveriş için değil insanların boş zamanlarını değerlendirmek için de popüler bir yer haline gelmiştir. Yeni bir alışveriş merkezi formatı ortaya çıkmıştır. ABD ve Avrupa'da büyük eğlence alanları ve kapalı tema parklarının bir arada olduğu perakende satış yapan alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır (Miller, 2015). Ayrıca 1980'lerin sonunda ABD'de yaşam tarzı merkezleri ve lüks perakendecilik tanıtılmış, kaliteli yemekler servis edilmiştir. 1990'lı yıllarda alışveriş merkezlerinin gelişimi hâlâ eğlenceye odaklanmış olmasına rağmen günümüzde alışveriş merkezleri ren istasyonları ve havaalanları gibi yeni kentsel biçimlerle bütünleşmeye başlamıştır. Küresel olarak alışveriş merkezlerinin sayısındaki hızlı büyüme devam etmiş aynı zamanda konum, pozisyon ve tasarım açısından daha çeşitli hale gelmiştir.

2.3. Alışveriş Merkezleri Kavramına Genel Bakış

Alışveriş, tüketicilerin yaşamlarının önemli bir faaliyetidir. Bu kavram sürekli değişmekte olup, keyifli bir alışveriş deneyimi oluşturmak ve müşterilerin memnuniyetini sağlamak için bu alanın araştırılmasını ve anlaşılmasını önemli kılmaktadır (De Juan, 2004). Alışveriş merkezleri, rahat bir alışveriş deneyimi sağlayan ve çeşitli aktiviteler için sosyal merkezlere dönüşen mekânlar olarak tanımlanır (Teller vd., 2008). Yaşam döngülerinin başlangıcında, alışveriş merkezleri öncelikle, müşterilerine tek bir konumda geniş bir mağaza ve ürün yelpazesi sunan ekonomik işletmelerdir. Alışveriş merkezleri, tüketicilerin

ihtiyaçlarını, istekleri ve yaşamlarındaki değerlerini karşılamak için yeni tasarımlara ve kiracı çeşitlerine uyum sağlamıştır. Alışveriş merkezleri ile ilgili bu görüş, alışveriş merkezlerinin sadece geleneksel bir alışveriş aktivitesinin perakende-eğlence komplekslerine, sosyal ve rekreasyonel aktiviteler için ise topluluk merkezlerine dâhil edilmesinden kaymasına neden olduğunu da desteklemektedir (Bloch, vd., 1994). Alışveriş merkezleri, servis sağlayıcılar için konum olarak daha önemli hale gelmektedir. Kuaförlük ve eğlence hizmetleri, bir dizi sağlık kurumu tarafından birleştirilmiştir. Bu alanlara yüklenen öğelerin tümü, alışveriş merkezlerinde giderek yaygın olan hizmet boyutunu temsil etse de bu hizmetlerin çeşitliliğini kısmen açıklayabilmektedir.

Alışveriş merkezleri, 21. yüzyıl tüketicisinin tüm ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen yaşam alanları olarak kabul edilmektedir. Metropollerde başlayan market, süpermarket ve hipermarket yatırım süreci, tüketiciyi yeni bir yerde alışveriş yapmaya hazır hale getirmiştir. Keskin rekabet ortamının sağladığı daha iyi ürün ve hizmetler için rekabet, tüketicinin marjinal doyma noktasını sürekli değiştirerek yeni ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Bir alışveriş merkezi, yeni banliyö alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak üzere, merkezi iş bölgesinden uzakta bulunan, inşa edildikleri site için planlanmış ve tasarlanmış bir grup perakende satış (Abrudan, 2011; Feinberg ve Meoli,1991). Bildiğimiz her alışveriş merkezinde bir süpermarket (büyük bir perakende market) bulunmaktadır ve süpermarket, alışveriş merkezinin en büyük trafik üreticisidir. Alışveriş merkezi, sunulan alışveriş alanı ve alışveriş ihtiyaçlarının türü bakımından da çeşitlilik göstermektedir (Huff, 1963; Bloch ve Dawson, 1994).

Alışveriş merkezleri günümüzde tüm insanların yaşam tarzı haline gelen tüketimin merkezidir. Çok işlevsellikleri, farklı mimari konseptleri ve sağladıkları yenilikçi mimari çözümleri ile kentsel çevrenin yenilenmesini sağlamaktadır (Pitt ve Musa, 2009; Adly, 2007). Alışveriş merkezleri, ortak ekonomilerini iyileştirmek, genel bir kural ve düzen oluşturmak için bir dizi ticari faaliyetin birlikte çalıştığı aralıklı yapılar olarak kabul edilmektedir. Alışveriş merkezleri birkaç grubun iş birliğiyle oluşturulduğu için planlama doğaldır (Rahimi ve Khazaei, 2018). Bir alışveriş merkezi, net bir konsepte göre geliştirilen, planlanan ve tek bir yönetim organı tarafından entegre bir varlık olarak yönetilen ticari bir merkezdir.

Ürün ve hizmetlerin üründen müşteriye veya kullanıcıya akışını yönlendiren ticari faaliyetlerin performansından oluşan Amerikan Topluluğu (ANA) tarafından tanımlanan pazarlama kavramının belirli bir tanımı yoktur. Bir süre sonra, Amerikan Topluluğu tanımı şu şekilde geliştirmiştir; “Kuruluşun amaçlarına ulaşan değişim katılımcılarına hizmet vermek

için mal, hizmet ve fikir yaratma, fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtma süreci ile ilgili bir dizi entegre ve etkileşimli faaliyetler alanıdır” (Goss, 1993).

Alışveriş merkezleri, ziyaretçilerin üniteden üniteye doğru yürüyebilmelerini sağlayan birbirine bağlı yürüme yolları ile birlikte, mağazacıları temsil eden bir mağaza kompleksi oluşturan bir veya daha fazla bina olarak tanımlanmaktadır. Bunlar toplumun kalbi ve ruhudur. Ayrıca sektördeki rekabeti daha çekici hale getirmek için kiracı kavramı kullanılmıştır (Bloch vd., 1994). Alışveriş merkezi, tek bir birim olarak yönetilen satışları motive etmek için ortak ilgisi olan birçok perakende mağaza, restoran ve diğer işletmeleri içeren bir kompleks olarak tanımlanabilir. Sadece fiziksel bir yer değil aynı zamanda sosyal ilişkiler sunan bir buluşma yeridir. Suudi Arabistan'daki alışveriş merkezleri kuralları kitabında, alışveriş kompleksi genellikle birden fazla katı olan büyük binalardır. Alışveriş merkezi birçok ticari faaliyet, eğlence, restoran ve fastfood içeren büyük bir kapalı çarşı olarak tanımlanmaktadır (Pitt ve Musa, 2009). Alışveriş merkezi kavramı iki kelimedenden oluşur, alışveriş ve merkez. Alışveriş, para ve mal ile birlikte bir satıcı ve alıcıyı içeren faaliyet olarak tanımlanabilir. Bir alışveriş merkezi ise halk tarafından alışveriş ve eğlence etkinlikleri için kullanılan bir alandır. Bu nedenle iki kelimeyi birleştiren alışveriş merkezi mal ve hizmet alışverişi ile ilgili olarak aynı bina/binalar kümesinde halkın bir üniteden diğerine yürümesini sağlayan bir bina veya binalar bütünü olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda alışveriş merkezi planlanmış ve geliştirilmiş bir alanda inşa edilmiş mimari olarak birleşmiş ticari kuruluşlar grubudur. Hizmet verdiği ticaret bölgesine göre konumu, büyüklüğü ve dükkân türü ile ilgili bir operasyon birimi olarak yönetilmektedir. Birim, mağaza tiplerine ve toplam büyüklüklerine bağlı olarak park yeri sağlamaktadır (Gambo ve İsmail, 2016).

Alışveriş merkezi tek bir mülk olarak planlanan, geliştirilen ve yönetilen bir perakende veya diğer ticari kuruluşlar grubudur. Merkezin büyüklüğü ve oryantasyonu genellikle merkezin hizmet verdiği ticaret bölgesinin pazar özellikleri ile belirlenmektedir (Bloch vd., 1994). Bir alışveriş merkezi, perakende satış modunda farklı ürünler ve markalar satan, muhtelif mağazalarıyla birlikte diğer ticari kuruluşları olan büyük bir bina veya bina grubudur (Lehew ve Fairhurst, 2000). Alışveriş merkezleri, modern alışverişin zevkini yaşamak için çok sayıda kentsel müşteriyi çeken dinamik iş merkezleridir. İçerisindeki mağazaların kategorik olarak planlanması merkezlerin çevresindeki alanlara da alışveriş eğilimi sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, alışveriş merkezi yöneticileri müşterilerin sosyo-demografik faktörleri ile ilgili farklı segmentleri karşılamak için perakende şirketlerine uygun kiracılık politikaları geliştirmektedir (Tsai, 2010; Rajagopal, 2011). Eğlence deneyiminin

yaratılması, alışveriş merkezinin rekabet edebilirliğinin artırılmasında önemli bir rol oynayabilme potansiyeline sahiptir. AVM atmosfer, ürün düzenleme, servis, alışveriş merkezi imajı, özel etkinlikler ve ferahlık ile bütünsel bir eğlence deneyiminin yaratıldığı temeli ortaya koymaktadır. Rekabetçi farklılaşmayı sağlayan, bu özellikleri kapsamlı bir eğlence deneyimi yaratmaya katkıda bulunacak şekilde yönetmeye odaklanmaktır Ma'S-Ruiz, (1999). Bir alışveriş merkezi seçerken uygunluk, erişilebilirlik, bankalar ve restoranlar gibi hizmetlerin kullanılabilirliği ile birlikte dinlenme özellikleri, zevk ve sosyal yönler önemlidir. Alışveriş merkezinden tüketiciler gereksinimlerini karşılıyorsa, kararlarını değiştirmek müşteriler için zor olacaktır. Alışveriş merkezleri büyüklükleri, sunulan pazarları, tasarımları ve konularına bağlı olarak birçok şekilde sınıflandırılmaktadır. Ancak çoğu merkez aşağıdaki tanımlarla tutarlıdır (Wakefield ve Baker, 2012).

Abrudan (2011)'e göre alışveriş merkezi hizmet verdiği ticari alana konumu, büyüklüğü ve türü ile ilgili bir işletme birimi olarak planlanan, geliştirilen, sahip olunan ve yönetilen bir sitede standart ticari binalar kümesidir. Birim, dükkânların türleri ve toplam büyüklüğü ile belirli bir oranda park yeri sağlamaktadır. Bir alışveriş merkezi, tek bir birim olarak yönetilen satışları motive etmek için ortak bir ilgisi olan birçok perakende mağaza, restoran ve diğer işletmeleri içeren karmaşık bir yer olarak tanımlanabilir (Abrudan, 2011).

Guy (1998) göre alışveriş merkezi bir ünite tarafından planlanan, inşa edilen ve yönetilen, ticaret ve hizmet odaklı tesislerle çevrili bir ticari kurum olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli tür ve büyüklükteki işletmeleri içeren alışveriş merkezleri, sınırlı bir ticaret alanındaki veya belirli bir tüketici grubundaki tüketicilere hizmet verecek şekilde yapılandırılmıştır. Diğer bir deyişle, alışveriş merkezleri, müşterilere rahat ve huzurlu bir alışveriş imkânı sunan çeşitli ticari ürünlerle birlikte perakende satış kompleksleri grubudur. Çeşitli perakende işletmelerine aynı ve sınırlı tasarımlardan oluşan bir grubun dâhil edilmesi yerine bu tür alışveriş merkezlerinde çeşitli küçük perakende mağazaları, sinemalar, bankalar, pastaneler, kafeler, kuaför salonları ve eczaneler gibi iş alanları olarak da işlev görmektedir (Erkip, 2005; LeHew ve Fairhurst, 2000). Alışveriş merkezi, Batı kapitalist toplumlarının modern, insan yapımı peyzajında biçimsel bir düzen duygusu oluşturan yerleşik formların sözlüğüne yapılan en son eklemelerden biridir. Alışveriş merkezleri büyüklük, sunulan pazar, tasarım, iş, yer ve konuya bağlı olarak birçok şekilde sınıflandırılabilir, Alışveriş merkezi, eski çarşılarda kökü olan küresel bir olgudur. Bugün tanıdığımız alışveriş merkezleri 20. yüzyılın başında kurulmuş, o zamana kadar alışveriş merkezi, ziyaretçilerin bir birimden diğerine kolayca yürüyebilmelerini sağlayan birbirine bağlı koridorlarla tüccarları temsil eden, çok çeşitli dükkânları oluşturan binalardan biri veya daha fazlası haline gelmiştir. Otopark alanı modern

ve geleneksel pazarın iç versiyonudur. Alışveriş merkezi müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan şık, dinamik ve parlak bir yaşam merkezi haline gelmiştir. Alışveriş merkezleri arasındaki rekabet şiddetli bir hale gelmektedir. Bununla birlikte, müşterilerin organize perakende pazar segmentlerine yönelik tutumlarındaki değişimin, artan gelir seviyeleri, güçlü ekonomisi, davranışları, talepleri, değişen yaşam tarzı ve müşterilerin alışveriş alışkanlıklarından öne çıkmakta olmasından kaynaklanmaktadır (Koday ve Çelikoğlu, 2011). Alışveriş merkezleri, internetin hızla büyümesine rağmen, mal ve hizmetlerin halka aktarıldığı önemli bir aracı olmaya devam etmektedir (Wright vd., 2015). Alışveriş, büyük bir boş zaman etkinliği olarak görülmektedir ve perakende eğlence endüstrisi, mevcut durumda giderek daha önemli bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, perakendeciler ve alışveriş merkezi geliştiricileri, alışverişi daha eğlenceli hale getirmenin yollarını aramaktadır. Alışverişin en olumlu özelliği, çalışırken diğerleriyle konuşma olanağı sağlayan etkinliklerden biri olması ve alışverişin, rekreasyonun da ana kaynağı olmasıdır. Başka bir deyişle alışveriş merkezi, perakende satış yönetimindeki bir tür alışveriş merkezi olup, birçok perakende mağazası içeren ancak tek bir mülk olarak yönetilen bir bina olarak tanımlanabilir. Tercih edilen ve seçilmiş ürün ve hizmetleri sunmanın yanı sıra, alışveriş merkezlerinin günlük ve rutin ödevlerle hayatımızı monoton ve sıkıcı gündeminden hoş bir eğlenceye dönüştürdüğü düşünülmektedir (El-Adly, 2007; Kuruvilla ve Joshi, 2010). Alışveriş merkezlerindeki mağaza çeşitliliğinin olumlu bir etki ve heyecan oluşturduğu düşünülmektedir (Nazari ve Hesari, 2012).

Perakende fiyatları aynı aralıktaysa, mağazalar arasındaki rekabet karlı olmayacaktır. Ancak, daha düşük fiyatlar belirlemek, rakiplerin fiyatlarını düşürmelerini sağlar. Malların miktarı az ise, bu etki herkes için geçerli olacak ve kârı azaltacaktır. Süpermarketler bağımsız mağazalara bölündüğünde, her iki taraf da fiyat artışlarını etkin bir şekilde düzenlemek için disiplinler arası bir perakendeciye perakende satış mağazası olarak düzenlemekten yararlanır. Malların miktarı orta derecede büyükse, mağazada rekabet etmek daha iyidir (Silva ve Pinho, 2014).

Bir alışveriş merkezi, kiracı organizasyonları ve tüketiciler için bir tüketim ve eğlence ortamı ve aynı zamanda bir iş yeridir. Alışveriş merkezleri, fiziksel, sosyal ve sanal konuların entegrasyonu için farklı ara yüzlere sahip platformlardır. Alışveriş merkezinin alışveriş kompleksi ve perakendeciliğin bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Bu perakende satış, kişisel ve ticari olmayan kullanım için son kullanıcılara kâr sağlayan az miktarda mal ve hizmet satışı ile doğrudan ilgili tüm faaliyetler için geçerlidir. Alışveriş merkezi, birçok birim içeren

ancak tek bir mülk olarak yönetilen bir bina olarak tanımlanabilir (Teller, 2008; Makgopa, 2018).

Günümüzde alışveriş merkezleri büyüklük, tip ve özellikler bakımından daha karmaşıktır ve park yeri sağlanmaktadır (Mangi ve Porral, 2019). Beklenildiği gibi, alışveriş merkezlerinde çok çeşitli kiracılar vardır. Mağazalar, süpermarketler, giyim mağazaları ve eğlence tesisleri bir alışveriş merkezinde oldukça standart kiracılar olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, bir satıcı için önemli rekabet avantajı, iyi bir konuma sahip olmasıdır (Jarratt vd., 1998). Alışveriş merkezleri, rekreasyon alanları ve zor zamanlarda müşteriler için büyük değer yaratabilecek konforlu bir iç sıcaklık sağlayan hoş alanlar olarak algılanmaktadır. Günümüzde alışveriş merkezleri, canlı iç mekân, özel etkinlikler veya sergiler gibi eğlence etkinlikleri için önemli mekânlar haline gelen, çekici iç mekânlara ve doğal bir ortama sahip konforlu alanlar haline gelmiştir (Mangi ve Porral, 2019). Bir alışveriş merkezi eğlence yerleri (barlar, sinemalar); alışveriş merkezleri tarafından sunulan yemek yeme alanları (restoranlar, kafeler); güzellik salonları veya alışveriş merkezindeki deneyimden heyecan ve zevk almanıza neden olan toplantı yerleri gibi bir dizi aktivite sunan mekânlar olarak tanımlanabilir (Mangi ve Porral, 2019; Juan 2004). Perakende odaklı bu çalışmanın amacı; kolaylık, kalite ve marka çeşitliliği ve fiyat gibi değişkenlerin tüketici tercihlerini nasıl açıkladığını belirlemektir. Tüketiciler bugün her zamankinden daha fazla, alternatiflere sahiptirler. Bu nedenle perakendeciler düzenli müşterileri korumak ve yenilerini çekmek için yenilikçi stratejiler geliştirmek zorundadır (González-Hernández ve Orozco-Gómez, 2012; Pitt, 2009).

2.4. Alışveriş Merkezlerinin Önemi

Alışveriş günümüz toplum hayatında en önemli sosyal faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareket eden girişimciler yer faktörünün kritik önemi ile mekân faktörünün amaca uygun tasarlanmasını tüketimi kolaylaştıracak şekilde birleştirerek perakendecilikler kâr elde etmenin bir yolu olarak AVM konseptini geliştirmişlerdir. AVM'ler yoluyla tüketicilere onların alışveriş davranışlarını yönlendirecek şekilde tasarlanmış mekânlar ve sembolik bir peyzajı sunarak onların ruh halleri ve eğilimlerine etki etmektedirler (Goss,1993).

Alışveriş merkezlerinin perakende formatları olarak önemi gittikçe daha fazla önem kazanmıştır ve bugün alışveriş merkezi kültürü, tüketicilerin yaşam tarzında önemli bir rol oynamaktadır (Sinha and Uniyal, 2005; Bäckström, 2011). Günümüzde tüketiciler sadece satın almak için değil, aynı zamanda eğlence amaçlı alışveriş yapmak ve ünlü marka tutkunları da alıveriş yapmak istemektedirler. Bu nedenle sosyal faktörlerle ilgili alışverişin

ardındaki en önemli motivasyonlardan biri aile üyeleri veya arkadaşlarla sosyal etkileşimin tadını çıkarmaktır (Bäckström, 2011). Bununla birlikte, alışveriş merkezleri, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edici bir şekilde karşılamalıdır (Anselmsson, 2016).

İnternet üzerinde alışveriş ve çevrimiçi alışveriş her geçen gün daha yüksek satış hacimlerine ulaşsa da alışveriş merkezleri birçok tüketici için varış noktası olarak bilinmektedir ve perakendeciler sürekli olarak bu ortamları cazip hale getirmek ve tüketici tutum ve davranışlarını etkilemek için yatırım yapmaktadır (Anselmsson, 2016; Köksal ve Penez, 2015).

Bu nedenle, bugün alışveriş merkezinin yeterli potansiyel müşteriye ulaşması ve kârlı olabilmek için müşteri çekebilmesi gerekir (Borgers ve Vosters, 2011). Ancak, birkaç deneysel çalışma, tüketicilerin çekiciliğini alışveriş merkezlerine yönelmesini neyin motive ettiğini analiz etmiştir (Dennis vd., 2002; Baker and Wakefield, 2012). Mevcut alışveriş merkezleri birçok yönden toplumun varlığını yansıtır. Alışveriş merkezleri, tek bir çatı altında uygun bir ortamda kapsamlı bir alışveriş, yemek ve eğlence deneyimi sunmakta önemli bir rol oynamaktadır. Avm'lerin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Alışveriş merkezleri, sundukları çeşitli dükkânlar, benzersiz çevreleri ve sadece alışveriş için değil, iletişim için de sundukları sinemalar, kafeler, yiyecekler ve diğer hizmet ortamları nedeniyle benzersizdir. Alışveriş merkezi, alışveriş yapanların çeşitli perakende satış, hizmetler ve eğlence aktiviteleri sağlamalarına yardımcı olan merkezi bir yerdir (Wong and Nair, 2018).
- Alışveriş merkezlerinde pazarlama, bir yandan satış maliyetini düşürürken, diğer yandan reklam ve satış promosyonu faaliyetleri ile ürün talebini artırarak işletme kârını artırmaya yardımcı olmaktadır.
- Pazarlama, gelişmiş ekonomiler altında özel bir öneme sahiptir. Ekonominin hızlı bir şekilde gelişmesi ancak modern pazarlama yöntemlerini benimsemekle mümkündür ve gelişmiş ekonomiler hala başlangıç aşamasındadır.
- Alışveriş merkezleri müşterilere daha geniş çeşitlilikte ürünler sunmaktadır. Ve ayrıca daha iyi ürün gösterimi sağlar.
- Müşteriler için birçok ihtiyacı karşılayabilmek ve tüm ihtiyaçlarını aynı çatı altında tek bir yerde yerine getirebilmektedir. Alışveriş merkezleri insanları üstün mağazalarına göre cezbeder.
- Alışveriş merkezleri tüketicilerin aile üyeleriyle vakit geçirmeleri için rahat bir ortam sağlar.

Pazarlama, tüketicinin mevcut ve öngörülen ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli ürünleri, hizmetleri ve fikirleri sunarak insan ihtiyaçlarını karşılamaya ve toplumun yaşam standartlarını yükseltmeye, yeni ihtiyaçları ve istekleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yeni hizmetler ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi, bireylerin yaşam standartlarının yükseltilmesine yardımcı olmaktadır.

- Toplu alımlar nedeniyle büyük perakende biçimleri, küçük bir mağazaya kıyasla daha iyi ölçek tasarrufu sağlayabilir.

2.5. Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması

Alışveriş merkezi, genellikle bir emlak müteahhidi tarafından oluşturulan ve uzun vadeli yatırımcıların ipotek ve öz kaynak katkılarıyla finanse edilen planlı ve entegre bir perakende merkezidir (Guy, 1998). Genel olarak, alışveriş merkezlerinin sınıflaması birkaç başlık altında yapılabilir.

2.5.1. Bölgesel Merkez (Regional Center):

Genel bir perakende ürün yelpazesine sahiptir; Moda giyim ve hizmetler daha büyük oranda mevcuttur. Başlıca çekiciliği kilit kiracıların kombinasyonunda ve moda giyim mağazalarının karışımında olmak üzere mağazaya ev sahipliği yapar, bir dizi genel ürün mağazaları, restoranlar ve bankalar bulunmaktadır. 70 ila 225 mağaza arasında değişir, 5 ila 15 mil yarıçapına hizmet eder ve 50.000 ila 150.000 aile tarafından desteklenir. Büyüklüğü 300.000 ila 800.000 metre kare arasında değişmektedir (Charles ve Kerry, 2005). Alışveriş merkezleri, mahalle, topluluk, bölgesel ve süper bölgesel gibi farklı alışveriş merkezi türleri vardır. Bölgesel alışveriş merkezi bir binada iki veya dört büyük kiracı mağazası ve kat alanı 250.000 ila 800.000 metrekare arasında olacak şekilde tanımlanmaktadır. Bu alışveriş merkezinde çeşitli ürünler, çeşitli hizmetler ve eğlence ekipmanları sunulmaktadır (Anselmsson, 2006; 2012; Obeta, 2019).

2.5.2. Süper Bölgesel Merkez (Super Regional Center):

Genellikle merkezi iş bölgesinde en az iki ana yolun kesiştiği yerdeki yeni banliyö bölgesinde bulunan kapalı alan bir alışveriş merkezi ile inşa edilmiş 1,5 milyon m²'den daha fazla dükkân içerebilir. Kompakt park binaları ve açık park alanlı tek veya çok seviyeli bir merkez olabilir, bölgesel merkeze çok benzer fakat daha büyüktür. Bu nedenle daha fazla sayıda kiracıya sahip, mağaza yelpazesi daha geniş ve genellikle çok katlı bir binadır. En büyük olanı ise süper bölgesel alışveriş merkezi olarak adlandırılmaktadır (Abrudan, 2011). Bu tür merkezler, genel amaçlı ürünler (büyük bir kısmı giysidir). Başlıca çekiciliği, çok sayıda moda odaklı

özel mağaza ile toplu tüccarlar, indirim veya şık mağazalar için geleneksel olabilen alanlar birleşimidir. Tipik bir bölgesel merkez, genellikle mağazaların iç yönelimi ile çevrilidir. Park dış çevresini çevrelemektedir (Guy, 1998; Lowry, 1997).

2.5.3. Güç Merkezleri (Power Centers):

Ticarette özel bir alışveriş merkezi türü olarak popüler kullanım olan güç merkezleri, belli belirleyici özellikleri sahiptir. Genellikle 300.000 m²'den 1 milyon m²'ye kadar büyük merkezlerdir ve merkezlerdeki mağazalar, geleneksel bir alışveriş merkezinde belirli bir yer olarak kabul edilebilecek büyük ulusal zincir satış noktalarıdır. Her satıcı kendi uzmanlığında egemendir ve bu tür satıcıları tanımlamak için kullanılan terim, kategori katilleridir. Çünkü her bir ürün sınıflandırmasının yalnızca bir tanesinin her bir kompleks içinde olması mümkündür. Güç merkezleri, tek tek işletmeler olarak reklam ve tüm ürün stoku için kitlesel pazarlama, kitlesel mal alım satımı yapmaktadır. Alışveriş merkezi gelişimi değil, müşterinin hedef mağazanın yakınında park edebilmesi için tasarlanmıştır (Abrudan, 2011; Lowry, 1997).

2.5.4. Toplum Merkezi (Community Center):

Bir topluluk merkezi tipik olarak mahalle merkezininkinden daha geniş bir giysi yelpazesi ve diğer ürünler sunar. En yaygın noktalar arasında süpermarketler, süpermarket mağazaları ve indirimli mağazalar bulunmaktadır. Topluluk merkezi kiracıları bazen giyim, ev geliştirme / mobilya, oyuncak gibi eşyaları içerir. Merkez genellikle bir şerit şeklinde, düz bir çizgide veya "L" veya "U" şeklinde yapılandırılmıştır. Sekiz merkez tipinden topluluk merkezleri en geniş format yelpazesini kapsar. Örneğin; büyük bir indirim mağazasının belirli noktaları kendilerini indirim merkezleri olarak adlandırır (Lowry, 1997; Short, 1986).

2.5.5. Tema/Festival Merkezi (Theme / Festival Centers):

Turist odaklı, eğlence parkı ve yaşam merkezidir. Bir tema parkına örnek olarak, I. Kraliçe Elizabeth'in 1574 yılında liman kenti olan Bristol kentini ziyaretini yeniden yaratmaya dayanan birçok mağazaya sahip olan Bristol Renaissance Faire verilebilir. Merkezler, bir dereceye kadar mağazacılığa yansıyan birleştirici bir mimari temaya sahiptir. Restoranlar ve eğlence tesisleri içerisinde bulunmaktadır. Birçoğu Galena, IL (Illinois) ve St. Augustine, FL'de (Florida) görüldüğü gibi tarihi bölgelerdeki rehabilite edilmiş tarihi binalardan yararlanır.

2.5.6. Outlet Merkezi (Outlet Center):

Genellikle kırsal alanlarda veya bazı turistik yerlerde bulunur, fabrika merkezleri çoğunlukla kendi markalarını indirimli olarak satan üreticilerin outlet mağazalarından oluşur. Kural olarak bu merkezler sabit değildir. Bazıları kapalı alışveriş merkezleri olmasına rağmen, yapılandırması en yaygın olanıdır, bazıları ise “köy” kümesinde yer alabilmektedir.

Satış merkezlerinin ürün grupları; ayakkabı, giysi, ev tekstili ürünleri, ev eşyası ve spor kıyafetlerinden oluşmaktadır. Üreticiler yüksek kaliteli tüm renkler ve çeşitlerin yanı sıra geleneksel perakende mağazasından indirimler sunuyor Ayrıca geçerli mağazalarda satış yapmaya başlarlar. Outlet merkezlerinde, yani mağazalarda kusurlu ve seri sonu ürünler satan üreticiler, dağıtım maliyetlerini düşürerek, pazar paylarını artırarak ve dağıtım ağlarını genişleterek büyük fayda sağlayabilir. Bağlantısız, Kolaylık, Açık Hava, Strip, Değer, Hub, Çok Düzeyli Dikey, Çok Düzeyli Çağdaş ve Hâkim Perakende Merkezlerini kapsar. Outlet merkezinin ana alışveriş bölgesi 25 ila 75 mildir. Müşteriler için satış noktaları daha cazip hale getirilmiş ve markanın tüm serisini sunmak için vitrin mağazaları geliştirilmiştir. Bu merkezlerde bazen yeni hatlar test edilir ve iptal edilen siparişlerin sayısını ve markalı ürünlerin iadelerini en aza indirmek için geleneksel perakendecilere geri bildirimler yapılır (Ferne ve Ferne, 1997; Abrudan, 2011; Kita vd, (2014).

2.5.7. Mahalle Merkezi (Neighborhood Center):

Bir kişi kişisel kullanımı için bir şey istediğinde, genellikle bir ticari marka altında satın alınan bir ürün olsun veya olmasın, muhtemelen en yakın kaynağa gider. Ekmek, süt vb. gibi bu ürün veya hizmeti sunan en yakın alışveriş merkezinin ilçe merkezi olarak sınıflandırılması muhtemeldir. Yakınlarda yaşayan insanlar yürüyerek ulaşabilir veya toplu taşıma araçlarıyla merkeze ulaşabilirler. İnsanlar beş dakikada ya da az sürede ulaşabilmelidir. Bazıları üç dekar arazi üzerinde on beş yirmi dükkânla 100.000 metrekareye ulaşabilmektedir ve 1,5 mil yarıçapındaki müşterileri çekebilmektedir (Hardin ve Wolvertson, 2000; Lowry, 1997).

2.5.8. Yaşam Merkezi (Living Center):

Tüketicilerin lükslere yönelik eğlence olanakları içermektedir. Bunlar ayrıca seçkin dükkânlar içeren “butik alışveriş merkezleri” olarak bilinmektedir ve genellikle zengin banliyö bölgelerinde bulunmaktadır. Genellikle açık hava merkezleridir, cadde ve otoparkı içeren şehir merkezi bir görünüme sahiptir. Ziyaret etmek ve bir fincan kahve için nezih mekânlar sunulmaktadır.

2.5.9. Moda Merkezleri (Fashion Centers):

Normalin ötesine geçmez ve kiracı karmasına büyük mağazalar dâhil etmez. Moda merkezleri, yüksek değerli, seçkin, tanınmış markaları içeren modaya özgü birçok özel mağaza içerir. Aynı zamanda, alışveriş merkezinin diğer kiracıları arasında; Ayrıca hediyeelik eşya satan dükkânlar, restoranlar, sinema, tiyatro, yüksek gelir grubuna hitap eden butikler, kafe ve perakendecilere yüksek kalite ve fiyata sahip eşsiz ürünler var. Bu alışveriş merkezlerinin bir diğer özelliği ise iç tasarım ve mimari yapının çok çarpıcı, özgün ve gösterişli olmasıdır.

(<https://www.tripinfo.com/tips/Shopping001.html>(erişimtarihi:30/01/2020).

<https://eduardoquiza.files.wordpress.com/2009/09/scdefinitions99.pdf>(erişim tarihi:06/11/2019).

2.6. Alışveriş Merkezlerinde Tüketici Deneyimi (Mall Experience)

Alışveriş merkezlerinde tüketici deneyimi genel itibariyle üzerinde halen tartışma olan ve diğer bazı kavramlarla karıştırılabilen bir niteliktedir; bunlar arasında güdülenme (hazcı ve faydacı alışveriş), davranışlar ve duygusal ve bilişsel tepkiler sayılabilir.

Tüketicilerin hazcı (hedonic) ve faydacı (utilitarian) alışveriş güdü ve değerleri ilgili literatürde çok irdelenen bir konu olup, bu ayrım tüketicilerin psikografik özellikleri itibari ile sınıflandırılmalarına da öncülük etmektedir. Hazcı güdü ve değerler alışverişteki eğlence ve duygusal doyum ile ilgili olup, alışveriş sürecinden elde edilen hazza odaklanırken, satın alma işlemi veya satın alınan ürünün ihtiyaçları ne kadar tatmin ettiği ile çok da ilgili değildir. Hazcı değerleri tanımlayan terimler olarak yüksek ilgilenim, uyarılma, hayalleri gerçekleştirme, gerçeklerden kaçış (Babin vd.,1994), duygular ve eğlence (Rintamaki vd., 2016) sayılmaktadır.

Diğer taraftan, faydacı güdü ve değerler, tüketicinin görev-yönelimli olarak en az çaba ve maliyetle doğru ürünü elde etmesine, yani alışveriş sürecinin etkinliğine dayanmaktadır. Faydacı alışveriş süreci herhangi bir satın alma işlemi gerçekleşmese bile fiyatlar ve ürünler hakkında bilgi toplama faaliyetlerini de kapsamaktadır (Babin vd.,1994).

Teller vd., (2008) tarafından yapılan bir çalışmada iki gruba mensup tüketiciler arasında demografik özellikler ve davranış özellikleri açısından önemli farklılık bulunduğu saptanmıştır. Hazcı değerlere sahip tüketiciler, faydacı değerlere sahip tüketicilere kıyasla, nispeten daha düşük gelire sahip, daha fazla serbest zamanı olan, daha sık alışverişe giden ve çoğunlukla kadın tüketicilerden oluşmaktadırlar. Ayrıca hazcı tüketiciler alışveriş merkezinin atmosferine ilgi gösterirken, faydacı tüketicilerin alışveriş merkezinin temizliğine daha fazla odaklandıkları bildirilmiştir. Hazcı ve faydacı alışveriş değerleri, iki zıt ana grup olarak

birbirinden ayrılrsa da zaman zaman eğlence ve görev-yönelimi/etkinlik kavramlarının aynı anda ortaya çıkabildiği ve iki zıt değerler grubunun çelişkili bir görüntüyle bir arada bulunabildiği bildirilmiştir (Backström, 2011; Cox, Cox ve Anderson, 2005).

Alışveriş merkezi tüketici deneyimi (mall experience) kavramı bazen daha genel bir kapsama sahip olan alışveriş deneyimi (shopping experience) kavramı ile karıştırılmaktadır. Alışveriş merkezi deneyimi kavramı ile özel bir tüketim mekânı olan alışveriş merkezinin tüketici üzerinde yaptığı algılanan etki kastedilmektedir. Alışveriş merkezinin sağladığı bu etki için bazı yazarlar kısaca “alışveriş refahı” (shopping well-being) kavramını kullanmaktadırlar (Hedhli vd., 2013). Bu etkiler insan hayatının tüketim, sosyal, eğlence ve toplum hayatı gibi yönlerine katkıda bulunarak kişilerin hayat kalitesini belirlemektedir. Alışveriş merkezi farklı mağazalarda çok çeşitli ürün ve hizmetler sunarak insanların tüketim ihtiyaçlarını giderirken, diğer insanlar, arkadaşlar ve mağaza çalışanları ile etkileşimde bulunmalarını sağlayarak sosyal hayatlarına katkı sağlamakta ve çeşitli eğlendirici olanak ve faaliyetlerle de hoş zaman geçirmelerini sağlamaktadırlar. AVM’ler ayrıca aynı toplumun üyelerinin bir araya gelmesiyle toplum ruhunu canlı tutma işlevi de görmektedirler.

Alışveriş merkezi deneyimi insanların duygularını, bilinçlerini, algılarını, duyularını bir bütün olarak alışveriş merkezi ortamıyla ilişkili hale getirmelerinin farklı yolları olarak tanımlanmaktadır (Gilboa vd., 2016). Örneğin, alışveriş merkezi insanları cezbederek, anlık satın alma davranışına yönelmelerini veya tanıdıklarla ya da yabancılarla sosyalleşmelerini sağlayan bir çekim merkezi niteliğindedir. Bir başka ifade ile alışveriş merkezi deneyimi tüketici ile AVM arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan ve duygusal, bilişsel, davranışsal ve sosyal tabanları olan çok boyutlu bir kavramdır.

Alışveriş merkezi deneyimi kavramı, birbirleri ile ticari rekabet içinde olan farklı alışveriş merkezleri için marka boyutunun önem kazanmasıyla alışveriş merkezi marka deneyimi (shopping mall brand experience) şeklinde de farklı çalışmalara konu olmaktadır (Kim vd., 2015; Merrilees vd., 2016).

Alışveriş merkezi deneyimi kavramı ayartıcı deneyim (seductive experience), işlevsel deneyim (functional experience), sosyal oyalanma deneyimi (social recreation experience) ve sosyal görünüm deneyimi (social scene experience) olmak üzere 4 ayrı boyut altında incelenebilir.

2.6.1. Ayartıcı Deneyim

Alışveriş merkezleri tüketiciler tarafından çekici ve ayartıcı mekanlar olarak değerlendirilmektedir. Ayartıcı deneyim, anlık satın alma davranışı, sosyal ortam (AVM çalışanları ve diğer müşteriler), AVM atmosferi, AVM’nin olumlu imajı ve AVM’nin

tüketicide uyandırdığı güçlü duygusal tepkiler ile ilgilidir. Burada alışverişten zevk alma, plansız alışverişe yönelme, alışveriş merkezince cezbedilme gibi oldular söz konusudur.

2.6.2. İşlevsel Deneyim

İşlevsel deneyim boyutu AVM'nin tamamen faydacı yönünün ortaya çıktığı ve sunduğu ürün ve hizmetleri kapsayan boyutudur. Burada tüketiciler genellikle planlı satın almaya yönelmiş olup, bir amaç uğruna ticari faaliyette bulunmaya odaklanmışlardır. Genellikle AVM ortamına fazla ilgi göstermemektedirler. Tüketicilerin yeni ürünler, yeni mağazalar ve yeni trendler hakkında bilgi edinme amaçlı olarak AVM'leri ziyaret etmeleri de bazı çalışmalarda (Bloch vd., 1994) “epistemik” (bilgi edinme, üretme ve yayma amaçlı) kazanım olarak belirlenmiş olup, işlevsel deneyimle ilgili görünmektedir. İşlevsel deneyim ekonomik ve faydacı (utilitarian) alışveriş güdülerıyla ilişkilendirilmekte ve bu şekilde görev amaçlı (task-based shopping) alışveriş yapan tüketiciler alışverişten zevk almaktan ziyade ihtiyaç duyulan ürünleri satın almakla ilgilenmekte ve alışveriş deneyiminin kendisinden haz duymamaktadırlar (Baker ve Wakefield, 2012).

2.6.3. Sosyal Oyalanma Deneyimi

Sosyal oyalanma deneyiminde tüketiciler AVM'nin estetik düzenlemeleri ve dikkat çekici ürünlerine odaklanarak, herhangi bir satın alımda bulunmaksızın veya mağazalara girmeksizin eğlendirici bir keşif faaliyetinde bulunurlar. Burada AVM atmosferi ve uyandırdığı hoş giden duygular öne çıkmaktadır. Tüketicileri AVM yaşam alanına çeken etmenleri inceleyen bir çalışmada (Bloch vd.,1994), AVM'ler bir kaçış, keşif ve zaman geçirme yeri olarak nitelendirilmiştir. Kaçış başlığı altında can sıkıntısından kurtulma ve rutinden uzaklaşma kast edilmektedir. AVM'ler kolay ulaşılabilirlikleri ve zaman geçirme açısından düşük maliyetli olmaları nedeniyle diğer seçeneklere üstünlük sağlamaktadırlar.

2.6.4. Sosyal Görünüm Deneyimi

Sosyal görünüm deneyimi AVM'nin tamamen sosyalleşme sağlayan bir mekân olarak ortaya çıktığı ve gerek tanıdıklarla gerek yabancılarla sosyalleşme zevkinin yaşandığı bir boyuttur. Burada AVM'nin ticari bir merkez olarak işlevinin bir önemi bulunmamaktadır. Bu boyutta, tüketiciler AVM'deki açık alanlarda, banklarda ve ayaküstü yemek alanlarında diğer insanlarla sosyalleşmenin ve bir gruba ait olmanın zevkini yaşamaktadır (Bloch vd.,1994). Bazı yazarlar (Baker ve Wakefield, 2012) alışverişin sosyal yönünü “sosyal alışveriş” olarak adlandırarak hazcı alışveriş güdülerinin bir alt boyutu olarak görmekte ve bu deneyim için

AVM’lerde bulunan tüketici gruplarının alışverişten aldıkları zevkin diğer insanlarla birlikte olduklarında daha da arttığını belirtmektedirler.

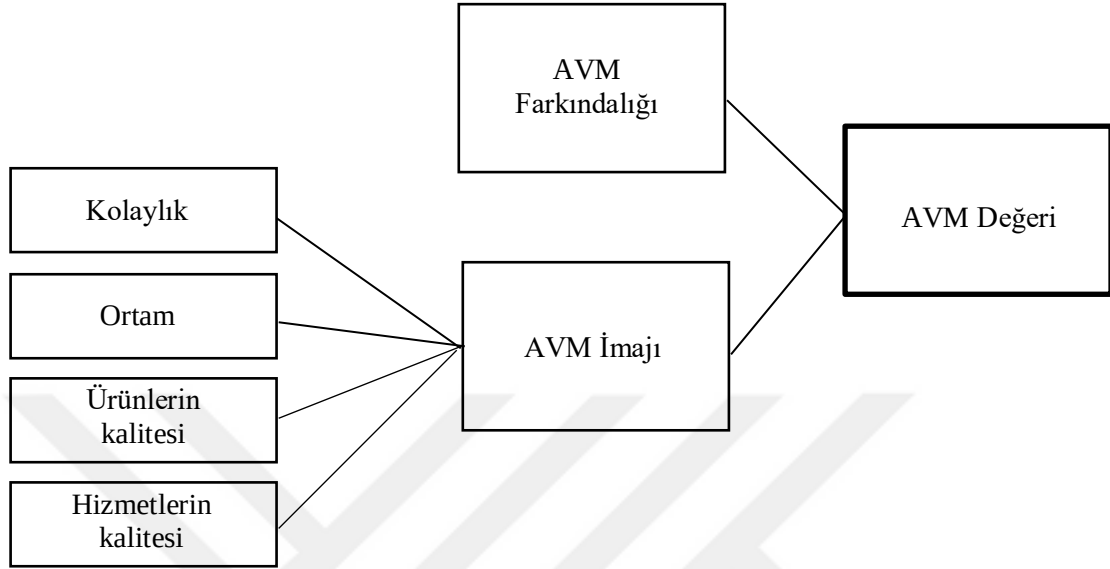
2.7. Alışveriş Merkezi Değeri (Mall Equity)

Müşteriye dayalı alışveriş merkezi değeri (shopper-based mall equity) kavramı tüketiciye dayalı marka değeri (customer-based brand equity) ve tüketiciye dayalı mağaza değeri (customer-based store equity) kavramlarından esinlenilerek türetilmiş bir kavram olup, tüketicinin alışveriş merkezi hakkındaki bilgisinin alışveriş merkezinin pazarlama faaliyetlerine gösterdiği tepkinin ayırt edici etkisi şeklinde tanımlanmaktadır (Hedhli ve Chebat, 2009). Bir başka ifade ile bir alışveriş merkezi hakkındaki tüketici bilgisinin o alışveriş merkezine kattığı artı değerdir.

AVM değeri konusundaki literatürde, müşteriye dayalı alışveriş merkezi değerine yakın olarak alışveriş merkezinin müşterilerce algılanan değeri (customer perceived value of mall) kavramının da kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, alışveriş merkezlerinin sağladığı ve bir önceki bölümde değinilen hazcı ve faydacı değerlerin ötesinde ve geniş kapsamlı bir algılanan alışveriş merkezi değeri kavramı üzerinde çok sınırlı çalışma mevcuttur. El-Adly ve Eid (2016, 2017) alışveriş merkezinin algılanan değeri üzerine bir ölçek (MALLVAL) geliştirerek, çok boyutlu olarak tanımladıkları bu kavramın, haz (hedonic), özdoym (self-gratification), fayda (utilitarian), bilgilenme (epistemic), sosyal etkileşim (social interaction), mekân kolaylığı (spatial convenience), zaman kolaylığı (time convenience) ve işlem değeri (transaction value) boyutlarından meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Haz boyutu veya haz değeri alışveriş merkezinden zevk alma ve eğlenme ile ilgilidir. Özdoym değeri ise alışveriş merkezindeki tüketici deneyiminin sağladığı alışveriş refahı ile ilgili olup, strese uzaklaşma, olumsuz ruh halinin değişmesi, günlük rutin ve sorunlardan uzaklaşma konularını kapsamaktadır. Fayda boyutu ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin satın alınması amaç ve niyetiyle ilgilidir. Bilgilenme boyutu müşterilerin mağazalar, ürünler ve olaylar hakkındaki meraklarının giderilmesi, keşfetme, yeni ürün, moda ve trendler hakkında bilgilenme ihtiyaçlarının giderilmesi üzerine odaklanmıştır. Bir diğer boyut olan sosyal etkileşim boyutu ise arkadaşlar, aile, satış elemanları ve diğer tüketiciler ile temastan kaynaklanan olumlu duyguları içermektedir. Mekân kolaylığı kapsamına çok çeşitli alışveriş ihtiyaçlarının sadece AVM içerisinde en az çaba ile karşılanması girmektedir. Zaman kolaylığı ise müşterilerin ev veya iş yerlerine yakın şekilde tek merkezden alışverişini ve genişletilmiş alışveriş saatlerini ifade etmektedir. Son olarak, işlem değeri kapsamına alışveriş merkezinde yapılan indirimli satışlar, cazip teklifler ve kampanyaların sağladığı olumlu duygu ve algılar girmektedir (El-Adly ve Eid, 2015, 2016).

Marka değeri literatürüne göre, müşteriye dayalı marka değerinin ölçümünde marka farkındalığı ve marka imajı ana bileşenlerinden hareket edilmesini esas alan Hedhli ve Chebat (2009), müşteriye dayalı alışveriş merkezi değerinin ölçülmesinde de AVM farkındalığı (mall awareness) ve AVM imajı (mall image) bileşenlerini kullanmışlardır (Şekil 2.1).



Şekil 2. 1 Müşteriye Dayalı Alışveriş Merkezi Modeli (Hedhli ve Chebat, 2009).

2.7.1. AVM Farkındalığı

Alışveriş merkezi farkındalığı müşteriler tarafından AVM adının bilinmesi ve AVM özelliklerinin müşterilerce hatırlanmasını ifade etmektedir. AVM adının müşterilerce tanınması ise, söz konusu AVM'nin rakip AVM'lerden kolaylıkla ayırt edilmesini, AVM özelliklerinin hatırlanması ise müşterilerin AVM'nin farklı niteliklerini hatırlayabilme kapasitelerini göstermektedir. AVM farkındalığı müşterilerin gidecekleri AVM'yi belirlemelerindeki karar verme işleminde etkili olan bir faktör olduğu için AVM çağrışımlarını etkileyerek AVM imajını belirleyen ve AVM değerinin ölçülmesinde kullanılan önemli bir kavramdır. Hedhli ve Chebat (2009) Kanada AVM'lerinde yaptıkları ampirik çalışmada AVM farkındalığının AVM değerini belirlemede AVM imajına kıyasla iki kat daha fazla ağırlığının olduğunu belirtmişlerdir.

2.7.2. AVM İmajı ve Boyutları

AVM imajı kavramı pazarlama literatüründe daha önce müşterilerin bir mağazaya ait işlevsel ve psikolojik özellikler hakkındaki algılarını ifade eden “mağaza imajı” (store image) kavramından esinlenilerek tanımlanmıştır. Buna göre AVM imajı, bir AVM'nin ulaşılabilirliği, atmosferi, fiyat ve satış geliştirme faaliyetleri, farklı ürün kategorileri açısından çeşitlilik ve aynı ürün kategorisi içindeki çeşitlilik yapıtaşlarından meydana gelen çok boyutlu

bir kavramdır (Chebat vd., 2010). Kısa bir tanımla AVM imajı, bir AVM'nin müşterilerin aklında nasıl tanımlandığını ifade etmektedir (Chebat vd., 2009). AVM imajı AVM gibi bir alışveriş kümelenmesinde bulunan somut (fiziksel olanaklar, ürün çeşitliliği, kalite, fiyatlar, ulaşılabilirlik) ve soyut (ortam, müşteri imajı vb.) nitelikler hakkındaki tüketici algıları olarak da tanımlanmaktadır (Gomes ve Paula, 2017).

AVM imajının AVM yönetimlerinin kasıtlı veya kasıtsız faaliyetleri, çevre koşulları ve tüketicilerin karar verme süreçleri ve algı farklılıklarının bir sonucu olarak şekillendiği bildirilmektedir (Finn ve Louviere, 1996). Başlangıç olarak uygun bir yer belirleyen AVM müteahhitleri potansiyel kiracıları belirleyip inşaatı gerçekleştirdikten sonra, AVM'nin uyguladığı tutundurma faaliyetleri, ağızdan ağza iletişim ve tüketicilerin bizzat AVM ziyaretleri sonucunda tüketicilerin kişisel AVM deneyimleri oluşmaktadır. Bu şekilde AVM'nin fiziksel özellikleri yanında kiracılarının da nitelikleri farklı boyutlar altında AVM imajını oluşturmaktadır. Tüketicilerin bu imaj boyutları itibarıyla yaptıkları değerlendirmeler AVM'lerin ziyaretçi sayılarını ve alışverişten aldıkları payları (mall patronage) belirlemektedir. Özetle, AVM'nin fiziksel varlığı üzerinde tüketicilerin psiko-fizik yargıları AVM hakkındaki algı ve inançları şekillendirmekte ve AVM'nin çeşitli niteliklerinin tüketicilerce değerlendirilip, bütünleştirilmesiyle AVM'nin nihai değerlendirilmesi şekillenmektedir (Finn ve Louviere, 1996).

Tüketicilerin AVM imajını oluşturan algılarının şekillenmesinde Finn ve Louviere, 1996 bilinen zincir mağaza varlığının (departmanlı mağazalar, indirimli mağazalar ve genel perakende malları satan mağazalar), diğer mağazaların varlığının, AVM'nin alan olarak büyüklüğünün ve şehir merkezinden uzaklığının belirleyici olduğunu bildirmişlerdir. Yapılan çeşitli ampirik çalışmalarda AVM imajının tüketici satın alma davranışının çeşitli unsurları üzerinde önemli etkisinin olduğu gösterilmiştir. Bunlar arasında, AVM imajının AVM'deki mağazaların imajı üzerindeki etkisi (Chebat vd., 2006), AVM'ye karşı tutum, müşteri profili ve ağızdan ağza haberleşmeye etkileri (Chebat vd., 2010), tüketici ruh haline etkisi (Laroche, Teng vd., 2005), satış artışı ve ziyaret sayısı artışına etkisi (Anselmsson, 2016; Teller vd., 2008), müşterilerin genel tutumuna etkisi (Allard vd., 2009), AVM'nin tüketicinin düşünce setine dahil edilmesi ve tercih edilmesine etkisi (Borgers ve Vosters, 2011; Finn ve Louviere, 1996) ve AVM deneyiminden duyulan tatmine etkisi (Merrilees vd., 2016) sayılabilir. Diğer taraftan AVM imajı, AVM yönetimleri açısından da çok kritik bir kavram olup, AVM imajındaki değişiklikler AVM performansını etkilediği için AVM yöneticilerinin AVM imajını oluşturan mekanizmanın nasıl çalıştığını anlamaları gerekmektedir. AVM yönetimlerinin AVM hizmetleri, kiracı (mağaza) bileşimi, tutundurma programları gibi

araçlarla AVM imajını kısa dönemde etkileyebildikleri bildirilmektedir (Finn ve Louviere, 1996).

AVM imajını oluşturan boyutlar çeşitli çalışmalarda genel olarak birbirlerine yakın kavram ve içerikler kullanılarak ancak farklı sayıda unsurdan oluşur şekilde incelenmişlerdir. Bunlar, çalışmaların çoğunda AVM nitelikleri (mall attributes) kavramı altında incelenirken, bazı yazarlar (Reynolds vd., 2002) “mall essentials” kavramını kullanarak geniş anlamda AVM’nin fiziksel ortamı yanında AVM çalışanlarının tutumları ve hizmet kalitesi gibi diğer unsurların tamamını kast etmişlerdir.

Hedhli vd., (2013) AVM niteliklerini işlevsellik, kolaylık, güvenlik, eğlence, atmosfer ve kişisel özdeşleşme (self-identification) şeklinde sıralamışlardır. Finn ve Louviere, (1996) bilinen zincir mağaza varlığı, diğer mağazalar, AVM büyüklüğü ve şehir merkezine uzaklığı ele almışlardır. Carvo-Porral ve Levy-Mangin (2019) fiyat uygunluğu ve ulaşılabilirlik, hizmetler, mağaza çeşitliliği, konforlu açık alanlar ve etkinlikler, eğlence, tutundurma/iletişim ve ortam boyutlarını kullanmışlardır. Wong vd., (2001) ise çeşitlilik (ürün, mağaza, etkinlik), tesisler, pazar duruşu (market posture), fiyatlar, personel ve AVM kimliği olarak üç ana başlık tanımlamışlardır. Chebatvd., (2006) AVM imaj boyutları olarak AVM yerleşim planı ve atmosferi, algılanan fiyatlar, kalabalıklık, AVM çalışanları ve hizmetleri olmak üzere dört ana unsur tanımlamışlardır. Chebat vd, (2010) bir başka çalışmada ulaşılabilirlik, atmosfer, fiyat ve satış geliştirme faaliyetleri, farklı ürün kategorileri açısından çeşitlilik ve aynı ürün kategorisi içindeki çeşitlilik unsurlarını kullanmışlardır. Reynolds, vd., (2002) AVM’nin temizlik ve bakımına, dekor ve ortamına (ambiyans), hizmet kalitesine, güvenliğine, otopark olanaklarına, ünlü markalı mağazalarına, mağaza sayısına, güncel ve moda yeni ürün varlığına, ulaşımına, yiyecek-içecek alanlarına, sinemalarına, diğer hizmet unsurlarının varlığına (banka, berber vb.), eğlendirici ortamına ve müşterinin sosyal çevresine hitap etme özelliklerine odaklanmışlardır. El-Adly ve Eid (2016) ise üç ana başlık olarak eğlence, yerleşim ve dekor, AVM çalışanları şeklinde bir grupta tercih etmişlerdir. Merrilees vd., (2016) “AVM karması” (shopping mall mix) başlığı altında AVM’nin markası, kiracı bileşimi ve tesisler, tasarım ve atmosfer, fiyat konumlaması, tutundurma, AVM’nin yeri ve müşteri hizmetleri boyutlarını kabul etmişlerdir. Anselmsson (2016) AVM imajını oluşturan yapıtaşlarını ulaşılabilirlik, perakende karması, atmosfer, hizmet, yeme-içme olanakları, tutundurma ve eğlence olarak gruplandırmıştır. Hedhli ve Chebat (2009) AVM imajını oluşturan dört boyutu kolaylık, ortam, ürünlerin kalitesi, hizmetlerin kalitesi olarak sınıflandırmışlardır.

Teller vd., (2008) alışveriş kümelenmelerini tasvir eden temel unsurları mesafe, ulaşım, otopark, ferahlık ve düzen, altyapı, kiracı bileşimi, ürün ve marka çeşitliliği, fiyat etkinliği, personel, atmosfer, müşteri-yönelimlilik ve tanınırlık olarak sıralamışlardır. Diğer yandan, Gonzalez-Hernandez ve Orozco-Gomez (2012) AVM imajını oluşturan algı boyutlarını AVM öznitelikleri (mall essence), rağbet görme ve tutundurma programları, kişisel hizmet, iç atmosfer, hoş vakit geçirme seçenekleri ve dış atmosfer şeklinde gruplandırmışlardır. Leo ve Philippe (2002) ise, perakende karması, fiyatlandırma, ortam ve ulaşılabilirlik boyutlarını tercih etmişlerdir. Sit vd., (2003) ise ürünler, ulaşılabilirlik, atmosfer, hizmetler, eğlence, gıda ve güvenlik olmak üzere yedi boyut tanımlamışlardır. Frasquet vd., (2001) tüketicilerin AVM hakkındaki algılarını belirlemede kullanılacak boyutlar olarak perakende sunumu (retail offer), atmosfer ve eğlence, ulaşılabilirlik ve etkinlikler başlıklarını tanımlamışlardır. Borgers ve Vosters (2011) ise ulaşılabilirlik, otopark ücretleri, cadde uzunlukları, mağaza tipleri, izin verilen trafik tipi, tarz ve tasarım, sokak ölçekleri ve eğlence faaliyetleri unsurlarını kullanmışlardır.

AVM imajının boyutlarını ilgilendiren ve buraya kadar bir kısmı verilen literatürün daha ayrıntılı sınıflandırılması ile farklı çalışmalardaki çeşitli boyutlar Gomes ve Paula (2017) tarafından somut ve soyut unsurlar altında olmak üzere yedi başlık altında toplanmıştır (Tablo 2.1).

2.7.2.1. Konum ve Erişim

AMV'nin yeri veya müşterilerin ev ve iş yerlerine olan yakınlığı müşterilerin AVM'ye çekilmesinde önemli bir kriter olup, pazar payı ve kârlılık üzerinde etkili bulunmuştur (Cheng vd.,2014). Diğer taraftan, Ruiz (1990) müşterilerin ikamet ettikleri yer ile AVM arasındaki seyahat süresi ile ölçtüğü mesafenin müşterilerin AVM seçiminde belirleyici bir faktör olduğunu saptamıştır. Borgers ve Vosters (2011) AVM'lere özel araç ve toplu taşıma araçları ile ulaşımın alışveriş merkezinin çekiciliğine önemli etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, yer ve ulaşılabilirliğin AVM'nin çekiciliğindeki belirleyici rolü Gonzalez-Hernandez ve Orozco-Gomez (2012) ve Wong vd., (2001) tarafından da vurgulanmıştır. AVM'nin yeri ve ulaşılabilirliği, müşteri davranış kalıplarını anlamak maksadıyla AVM müşterilerinin gruplanmasında da önemli bir kriter olarak gösterilmiştir (Reynolds vd., 2002). Yer ve ulaşılabilirliği içeren kolaylık faktörünün alışveriş refahını olumlu etkilediği de bildirilmiştir (Hehdli vd., 2013). AVM'nin yerinin müşteri tatmininde önemli bir belirleyici olduğu da öne sürülmüştür (Anselmsson, 2006; Leo ve Philippe, 2002).

Tablo 2. 1 Alışveriş Merkezi İmajı Boyutları

Özellikler	Boyutlar	Öznitelikler
Somut	Konum / Erişim	Konum (eve / işe yakın) Erişilebilirlik (kolay, hızlı, kullanışlı)
	Otopark	Kullanılabilirlik, kolaylık, güvenlik
	Ortam/ Ambiyans	Ortam özellikleri (temizlik, sıcaklık, koku, ışıklandırma, Dekor / tasarım / mimari
	Perakende satış teklifi	Alışveriş merkezi iç yönlendirmesi (kolay, açıkça işaretlenmiş, rahat) Perakende / Hizmet mağazaları, çeşitlilik Perakende / Hizmet mağazaları: markalı / popüler Fiyat (cazip, uygun, özel teklifler) Satış ve promosyonlar (varlığı, sıklığı)
	Boş zamanı değerlendirme teklifi	Atıştırma/Yemek yeme (varlığı, çeşitleri) Eğlence (varlığı, çeşitleri) Etkinlikler / sergiler (varlığı, sıklığı)
	Tesisler	Konfor, dinlenme veya oyalanma alanları Tuvaletler (varlığı, temizliği) Müşteri hizmetleri / alışveriş merkezi personeli (güler yüzlülük, yardımseverlik, yetkinlik) Alışveriş merkezi güvenliği / emniyeti
Soyut	Atmosfer	Atmosferin hoşluğu (hoş, keyifli, iyi bir ruh hali veren, vb.) Atmosfer heyecanı (neşeli, teşvik edici, eğlenceli vb.)
	Kişisel eşleşim	Alışveriş merkeziyle eşleşim (arkadaşlar / aile alışverişi, benim gibi müşteriler, alışveriş merkezi tanıdık) Alışveriş merkezi itibarı (önerilen, iyi bilinen, istenen)

2.7.2.2. Otopark olanakları

AVM'lerin önemli özelliklerinden birisi de müşterilerin araçlarını park edecekleri otopark olanaklarının bulunması, otopark erişim ve kullanımının kolaylığı ve otoparkların güvenliği konusudur. Tüketicilerin artan geliriyle, yüksek gelirli ülkelerde ailelerin çoğu kendi araçlarına sahip olmuştur. Tüketiciler; alışveriş merkezlerinde, yiyeceklerden ev aletlerine kadar satın alınan çeşitli ürünlerin hareketini kolaylaştırmak için kendi araçlarını kullanmayı uygun bulmaktadırlar. Park yeri mevcudiyeti, ürün veya hizmet satın alınacak yerlerin seçimi konusunda önemli bir belirleyici olmaktadır. Alışveriş merkezleri, olgun tüketiciler için yeterli ve güvenli park olanakları sağlamaktadır (Gorter, 2003; Cheng vd.,

2005; Jackson, 1996). Düzenli alımlar ve park etme odaklı daimî müşteriler arasında önemli bir bağlantı vardır (Jackson, 1996). Tüketiciler, yalnızca araçları için iyi izlenen, sorunsuz ve yeterli park alanı bulunan alışveriş merkezlerini ziyaret etmeyi tercih etmektedirler. Pek çok tüketici yakın ve uzaktaki aileleriyle birlikte, kendi arabasındaki veya taksiyle uzak yerlerden gelen ünlü alışveriş merkezlerini ziyaret etmektedirler. Çünkü alışveriş merkezleri de artık turistik mekânlar haline gelmiştir. Birçok yazar bu faktörü alışveriş merkezlerinin çekiciliğinin bir belirleyicisi olarak tanımlamıştır (Gorter, 2003).

Geniş ve kaliteli bir otopark alanının Malezya’da müşterilerin alışveriş merkezine çekiminde etkili bir faktör olduğu bildirilmiştir (Said vd., 2016). Hollanda’da AVM’lerdeki otopark tarifelerinin müşteri tercihlerini etkilemede önemli rol oynadığı ve ücretiz otoparkların tercih edildiği rapor edilmiştir (Borgers ve Vosters, 2011). İspanya’da yapılan bir çalışmada ise, kolay park edilebilme özelliğinin, müşterilerin AVM seçiminde etkili bir nitelik olduğu sonucuna varılmıştır (Frasquet vd., 2001). Diğer taraftan Avusturya’da yapılan bir çalışmada otopark olanaklarının AVM’nin çekiciliği üzerinde istatistiki açıdan önemli bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir (Teller, 2008). Anselmsson (2006) ise AVM’de müşteri memnuniyetini etkileme potansiyeli açısından otopark olanaklarının “kolaylık” başlığı altında önemli bir etkisinin olduğunu bildirmiştir. Nijerya’da müşterilerin AVM’lere olan tutumlarını etkileme açısından otopark olanaklarının önemli olumlu etkisinin olduğu rapor edilmiştir (Idoko, vd., 2019). İsveç’te yapılan bir başka çalışmada ise diğer ulaşılabilirlik faktörlerine ilaveten, AVM otoparkına yapılan yatırımların AVM’nin satışlarının artışı ve müşterilerinin ziyaret sıklığının artışına olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir (Anselmsson, 2016). Hedhli vd., (2013) AVM’lerin otopark olanaklarının tüketicilerin beklediği faydacı değer ve boyutlarla yakından ilgili olduğuna dikkat çekmişlerdir.

2.7.2.3. Ortam (Ambiance)

AVM’lerdeki ortam veya ambiyans kapsamında müzik, temizlik, sıcaklık, koku, ışıklandırma, dekor/tasarım/mimari özellikler yanında AVM içerisindeki işaret ve yönlendirmelerin açık, kolay ve rahat izlenebilir olması girmektedir. Dağınıklık, düzensizlik, kalabalık ve gürültü gibi olumsuz çevresel faktörler müşteri memnuniyetini ve alışveriş davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Bitner, 1990). Alışveriş ortamındaki kalabalık bilgi kullanılabilirliğini, keyfi ve memnuniyeti olumsuz yönde etkilemektedir (Eroğlu ve Machleit, 1998). Hizmet ortamı öğeleri olan tasarım, mekân, temizlik ve ekipmanın hizmet kalitesi ve davranışsal niyetleri olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Bitner, 1992; Wakefield ve Baker, 2012). Hizmet ortamı müşteri hizmetlerinin kalitesini daha fazla etkileyebilecek hem maddi hem de maddi olmayan sinyalleri içerir. Hizmetler doğada somut

olmadığından, tüketiciler hizmet seçeneklerini değerlendirirken genellikle fiziksel sinyalleri (somut nesneler) ararlar. Bu nedenle, bu tür fiziksel ipuçları bakımından zengin olan hizmet ortamı hem hizmet beklentileri oluşturmaya hem de hizmetle ilgili algıları ölçmeye yardımcı olur. Bitner'e (1992) göre hizmet çevresini oluşturan üç ana boyut vardır: Ortam faktörleri (aydınlatma, koku, hava kalitesi, sıcaklık, müzik ve gürültü), mekânın düzeni ve işlevsellik (makine, ekipman ve mobilyaların varlığı ve düzenlenmesi) ve işaretler, semboller ve yapay doku (tabela, sanat eserleri ve dekoratif öğeler). Hizmet sağlamanın etkisi, müşterilerin hizmet sağlayıcının fiziksel ortamında uzun süre geçirdikleri oteller, perakende satış mağazaları, hastaneler, eğlence parkları gibi hizmetlerde daha belirgindir. Perakende satış yerleri ve restoranlar gibi kişiler arası hizmetler söz konusu olduğunda, hizmet alanı hem müşterilerin hem de çalışanların davranışlarını etkileyebilir, ayrıca hizmet kalitesini iyileştirebilir ve aralarındaki etkileşimi kolaylaştırabilir.

Bazı çalışmalar dış çevrenin bireyleri olumlu veya olumsuz olarak etkilediğini göstermiştir (Bitner, 1992). Başka bir deyişle, alışveriş alanının çevre ve fiziki faktörleri, zihinlerinde bir resim oluşturarak müşterilerin duygusal ve davranışsal tepkilerini ortaya çıkarmaktadır. Alışveriş merkezlerinin işlevselliğini artırmak için, alışveriş merkezlerinin yöneticileri, tüketicilerin refahına katkıda bulunan tasarımların yardımıyla, alışveriş merkezinin atmosferini ve ortamını korumalı ve tüketicilerin isteklerini ve tercihlerini yerine getirmelidir (Yang vd., 2008).

Tasarım ve estetiğin tüm unsurları, sıcaklık, temizlik, aydınlatma, müzik, koku, alanların genişliği gibi faktörler tüketiciler için çok önemli olduğundan alışveriş merkezi müşteri memnuniyetini sağlamak için bu faktörlerin dengeli bir şekilde düzenlenmesine dikkat etmelidir (Wang vd., 2011). Alışveriş merkezinin tasarımı ve eko-doğal ortamına, alışveriş ortamlarının çevresel ve atmosferik konuları ile ilgili literatürde büyük önem verilmiştir (Bloch vd., 1994). Ticari alanlara yeşilliklerin dâhil edilmesi ve birleşmesi, müşterilerin satın alma davranışlarını ve duygularını etkiler; ayrıca doğal alanlarda çevre ile tüketim ve yaşam tarzının refahı arasındaki bağlantıyı desteklemektedir (Michon vd., 2005). Tasarım ve estetiğin önemi, alışveriş merkezi için çok önemlidir, çünkü tüketiciler alışveriş merkezinin iç tasarımına, dekorasyonuna büyük önem vermektedir (Milliman, 1982; d'Astous, 2000). Alışveriş merkezinin genel mimarisi ve çevresinin çekici olması, alışveriş merkezi seçerken iç tasarımın çok önemli olduğunu ve yüksek derecede memnuniyet sağladığını göstermektedir (Wakefield ve Baker, 2012).

Ortamdaki müziğin (tempo, ses seviyesi ve tercih), tüketici tepkileri üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir. Müşterilerin müziğe yönelik belirli tercihleri vardır ve

değerlendirilmesi genel memnuniyeti etkileyebilir. Yavaş müzik altında insanlar yavaşça hareket eder, daha fazla keşfedilir, uzun süre kalır ve bir süpermarkette daha fazla ödeme yapmaktadır. Müşteriler arka planda klasik müzik çalındığında daha pahalı ürünler seçmektedirler. Alışveriş esnasında, fon müziğinin tercih seviyesi ile alışveriş süresinin ve harcamaların arttığı görülmüştür (Milliman, 1982). Hui vd., (1997)'e göre, banka ve restoranlardaki müşterilerin uzun süre beklemleri duygularını ve satın alma davranışlarını etkilemektedir. Yalch ve Spangenberg (1990)'e göre, alışveriş ortamındaki müzik tüketicilerin duygularını ve davranışlarını etkilemektedir.

Hoş çevre kokusu, algılanan tüketici değeri ve mağazada harcanan zaman miktarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hoş aromalar bir müşterinin bir mağazada harcadığı zamanı arttırmakta olup (Mitchell vd., (1995), müşterilerin satın alma niyetlerini ve davranışlarını da etkilemektedir (Hoffman ve Turley, 2002; Spangenberg vd., 1996). Ek olarak, güzel kokulu bir ortamda alışveriş yapanların mağazada koku almayan tüketicilerden daha az zaman harcadıklarını düşündükleri saptanmıştır (Spangenberg vd., 1996).

Aydınlatma, bir müşterinin bir alanı nasıl deneyimlediğine önemli bir katkı sağlar. Doğru aydınlatmanın müşterilerin alışveriş davranışlarını olumlu yönde etkilediği kanıtlanmıştır. Daha parlak aydınlatma, müşterileri daha fazla ürünü incelemek ve ele almak için etkilemektedir. Parlak ortamlarda genel iletişimde bulunan diğer müşteriler ise yumuşak ışıktaki daha samimi bir sohbet gerçekleştirmiştir (Barlı vd., 2012; Kwok, vd., 2017; Jin, vd., 2017).

Sıcaklık ve hava kalitesi gibi, duylara hitap eden faktörler, bir perakende mağazasında bütüncül bir atmosfer yaratmada yardımcı olabilir. Bu ipuçlarının mağazanın ürün kalitesi, müşterisi, rahatlığı ve mağaza imajı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu gösterir (d'Astous, 2000). Mağaza sıcaklığı (iklimlendirme), kişisel rahatlık ve estetik değerlerden dolayı müşteri değerini potansiyel olarak artırır (Chun ve Tamura, 1998). Ayrıca, çok sıcak olan alışveriş merkezleri tüketiciyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Çevreyi etkileyen faktörler, özellikle iletişim alanındaki büyük gelişme nedeniyle modern dünya küçük bir köy haline geldiğinden uluslararası faktörler için geçerlidir. Bu faktörler ekonomik, politik, yasal, teknolojik, sosyal, kültürel ve en sonunda uluslararası faktörlerdir (Bellenger vd., 1977). Belki de en önemlisi, ortamdaki aydınlatma ve sıcaklık faktörleri hariç, tüm çevresel faktörler, heyecan ya da alışveriş merkezinde kalma isteği ya da her ikisi ile pozitif olarak ilişkilidir. Bu, yönetimin alışveriş merkezi ortamının tüm yönlerine (yani mimari tasarım, düzen, müzik, iç dekor) sadece tasarım aşamalarında değil, aynı

zamanda alışveriş merkezindeki müşterilerinin algılarını ve geri dönüş niyetlerini inceleyerek periyodik olarak dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışılan ortamda, tasarım ve dekor faktörleri öngörü açısından önemli ağırlıkta oldukları için dikkat çekmektedirler. Bir mağazada fon müziği, ortam, promosyonlar, fiyatlar, temizlik, mağazaların yoğunluğu, mağaza sıkışıklığı ve personel gibi faktörler mağaza içi alışveriş ortamını oluşturmaktadır (Goss, 1993).

2.7.2.4. Perakende Satış Teklifi

Hem bireysel mağazada hem de rakip mağazalarda kiracı için doluluk ve ürün çeşitliliği sunan alışveriş merkezi, yarattığı heyecan nedeniyle muhtemelen daha fazla müşteri çekmektedir. Kiracı kombinasyonunun alışveriş merkezlerinin seçimini, alışveriş sıklığını ve alışveriş merkezlerinin imajını etkilediği söylenmektedirler (Wakefield ve Baker, 2012). Farklı kategorilerdeki ürün çeşitliliği tüketici algısı ile ilgili olup, bir alışveriş merkezindeki mağazaların sunduğu ürün ve hizmet çeşitliliğidir. Kategori içindeki ürün çeşitliliği ise, alışveriş merkezindeki mağazalarda sunulan ürün çeşitliliğinin derinliğini ifade eder.

Perakendecilikteki hızlı gelişmeler, markalı ürünlerin perakendeciler için rekabet avantajı olarak kullanılmasını gerektirir, başlangıçta sadece fiyatlara duyarlı olan tüketiciler artık birçok ürün boyutu (kalite, paketlenme, ürün çeşitliliği vb.) ve ulusal markalı ürünlere ilgi göstermektedir. Perakendeciler bir fark yaratacak ve müşteri sadakati sağlayacak şekilde kendileri, müşterileri ve üreticileri için fayda sağlayacak perakendeci markalı ürünler sunmayı tercih etmektedir. Mağazayla ilgili özelliklerin kendi markalarının tercihi doğrultusunda kullanılması perakendeciler için bir alternatif olarak düşünülebilir (Merrilees vd., 2016; Kim vd., 2009; Jin vd., 2005; Collins vd., 2003).

Alışveriş merkezlerinin çekiciliği, çeşitli ürün ve hizmetleri satın almak için evrensel bir yer olduğu gerçeğiyle açıklanmaktadır. Trafik sıkışıklığı ve zaman eksikliği, insanları birçok ürünün bulunduğu varış yerlerinde alışveriş yapmaya teşvik eder. Ürün çeşitliliği müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Ürün çeşitliliği firmalar için hem zorluklar hem de fırsatlar yaratır; müşteriler geniş ürün yelpazesini tercih etmekte ve bu nedenle pazarlama yöneticileri, ürün çeşitliliğini artırdıklarında daha fazla gelir elde etmektedirler. Ancak ürün çeşitliliği aynı zamanda maliyetleri arttırabilir ve kârı azaltabilir. Yeni malzemelerin ve teknolojilerin ortaya çıkması farklı ürün özellikleri geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Çeşitlilik kavramı hem ürün hem de hizmetler için geçerlidir; daha farklı özellik ve işlevler ile oluşturulan geniş bir seçenek yelpazesi yoluyla sunulan çözümleri kişiselleştirmek yeni fırsatlar sunarak ekonomik fayda sağlamayı ve tüketici değerini arttırmayı hedeflemektedir (ElMaraghy vd., 2013; De Juan, 2004; Watson, 2009).

2.7.2.5. Boş Zamanı Değerlendirme Teklifi

Çekirdek ailelerin sayısı arttıkça, ebeveynler çocuklarıyla daha az zaman geçirmekte, çocuklar iç mekân oyunlarına ve elektronik oyunlara yönelmektedirler. Çocuklar, alışveriş merkezlerini ziyaret ettiklerinde oyun alanı, ilgi çekici yerler, doğa sporları oyunları biçimindeki eğlence alanlarına ihtiyaç duyarlar. Birçok yetişkin ayrıca elektronik oyunları ve seyahat etmeyi sever. Bu nedenle, alışveriş merkezlerinin, müşterisinin büyük bir bölümünü oluşturan, çocuklara ve gençlere oyun, macera ve e-oyun şeklinde eğlence olanağını ticari amaçlarla sundukları görülmektedir (Anselmsson, 2006; Guéguen, 2012).

Hızlı çevrimiçi rezervasyon olanakları, harika ambiyans, yemek seçenekleri ve eğitimli personel sağlayan çok sayıda alışveriş merkeziyle tüketiciler, film izlemek için alışveriş merkezlerine çekilirler. Bazı yazarlar (Li, 2001; Anselmsson, 2006) bu faktörleri alışveriş merkezlerinin çekiciliğinin önemli belirleyicileri olarak tanımlamıştır. Pek çok genç ve yetişkin aynı zamanda arkadaşlarıyla birlikte yemek grubu ile buluşup yeni mutfak deneyimleri yaşamayı tercih etmektedirler. Alışveriş merkezlerinde harcanan zaman artmakta olduğu için, tüketiciler muhtemelen alışveriş merkezindeki çeşitli kafe ve restoranlar vasıtasıyla yemek ihtiyaçlarını gidermek isteyeceklerdir (Varman ve Belk, 2012).

2.7.2.6. Tesisler

Geleneksel ortamda hizmet kalitesi, müşteriye yüksek kalitede hizmet sunabilmek amacıyla kuruluşun birden fazla süreci yönetmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu genellikle tüketici şikâyetlerini kabul etmek ve şikâyetlerin zamanında çözülmesi için çeşitli iletişim mekanizmalarının varlığını zorunlu kılarken aynı zamanda tüketicilerin ürünü etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olmayı, ek ürün veya hizmetler sunmayı ve ortaklaşa çözmei de içerebilir. Alışveriş merkezleri, sayıca hızla artan, sonuçta tüketimin artmasına neden olan ve aynı zamanda müşterilerin işlerini kolaylaştıran ve iyi vakit geçirmelerini sağlayan kapitalist toplum tarafından yaratılan yaşam alanlarıdır. Alışveriş merkezi çalışanları, kurumsal mağazaların görünür yönünü temsil ettikleri için hem işletme sahipleri hem de müşteriler tarafından talep edilen yüksek beklentileri karşılamalıdır. Çalışanların psikolojik durumları beklenen davranışı gösterecek kadar iyi olduğunda, işlerini fazla duygusal emek harcamadan yaparlar. Bununla birlikte, çalışanların psikolojik durumları işlerinin bir parçası olan davranışların gösterilmesine izin vermediğinde, işle bağlantılı duygusal durumun hissedilmeye çalışılması bazı sorunlara neden olabilir ve tükenmişlik bunlardan biridir (Jackson vd., 2011).

2.7.2.7. Atmosfer

Atmosfer, alıcılar üzerinde belirli etkiler yaratacak alanın bilinçli tasarımı olarak tanımlanmaktadır. Atmosfer, perakende ortamının kalitesine katkıda bulunur ve perakende stratejisi olarak büyük ölçüde farklılaşmayı temsil etmektedir. Mağaza (veya alışveriş merkezi) atmosferi, alışveriş yapanların davranışsal tepkileri üzerinde bir etkiye sahiptir; bunlar, bilişsel (örneğin inançlar, sembolik anlam), duygusal (örneğin ruh hali, tutum) ve fizyolojik (örneğin, acı, rahatlık vb.) olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu davranışsal tepkiler, müşterilerin yaklaşımlarını şekillendirmede ve mağazaya (veya alışveriş merkezine) yönelik motivasyonlar açısından önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, atmosfer özelliği perakendeciler tarafından trafiği çekmek ve korumak için geleneksel olarak kullanılmaktadır (Kotler, 1973; Bitner, 1992).

AVM'nin atmosferi, AVM'de ürünlerin algılanan kalitesini olumlu etkiler. Yani alışveriş merkezinin atmosferi ne kadar etkileyici olursa (teşvik edici, parlak ve ilginç), alışveriş merkezinin o kadar yüksek kaliteli mağazalara sahip olduğunu gösterir. Massicotte (2011)'e göre, atmosfer bir müşterinin belli bir alana girdiğindeki algısıdır. Müşteriler üzerinde belirli etkiler yaratır ve satın alma niyetlerini arttırmaktadır. Atmosfer kelimesi, genellikle alanın kalitesini ifade etmek için kullanılır (Chebat vd., 2010; Jackson, 2011). Mağaza yöneticileri, müşteriyi satın almaya itmek için mağazadaki uyarıcıları bilinçli bir şekilde kullanmaktadır. Bir mağazanın atmosferi, müşterileri satın alma kararlarını etkileyen çevresel teşviklerle manipüle etmede rol oynayabilir. Bir mağazanın atmosferinin, mağazanın içini ve dışını düzenlemek gibi, müşterinin mağaza deneyimini etkileyen fiziksel unsurlardan oluştuğu savunulmaktadır (Massicotte vd., 2011).

2.7.2.8. Kişisel Eşleşim

Bu boyut kişinin kendisi ve yakın çevresinin alışveriş merkezi ile ne kadar özdeşleştiği ve ayrıca alışveriş merkezinin kamuoyundaki saygınlığı ile ilgilidir. Buradaki hareket noktası, tüketici davranışının kısmen de olsa, bir kişinin kendisi hakkındaki düşünceleri (benlik kavramı) ile hedefteki nesnenin (marka veya AVM) imajı arasında yaptığı bilinçli karşılaştırma sonucunda şekillendiği kuramıdır. Tüketicilerin davranışları benlik kavramlarını destekleyecek biçimde şekillenmektedir. Kişisel eşleşim, tüketicilerin, benlik kavramlarının karşıdaki nesnenin imajı ile uyum içinde olduğunu algıladıkları anda gerçekleşmektedir. Buradan hareketle, alışveriş yapanların, kendi sosyal statüleriyle ilişkili olmaksızın, daha kaliteli alışveriş merkezlerinde daha düşük kaliteli alışveriş merkezlerindeki göre daha yüksek düzeyde bir kişisel eşleşim deneyimledikleri bildirilmektedir (Chebat vd., 2006). Bu kişisel eşleşim önyargısı, tüketicilerin üst düzey

AVM'leri ve içlerindeki mağazaları diğerlerine göre daha olumlu değerlendirmelerine yol açmaktadır. Özetle, bir AVM'ni müşterilerinin arkadaşları ve aile üyelerinin de tercih etmesi yanında bu sosyo-ekonomik statü açısından tüketiciye benzer başka tüketicilerce de tercih edilmesi ve AVM'nin tüketiciye yakın algılanması gibi faktörler kişisel eşleşimi arttıracaktır. Benzer şekilde, bir AVM'nin tavsiye edilen, iyi tanınan ve arzu edilen niteliklerde olması da kişisel eşleşim boyutunu olumlu etkileyecektir.

2.8. Alışveriş Merkezi Yaşam Döngüsü Modeli

Tüm endüstri düzeyindeki alışveriş merkezi yaşam döngüsü konusuna yaklaşan makro düzeyde alışveriş merkezi yaşam döngüsü modeli olarak adlandırılmaktadır (Lowry, 1997). Bu sayede Lowry, çeşitli alışveriş merkezi türlerinin gelişimini, dönüşümünü ve potansiyel düşüşünü açıklamaya çalışmıştır. Lowry alışveriş merkezi yaşam döngüsü modeline göre dört aşama arasında ayırım yapmaktadır. Bunlar; yenilik veya gelişimin erken aşaması, hızlandırılmış büyüme/gelişme, olgunluk ve düşüştür. Bu aşamaların ayrılması için, piyasa faktörleri, geliştirici stratejileri ve perakendeci-kiracı stratejileri gibi kriterleri kullanmaktadır.

2.8.1. İnovasyon Aşaması:

Pazar faktörleri verilen yeni türden sadece birkaç alışveriş merkezi işletilmektedir. Bu nedenle çevre ile aralarında çok az rekabet vardır ve hızla büyüyen bir müşteri trafiği yaratmaktadır. Bu başarılar diğer geliştiriciler tarafından da keşfedilir ve bu türden daha fazla AVM inşa edilmektedir.

Geliştirici stratejiler yeni alışveriş merkezinde en uygun perakende karmasını yaratmaya odaklanmış, günlük yönetime yakın bir şekilde katılmış ve perakendecileri uzun vadeli sözleşmeler imzalayarak merkeze bağlamak için kapsamlı reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Yüksek kira perakendecisi stratejilerinin temel amacı tüketicileri bilinçlendirmek ve yoğun müşteri trafiği oluşturmaktır. Bu yüzden çok fazla reklam yaparlar ve müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürünler sunulmaktadırlar.

2.8.2. Hızlandırılmış Büyüme Aşaması:

Müşteri trafiği artar ve satış hacmi artar, gittikçe daha fazla perakendeci alışveriş merkezindeki boş mağazaları doldurmaktadır. Alışveriş merkezi tamamlandıktan ve bir süredir çalıştıktan sonra geliştiriciler tesis yönetimi üzerinde orta derecede kontrol uygulamakta ve reklam ve tanıtım faaliyetlerine harcanan miktarlar yavaşça düşmekte, mağazaların çoğunluğu kiracı bulmakta, doluluk oranı yükselmekte, kiralari en üst düzeye çıkarmak ve uzun vadeye ayarlamak için fırsat doğmaktadır.

Perakendeci stratejileri- reklam ve tanıtım faaliyetleri ilgi artırmaya yöneliktir ve genellikle alışveriş yapma eğilimi düşük olsa da müşteri trafiğindeki artış nedeniyle çok az fiyat indirimi bulduğu için azalma eğilimi gösterir. Bu aşamada müşterilere göre ayarlanan mal teklifleri sabittir ve verilen mağazaların kar düzeyleri ölçülerek (metrekare başına veya çalışan başına) ve buna bağlı olarak mağazanın niteliği, büyüklüğü vb. ayarlanır.

2.8.3. Olgunluk Aşaması:

Piyasa faktörlerine sahip olan birçok alışveriş merkezi vardır ve bunlar genellikle aynı havza alanına yerleştirilir bu nedenle aralarındaki rekabet artar, satış hacmi sabit olur veya azalır. Kiralama sözleşmelerinin sona ermesi nedeniyle, bazı perakendeciler alışveriş merkezini terk eder veya başka bir alışveriş merkezine giderler ve sonuç olarak boş dükkân sayısı artar. Ancak, tadilat ve değişikliklerin yardımıyla, bir alışveriş merkezi uzun süre boyunca vade aşamasında kalabilmektedir.

Geliştirici stratejiler, alışveriş merkezinin tesis yönetimi üzerinde daha sıkı bir kontrol uygularlar, tanıtım faaliyetlerine, reklamlara ve satışlara ve kiracıların tutulmasına veya yenilerini çekmeye daha fazla önem verilir böylelikle kiralama oranları düşer, bina küçük tadilatlardan geçer. Perakendeci stratejileri- reklam ve tanıtım faaliyetlerine ayrılan maliyetler artar, satışlar ve indirimler yaygınlaşır, ürünlerinin çeşitliliği sabittir.

2.8.4. Düşüş Aşaması:

Piyasa faktörleri ve güçlü rekabet, düşük müşteri hareketi ve satış hacmi, havza alanı nüfusun değiştirilmesi demografik ve psikolojik değişiklikler gibi sebeplerden dolayı perakendecilerin tekliflerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılama olasılığı daha düşüktür. Bu nedenle, perakendeciler mağazalarını kapatır yüksek boşluk oranlarına neden olur ve geliştiriciler için ciddi sorunlar ortaya çıkar.

Geliştirici stratejileri dikkatlerini diğer kârlı alışveriş merkezlerine yönlendirip, sonuçların beklenenler ile aynı olmadığını bilmektedirler ve böylece reklam, tanıtım faaliyetlerine ayrılan maliyetleri düşünmektedirler. Geliştiriciler bu durumda merkezi satmayı veya başka tür bir alışveriş merkezine dönüştürmeyi hedeflemektedirler. Kiracıları tutmaya ve yenilerini çekmeye çalışırlar, ancak çok az başarılı olurlar; kiralama fiyatları da düşüktür. Perakende Stratejileri; Perakendeciler genellikle, fiyatı duyarlı müşterileri çekmek için satışları kullanarak, çeşitliliği ve ürün yelpazesini azaltarak kiralama işleminin bitmesini beklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN REKABETÇİ STRATEJİLERİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Alışveriş merkezleri tüketicilerin gerek alışveriş gerek hoş zaman geçirmek için gittikleri önemli yerlerdir. Barındırdıkları mağazalar ve yapılan ürün ve hizmet satışları itibarıyla ekonomik ve sosyal hayatın önemli birer aktörü konumundadırlar. Türkiye'deki tüm büyükşehirlerde farklı büyüklük ve konseptlerde alışveriş merkezleri bulunmakta olup, şehrin ticari hayatına önemli katkı sağlamaktadırlar.

Perakendeciliğin en önemli uygulama alanlarından biri olan alışveriş merkezleri, tüketicilere çeşitli ürün ve markaların bir arada olduğu sosyalleşme ve eğlence merkezleri olarak hizmet vermektedir. Alışveriş merkezleri, son on yılda artan bir şekilde insanların ekonomik ve sosyal yaşamının bir parçası olmuştur. Ülke genelinde yapılanmaları ile müşterilerin ilgisi alışveriş merkezlerine doğru çarpıcı biçimde artmıştır.

Yüzyıllar boyunca alışveriş merkezleri galeriler, pazar yerleri, çarşılar veya liman bölgeleri olarak var olmuştur. Günümüzde, esas olarak iki alternatif biçimde düzenlenir: Alışveriş merkezleri ve mağazalardır. Ancak bir mağaza çok ürünli bir firma olarak görülebilirken, bağımsız dükkânlar tarafından bir alışveriş merkezi oluşturulmaktadır. Büyük şehirlerde alışveriş merkezleri arasındaki rekabet, aralarındaki fiziksel mesafe ile ilgili rol oynamaktadır. Benzer ürün grupları sunsalar bile, mekân olarak farklılaşmış olmaları, onlara fiyat belirlerken kullanabilecekleri bir pazar gücü sağlamaktadır. Bu pazar gücü, bazı tüketicilerin daha ucuz olduğu yerlerde mal satın almak için birden fazla alışveriş merkezini ziyaret etmeyi faydalı bulabileceği gerçeğiyle sınırlıdır. Bu "tek elden alışveriş" varsayımı çok uygundur, çünkü birden fazla ürünü tek bir paket ürün olarak işlemeye izin verir.

Bu tezin amacı Antalya şehir merkezinde yer alan alışveriş merkezlerinin rekabet analizi açısından sistematik olarak incelenmesidir. Bu çalışma, alışveriş merkezlerinin günümüz ekonomik hayatının önemli bir gerçeği olmaları noktasından hareketle, tüketici hayatındaki önemli yerlerini de göz önüne alarak, AVM'lerin imajını belirleyen temel özelliklerinin uygulamada nasıl karşımıza çıktığını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu çalışma ile Antalya'daki alışveriş merkezlerinin arasındaki rekabetin nasıl cereyan ettiği incelenmektedir. Ayrıca Porter'ın Beş Güç Modeli, rekabet analizinin endüstriyel ve pazarlama boyutları, işletmelerin birbirlerine göre rekabetçi pozisyonları ve uyguladıkları temel rekabet stratejileri araştırılarak, bunların uygulamadaki karşılıkları sistemli bir şekilde ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın önemi, özellikle Antalya'da benzer araştırma yapılmaması nedeniyle bu alandaki araştırmacılar için temel bir referans oluşturmaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca alışveriş merkezlerinin yönetimleri de bu çalışmadan stratejiler, güçlü ve zayıf yönler açısından faydalanabilecektir.

3.2. Tezin Yapısı

Tez çalışması üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm, rekabet avantajını literatür bilgisi yoluyla irdelemeye ayrılmıştır. Rekabet avantajı kavramı tartışılmış, daha sonra rekabet avantajı kaynakları ile ilgilenen en önemli yaklaşımlar ve kurumun müşteriye çekmek ve sürdürmek için izlediği bir dizi strateji kullanılarak nasıl somutlaştırılabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm ise, alışveriş merkezi kavramını tarihi gelişim, önem, çeşitler itibariyle incelerken, alışveriş merkezi tüketici deneyimi, alışveriş merkezi değeri, alışveriş merkezi farkındalığı, alışveriş merkezi imajı ve boyutları kavramları ilgili literatüre göre açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde, ilk iki bölümde sunulan bilgilerin ışığında Antalya'da seçilen beş farklı alışveriş merkezinin imaj oluşturan ve rekabet sağlayan boyutlar itibariyle strateji ve uygulamaları açıklanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada öncelikle rekabet analizi ve alışveriş merkezi yönetimi kavramları üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatürde belirlenen konu başlıkları itibariyle seçilen AVM yöneticileriyle yapılacak yüzyüze görüşmelere esas teşkil edecek sorulardan meydana gelen bir mülakat formu oluşturulmuştur. Daha sonra, Antalya'da farklı coğrafi yerleşim bölgeleri, farklı müşteri profilleri ve farklı markalar itibariyle faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin yönetimlerine araştırma amaçlarını açıklayan bir mektupla birlikte şahsen başvurularak görüşme talep edilmiştir. Görüşmeler öncesi, ilgili alışveriş merkezlerinin web siteleri ve diğer tanıtıcı belgeler incelenerek alışveriş merkezi hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olunmuştur. Görüşmeyi kabul eden alışveriş merkezi yöneticilerinden randevu alınarak, Ocak ve Şubat 2020 aylarında yüz yüze mülakatlar yapılmıştır. Araştırmanın tüketici boyutuna istinaden arzu edilen tüketici anketi uygulaması ise ülkemizi etkisi altına alan coronavirüs salgınına karşı alınan genel önlemler nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Mülakatlardan toplanan bilgiler, diğer ikincil kaynaklardan alınan bilgilerle birleştirilip, belirli bir formatta standardize edilerek yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma, Antalya merkezindeki belirli ölçeğin üstündeki alışveriş merkezleri ile sınırlı olup, diğer ilçe ve illeri kapsamamaktadır. Görüşme taleplerini beş adet alışveriş merkezi kabul etmiş, diğer AVM'lere yapılan başvurular olumsuz sonuçlanmıştır.

3.5. Antalya'da Alışveriş Merkezlerinin Rekabetçi Stratejilerinin Analizi

3.5.1. Deepo Outlet Alışveriş Merkezi (Mall of Antalya)



Binlerce ürün, yüzlerce marka ve fabrika fiyatlarıyla Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı projelerinden Deepo Outlet Center 2004 yılında açılmıştır. Akdeniz bölgesindeki en büyük outlet alışveriş merkezi olan Deepo Outlet, modern outlet mağazası karışımı ile çevre illere de hitap etmektedir. Mimari projesi DNA mimarlık tarafından yapılan Deepo Outlet Alışveriş Merkezi, toplam 38.745 m²'lik inşaat alanına ve 18.069 m² kiralanabilir alana sahip tanınmış 90 ulusal ve uluslararası markaya ev sahipliği yapmaktadır. Yılın 365 günü indirimli alışveriş hizmet sunulan Deepo Outlet Center'da 15 kafe restoran, 5 sinema salonu, eğlence parkı ve 3000 m²'lik Go-kart pisti bulunmaktadır. Antalya Havalimanı'nın karşısında yer alan konumundan ulusal ve uluslararası markalar cazip fiyatları ve kapalı ve açık otopark imkânı ile 7-77 yaş arasındaki müşterileri için kadar size özel bir sosyal yaşam merkezi olmayı hedeflemiştir. Tüm ziyaretçileri için bir buluşma ve çekim noktası olarak düşünülmüştür. Tek katlı olarak dağıtılan mağazalar sayesinde kullanım kolaylığı daha fazla olan Deepo Outlet, Akdeniz mimarisinin özelliklerine sahiptir.

(<https://antalyacityzone.com> erişim tarihi:21/03/2020).

3.000 araçlık otopark kapasitesine sahip alışveriş kompleksine şehrin farklı yerlerinden otobüs veya tramvay ile kolayca ulaşılabilir. Proje kapsamında Mall of Antalya alt geçidi Torunlar GYO tarafından ek yatırımla inşa edilmiştir. Altgeçit sayesinde Antalya şehir merkezinden gelenler alışveriş merkezi otoparka kolayca girebilir ve çıkışta hem Alanya hem de Antalya şehir merkezine doğrudan erişebilmektedir.

Mall of Antalya 144 mağaza, 4000 m² yeme-içme alanı ve 1600 m²'lik Antalya'nın en büyük kapalı çocuk oyun alanı ile yüzlerce yerli ve yabancı markaya ev sahipliği yapmaktadır. Yatay ve iki katlı mimarisi, geniş koridorları ve modern dekorasyonlu geniş yemek salonu alanı ile ziyaretçilerine farklı lezzetler sunmaktadır. Depo Outlet ile birlikte 131 bin metrekare alana sahip olan Mall of Antalya 71 bin m²'lik kiralanabilir alanı ve toplam 234 mağaza ile Akdeniz'in en büyük alışveriş ve eğlence kompleksidir (<http://www.hurriyet.com> erişim tarihi: 13/03/2020).

3.5.1.1. Sinema Salonları

Mall of Antalya Cinetech Sinemaları, 2.200 kişilik 11 salonu ile Akdeniz'in en büyük sinemasıdır. Antalya Cinetech Sinema Alışveriş Merkezi de Türkiye'nin en büyük sinema ekranlarından birine ev sahipliği yapmaktadır. Dünyanın en büyük projeksiyon üreticisi BARCO ile iş birliği içinde geliştirilen Mall of Antalya Cinetech Ultimate Hall, izleyicilere 14 m yüksekliğinde benzersiz bir film deneyimi ve 68.000 lümen ile 4K çözünürlük sağlamaktadır. Tüm odalarda kullanılan Dolby Atmos 360° ses teknolojisi, tavandan kademeli olarak ses ileten hoparlörler sayesinde izleyicilerin bir filmdeki gibi hissetmelerini sağlar.

3.5.1.2. Çocuk Oyun Alanları

Farklı yaş grupları, OPS Play Kids'in modern çocuk eğlence ve oyun anlayışı kapsamında çeşitli fikirler sunduğu oyun ve eğlence alanında keyifli ve keyifli zaman geçirebilmektedir.

Antalya'nın en büyük ve DeFacto mağazaları Antalya'nın alışveriş merkezinde bir araya gelmektedir. SPX Mega Mağazası ilk mağazasını Antalya spor merkezinde Zırh markası altında açıyor, spor meraklılarını ve açık hava meraklılarını çeken ürünleri bir araya getirilmektedir. Çocukları dünyaca ünlü eğitici oyuncaklarla birleştiren Adore Oyuncak, Antalya'daki ilk mağazasını Antalya'nın alışveriş merkezindeki en yeni konseptiyle yer almaktadır.

3.5.1.3. AVM'nin Alışveriş Merkezi Kavramı (Mall of Antalya)

Alışveriş, eğlence, kültür-sanat ve yaşam merkezi kavramlarını tek çatı altında toplayan Alışveriş merkezi tanımı, insanların bir sürü aktiviteyi tek çatı altında yapabilmesini sağlayan bir yerdir.

3.5.1.4. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi (Mall of Antalya)

Yerli ve yabancı 18-75 yaş arasında hem kadın hem erkek olmak üzere oldukça geniş bir kitlelerini bulunmaktadır.



3.5.2. Antalya 5M Migros Alışveriş Merkezi

Her yıl ön milyonunun üzerinde yerli ve yabancı turist ağırlayan Antalya, 6 Haziran 2001 tarihinde önemli bir ticaret ve alışveriş merkezine daha kavuşmuş ve turizm gelirlerinin yanı sıra alışveriş gelirlerini de artırmaya başlamıştır. Antalya'nın turizmdeki popülaritesini arttırmanın yanı sıra, Migros Alışveriş Merkezi, modern olanakları ile kentin dünya turizmine alışveriş yönüyle önemli fırsatlar sunmasını ve tüm alanlarda dünyanın önemli turizm merkezleriyle rekabet etmesini sağlamıştır. 32.000 metrekarelik kiralanabilir alan üzerinde 130 ihtisas mağazası, yerel ve uluslararası kalite güvencesine sahip prestijli markalar sunulmaktadır. Hipermarket zemin katta, sekiz odalı ve fastfood alanlı sinema birinci kattadır. Yemek ve yaşam alanları Akdeniz'in ve Beydağ'ının güney tarafının manzarasına sahiptir. Üç katta da çeşitli ebatlarda 130 mağaza bulunmaktadır (<https://www.libertyhotelslara.com/erişim> tarihi:30/12/2019).

Alışveriş merkezleri hem Avrupa'da hem Türkiye'de alışverişin yanı sıra sosyal platformlar olarak konumlanmaktadır. 5 yıl öncesine kadar Almanya gibi ülkelerde

AVM'lerin içinde sinema veya foodcourt görmek mümkün değilken, internet siteleriyle olan rekabet, AVM'lerde hem mimari hem de pazarlama anlamında sosyal platform vurgusunu arttırmaya itmiştir. Türkiye'de ise özellikle orta büyüklükteki Anadolu şehirlerinde sosyal alanların daralmalarını, özellikle kış aylarında AVM'ler karşılamaktadır. Bu sebeple Migros tanınmış ve kendini ispatlamış bir marka olarak Alışveriş merkezi kavramını tek bir cümle ile sınırlandırmayıp, insanların hayatlarının bir parçası olarak görmektedir (<https://www.libertyhotelslara.com> erişim tarihi:12/01/2020).

3.5.2.1. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi

AVM'nin hedef müşteri kitlesi araç ile 0-30 dakika çekim alanında yaşayan A-B-C+ müşterileri kitlesidir. Yaz aylarında ise şehir otelleri, Konyaaltı plajı ve etrafı, Kemer bölgesindeki müşterilerdir. Turistlerin büyük bir kesiminin aradığı ürünleri bulmasına imkân verdiği için hedef kitlenin bir kısmı turistlerden oluşmaktadır. Farklı yaş grupları ve farklı etnik kökene hitap etmektedir. Bu kadar geniş bir kitleye sahip olmasının tek sebebi ise ürün çeşitliliği, ürün ve hizmet kalitesidir.

3.5.2.2. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri

AVM'ler arası rekabet, perakende rekabeti gibi değildir. Mağazacılıkta rakiplerin etrafına mağaza açmak kolayken, AVM açmak daha zor bir iştir. Çünkü hem ciddi bir sermaye hem de ciddi bir sektörel bilgi donanımı gerektirir. Dolayısıyla bir AVM'nin rekabetin neresinde olduğunu öncelikle kurulu olduğu bölge belirlemektedir. Daha sonra AVM'nin mimarisi, açık alanlar ve en son arazinin bulunduğu bölgenin etrafındaki sosyo-ekonomik şartlar marka karmasını belirlemektedir. Pazarlama alanında yapılan her şey bu üç parametrenin firmaya sağladığı avantajlar ve dezavantajların üzerine kuruludur. Dolayısıyla firmanın çekim alanında yer alan tüm AVM'ler rakip olarak addedilemezler. Marka karmasının uyduğu, bölgeye yakın AVM'lere bakmak gerekir. Hepsi düşünülerek;

- Endüstriyel pazarda perakendecilerin ilgisi, mağaza doluluk oranı,
- Sektörel olarak metrekaire kiralari,
- Kişi başına harcama tutarı,
- Metrekare verimliliği
- Kişi sayısı,

Rekabet için kullanılabilir, ancak AVM'nin metrekaresine göre değiştiği için kişi başına harcanan tutar daha önemlidir.

Migros kendini ispatlamış bir AVM markası olarak rekabet pazarı içerisinde oldukça büyük paya sahiptir. Yıllardır belirlediği ve uyguladığı stratejilerle her geçen gün farklı bir

kavramı tanımlayıp, tanımlanan kavram üzerinde uygun plan ve strateji ile rekabet göstergelerini belirlemektedir.

3.5.2.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Unsurları

Öncelikle Antalya'nın turizm bölgesi olması ve bu durumun olumlu yönde yerel halkın yaşam süresine etki etmesini bir avantaj olarak kavrayan bir AVM olan Migros, turistlerin alışveriş harcamalarını önemli yönde etkilemiştir. Turistlerin geri bildirimleri ile mevcut hedef kitlenin beklentilerini iyileştirme yönünde birçok projeleri mevcuttur. Aynı şekilde bulunduğu bölge ve konum rekabet unsurlarını belirlemektedir. Ekonomik etkenler güncel etki göstermekte ve durumsal değişiklik teşkil etmektedir. Ayrıca fırsatlar ve kampanyalar bu anlamda çok olumlu etki sağlamıştır. Tüm bunların dışında 32.000 metrekaarelik alana sahip olması, 130 mağazası, uluslararası kalite güvencesi ve prestijli markalara sahip olması da diğer rekabet unsurlarındandır. Çeşitli yiyecek, ürün çeşitliliği, atmosfer, AVM'nin iç ve dış ortamı, kaliteli ürünler ve markalarda Antalya dışından dahi müşteriler için imkân sağlar ve bu durum da en önemli rekabet unsurlarındandır. Alışveriş merkezi içerisindeki mimarı yapı bölge AVM'lerinden farklı ve daha caziptir.

3.5.2.4. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler

Migros yerel ve uluslararası tüketicilere hitap ettiği için stratejilerini sınırlamamaktadır. Fakat en başta kampanya ve etkinlikler stratejilerinin önemli bölümünü oluşturmaktadır. Bunun dışında yeni gelen ürünlerde yapılan indirimler diğer firmaların ürün tedarikini sağlayamadığı için Migros'a ilkleri sunma imkânı sağlar. Alan kullanımı ve geri bildirimlerin sonuçları olarak belirlenen yeni projeler ise farklı bir strateji boyutudur. En büyük uygulama ise küreselleşen dünyanın olumsuz geri dönüşlerini azaltmak ve minimum seviyeye indirmek için atık ve geri dönüşüm projeleridir. Müşteriler bunun farkındalığını Migros'un tanıtımları sayesinde öğrenerek destek sağlamaktadırlar. Bu konu makro anlamda en büyük bölümü oluşturur. Sosyal farkındalık anlamında yapılan projelerle birlikte atık ve geri dönüşüm farkındalığı rekabet pazarında büyük bir payı Migros'a bırakmaktadır.

-Farkındalık, yeni müşteri çekmek, müşteri sadakati: AVM bu üç hedefi beraber yürütmektedir. Bunu sağlamak içinde çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Örneğin çocuk etkinlikleri, festival, salsa, fashion week, imza güleri gibi...

-Müşteri memnuniyeti: AVM müşteriyi memnun etmek için daha çok operasyonel konular olan temizlik, güvenlik ve sunulan hizmetler ile sağlanmaktadır.

3.5.2.5. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri

AVM'nin güçlü yönleri arasında lokasyonu ve marka karması yer almaktadır. Otopark alanının yeterince büyük olmaması AVM'nin zayıf yönüdür.

3.5.3. Özdilek Alışveriş Merkezi

Yenilikçi bakış açısı ve müşteri memnuniyetine dayalı temelleri ile faaliyet gösterdiği her alanda güvenilir, dinamik ve lider bir marka olmayı hedeflemektedir. Özdilek Holding'in başlıca ilgi alanları gıda ve enerji üretimi, ev tekstili üretimi, perakende mağazaları, sağlık merkezleri, kafe restoran yönetimi, sinema, turizm, alışveriş merkezleri, online alışveriş siteleri, inşaat ve sigortacılıktır.



Birçok ürün ve markanın yer aldığı Özdilek Alışveriş Merkezi, koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesi ile modadan gıdaya, teknolojiye ve eğlenceye kadar tüm ihtiyaçları karşılamakta, 7-70 yaş arasındaki tüketicilere çekici bir sunumla müşterilerinin hayatlarını etkilemektedir (<https://www.haberler.com/i/> erişim tarihi: 25/11/2019).

2009 yılında Antalya'daki geleneksel Özdilek Alışveriş Merkezi konseptinden farklı olarak tasarlanan ÖzdilekPark, kiralanabilir satış alanlarını ve farklı markaları aynı çatı altında bir araya getiren “ÖzdilekPark” konseptini başlatmıştır. Bu organizasyonda 8.000 kişilik bir ekiple yılda 70 milyon ziyaretçiye hizmet vermektedir (<https://emlakkulisi.com> erişim tarihi:13/02/2020).

3.5.3.1. Özdilek'e Göre Alışveriş Merkezi Kavramı

Özdilek AVM işletme yönetimin göre Alışveriş Merkezi kavramı; kültürel ve sosyal etkinliklerin olduğu, insanların ihtiyaçlarını karşılayabileceği rahat ve ferah bir aile ortamıdır. Aynı zamanda alışveriş merkezleri bir fırsat sunmaktadır şeklinde açıklanabilir. Bir alışveriş

merkezinde alışveriş yapmak, dört farklı konuda yaşamın kolaylaşması ve memnuniyeti sağlamak adına katkıda bulunabilir. Kilit yaşam alanları: (1) tüketici yaşamı, (2) sosyal yaşam, (3) boş zamanları değerlendirme ve (4) toplum yaşamı. Aynı zamanda alışveriş, genellikle planlı ve plansız olarak arkadaşlarla yapılan bir aktiviteden ya da buluşmalardan kaynaklanır. Sosyal etkileşimin bu boyutu, alışveriş merkezlerini birçok ziyaretçi için daha çekici kılmaktadır.

3.5.3.2. Hedef Müşteri Kitlesi

Özdilek AVM'den aldığımız verilere istinaden hedef müşteri kitlesi bölgesel ve toplumsal değişim göstermektedir. Özdilek AVM'nin hedef müşteri kitlesinin oluştuğu kategorileri şu şekilde sıralayabiliriz; çocuklu ailelere hitap eden Özdilek AVM'nin hedef müşteri kitlesi 25-45 yaş aralığındadır. 25-45 yaş aralığında olan bu kitlenin bir kısmı çalışan gençlerden oluşur ve diğer grup ise çalışmayan ev hanımlarından oluşmaktadır. Bu kitlenin dikkatini çekerek algısını yönetebilmek için Özdilek AVM hem çok reklam hem de kaliteli ürünler kullandığını belirtir ve bu stratejilerle hedef kitlenin beklentilerine hitap edebilmektedir. Özdilek AVM diğer AVM'lerden farklı olarak müşteri memnuniyetini arttırmak ve kolaylık sağlamak için alışveriş sonrası farklı bir hizmet olarak müşterilerine servis imkânı sağlamaktadır.

3.5.3.3. Rekabet Göstergeleri

Sektöre ve satış stratejilerine göre kıyaslandığında birçok farklı rekabet göstergesi olduğunu söyleyebiliriz. Alışveriş ve eğlence sektöründe kullanılan stratejilerin geri dönüşleri ve pazardaki rekabet algısını yönetme olgusu da farklılaşmaktadır. Alışveriş merkezlerinin stratejilerini belirlemesini sağlayan birçok konunun dışında rekabet göstergeleri de analizler sonrası pazar stratejileri konusunda fayda sağlamaktadır. Özdilek AVM'ye göre rekabet göstergeleri farklı konuları kapsamaktadır. AVM'nin cirosunu kontrol ederek rekabet göstergeleri ölçülebilmektedir. Bunlardan ilki marka karmasıdır. AVM'de bulunan markaları olabildiğince çeşitlendirip müşteriye daha fazla alternatif sunmaktadır. Hizmet kavramı ise hem çalışan hem müşteri memnuniyetine katkı sağlar ve bu doğrultuda AVM çalışanları mükemmeliyetçilik kavramına göre hareket ederler, güler yüzlüdürler ve en iyi şekilde işlerini yaparlar, bu konuda özverilidirler. Bu iki kavramdan ayrı olarak denetleme ise AVM'ye sürekli gelen gizli müşterilerin yaptığı denetim ve kontrolden oluşur. Bu gizli müşteriler teftiş yaparak AVM'de olan ve güncel gerçekleşen olayları rapor ederler, bu durumda AVM'nin rekabette nasıl bir strateji kullanacağı ve ilerleyeceği konusunda yol gösterir.

3.5.3.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar

Rekabet unsurları toplumsal ve sektörel anlamda müşteri beklentileri ile doğru orantıda değişiklik göstermektedir. Rekabette kullanılan stratejilerde gelişen teknoloji ile adapte olarak inovatif olarak geliştirilip yenilendiğinde güncel pazara uyum ve satış kârını arttırmaktadır. Bu unsurlar tek başına anlam taşımamakta ve her zaman beklentisi olan müşterinin istekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra temizlik, hoşgörü, hizmet kalitesi, marka karması, aydınlık, kolay ulaşım, müşteriye verilen değer, atmosfer yapısı gibi parametreler AVM'ler arasındaki rekabette fark yaratan unsurlardır. Müşteri kavramı AVM'de sadece satış odaklı değildir ve bu kavram hizmet ve eğlence sektöründe değişmiştir, müşteriye misafir gözüyle bakılmaktadır. Özdilek AVM'nin bu yaklaşımı tamamen bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Ayrıca bazı mimari avantajları da rekabet unsuru olarak kullandıklarını söyleyebilmektedir. Bunlardan biri Özdilek AVM'nin pencerelerinin büyük olmasından dolayı Antalya'da güneş ışığı alan ilk AVM'dir ve bu özelliği rekabete girmesinde etkin rol oynamıştır.

3.5.3.5. Rekabet Avantajı İçin Uygulanan Stratejiler

Her alışveriş merkezinin stratejileri benzer olsa da Özdilek AVM kendi çalışmalarını ve uygulamalarını şu şekilde özetlemektedir. Öncelikle gelişen dünya ve değişen teknolojiye adapte olabilmek aynı zamanda güncel olayların farkındalığı ve yenilik sağlamaya destek olabilecek kavramlardır. Bu sebeple personel eğitimi Özdilek AVM'de çalışan tüm personelin dâhil olduğu bir kavramdır ve bütün personel AVM'nin kendi kadrosunda bulunmakta olup, dışarıdan herhangi bir firmadan taşeron işçi alınmamaktadır. AVM yöneticileri bütün çalışanları kendi seçtiği için çıkan sorunlara birebir ve hemen cevap verebilmektedirler. Dolayısıyla çözüm odaklı bakış açısına sahiptirler. Yılbaşı etkinlikleri, sevgililer gününe özel indirimler gibi projeler düzenlemektedirler. Bu projeler satış arttırırken müşteri beklentilerini tam zamanında karşılamaktadır. Diğer taraftan, üretimde de kullanılan bir kavram olan "Just in Time" tam anlamıyla uygulanmaktadır. Marka kavramına oldukça önem veren AVM, yenilikleri yakından takip edip sürekli yeni kalmaya çalışmaktadır. Bu durumu da inovatif eğitimlerle desteklemektedirler. Personel için ücretsiz ulaşım imkânı sağlanmaktadır. Bu kavramlarla birlikte hizmet ve eğlence sektörü için farkındalık sağlamak ve yeniliklere uyumlu kalabilmek Özdilek AVM için kolay bir hal almıştır. AVM farklı kampanyalarla farkındalık yaratmaktadır. Örnek olarak; TRO kampanyasıyla AVM'de harcama yapıldığı kadar bonus biriktiren müşteri topladığı bonuslarla ürün alabilmektedir. Günümüz pazarında müşteri çekmek zor bir hal almıştır. Buna ekonomik etkenlerin yanı sıra toplumun ihtiyaç hiyerarşisinin değişmesini de ekleyebiliriz. Bu yüzden Özdilek AVM yenilikçi bir yapıya

sahiptir ve yeni markaları bünyesinde barındırarak aktif bir rol oynarken bu süreci de sürekli reklam yaparak desteklemekte ve yeni müşteriler çekmektedir. Dolayısıyla hizmetlerin ve stratejilerin sonucu olarak müşteri memnuniyeti Özdilek AVM için sürdürülebilir bir süreçten oluşur. Bu süreci güler yüzlü çalışanlarla ve ürün kalitesine verilen garantiyle müşteriye memnun ederek devam ettirirler. Müşteri memnuniyetinin potansiyel beklentisi müşteri sadakatidir. Personel hoşgörüsü ve müşteriye verilen değer sayesinde müşteriler memnun ayrılmayı tekrar alışveriş ihtiyaçları için aynı AVM'yi tercih etmektedirler.

3.5.3.6. Güçlü ve Zayıf Yönler (Kısmi SWOT analizi)

Özdilek AVM'nin güçlü yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Verdiği hizmet ve marka karması AVM'nin güçlü yönüdür.
- AVM'nin metrekaresi büyük olduğu için tüketicilerin daha rahat alışveriş yapmasına imkân sağlamaktadır ve bu da AVM'nin gücü sayılmaktadır.

Zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Şehrin içinde olması sebebiyle sadece şehirde yaşayan insanların daha çok AVM'ye gelmesi.
- Turistlerin ve şehrin dışında yaşayanların AVM'yi ziyaret etmemesi zayıf yönüdür

3.5.4. Erasta Alışveriş Merkezi

Antalya'da Eroğlu Gayrimenkul tarafından kurulan ve Antalya'daki ilk yarı açık mimari düzenleme olan Erasta Gayrimenkul, H&M, Bauhaus, ElectroWorld gibi markaları içermektedir.



Erasta Alışveriş Merkezi, Eroğlu Gayrimenkul tarafından Antalya'da açılmıştır. 43 bin metrekarelik bir alanda faaliyet gösteren Erasta Alışveriş Merkezi, yarı açık konsept olması ve Antalya için yeni markalara ev sahipliği yapması açısından ilkleri temsil etmektedir. Antalya'nın Kepez ilçesinde bulunan Erasta AVM, 56 mağazası, 1200 araçlık sahip 43 bin metrekarelik bir alanda faaliyet göstermekte ve ilk kez Antalya'da bulunacak olan H & M, Bauhaus ve Electro World gibi markalardan oluşan bir alışveriş hattı sunmaktadır. Uluslararası bir mimari büro olan Broadway Malyan tarafından tasarlanan Erasta Alışveriş Merkezi, konumu ve farklı konsepti ile dikkat çekmektedir. Antalya'da ilk kez Erasta, yarı açık konsepti sayesinde hem alışveriş hem de iletişim vaat eden alışveriş severlerle buluşmuştur (<https://erastafethiye.com/hakkimizda/> (erişim tarihi:17/01/2020).



Erasta AVM, erkek, kadın ve çocuk ürünleri Colin's, YKM, Avva, Opticity, Yelss, LCW, DeFacto, Mavi, Loft, Pamuk, Adım Adım, Batık, RodiMood, Penti, Mutlu Bebe, Deichmann, WatsInterport, Flormar ve Adidas ve Esny, English Home, çocuklar ve Toyzz Shop için Belle Home ve Funny Park gibi markalarla hizmet vermektedir (<https://www.haberler.com> /erişim tarihi:05/04/2020, <https://eroglu.com/>erişim tarihi:(22/01/2020).

3.5.4.1. Erasta AVM İşletme Yönetimine Göre Alışveriş Merkezi Kavramı

AVM bulunduğu bölgenin ekonomisini canlandıran, insanlara rahat ve toplu alışveriş deneyimi sunan, sektördeki markaların hedef kitleleriyle doğrudan ve kolayca etkileşim sağlamasını sağlayan bir konsepttir. Alışveriş merkezleri (alışveriş dışında) sosyalleşme ve eğlence için önemli bir yer haline gelmektedir ve bu durum müşterilerin beklentilerini yükseltmektedir. Alışveriş merkezleri yemek yemek, film izlemek, vakit geçirmek, arkadaşlarla buluşmak gibi çeşitli amaçlar için imkân sağlamaktadır. Kimi zaman sosyal aktivitelerin yerini kültürel aktiviteler de almaktadır. Tüm bu aktiviteler için müşterilerinin 56 mağaza1200 araçlık alanı ve bu imkânları toplamda 43 bin metrekarelik bir alanda

sunmaktadır. Yarı açık konsepti sayesinde insanların kapalı bir alanda kalmadan alışveriş ve eğlence kavramlarını bir arada icra edebilmesine olanak sunmaktadır.

3.5.4.2. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi

Alışveriş merkezi farklı konsepti ve konumu sayesinde birçok kitleye hitap etmektedir. Fakat genel anlamda kategori olarak hedef kitlesinin 10 kilometre civarındaki çocuklu aileler, öğrenciler, yerli turistler ve marka karmasından dolayı bölge illerde yaşayan çocuklu ailelerden oluştuğu belirtilmiştir. Hedef kitle değişmekte fakat çok fazla farklılık oluşmamaktadır. Antalya'da ilk defa faaliyet gösterdiği markalar ve bu markaların ilk olması sebebiyle kitle geniş bir kategori içermektedir.

3.5.4.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri

Erasta AVM için rekabet göstergeleri en başta farklı markalara ev sahipliği yapması ve bununla birlikte ziyaretçi sayısı, pazar payı, maliyetler, ciro gibi parametrelerin bir araya gelmesi sonrasında oluşmaktadır. Değerlendirme ve analizler sonucu rekabet stratejisi bu kavramların sunduğu verileri kullanarak elde edilmektedir. Bu parametrelerin hiçbir tanesi tek başına rekabeti göstermeye yeterli değildir. Dolayısıyla makro analiz tüm kavramların toplu değerlendirmesi sonucu yapılmaktadır.

3.5.4.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar

Yine ilkleri Antalya'ya getirdiği için birçok rekabet unsuruna sahiptir. Dezavantajları olmasına rağmen yeni markaları sunması büyük bir unsurdur. Diğer AVM'ler ile Erasta AVM arasında pazarda rekabet unsurları olarak otopark hizmeti, trafiksiz ulaşım, karmaşık olmayan bir AVM yapısı, üstü açık ve ferah mimarinin mevcut olması, yapı içerisinde manyetik alan bulundurması ve gün ışığını yeterince alması gibi özellikler sıralanabilmektedir. Bunlara ek olarak AVM içerisindeki mekân ve mağazalar arası geçiş kolaylığı tercih sebebi ve müşterileri çeken aktif bir özelliktir. Bu özellik makul derecede ziyaretçi sayısını arttırmaktadır.

3.5.4.5. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler

Rekabet avantajları Erasta AVM için önemli rol oynamaktadır. Bu avantajı sağlamak için Erasta AVM'nin değerlendirdiği ve gözlemlediği kavramlar başta temizlik olmak üzere, güvenlik hizmeti, güler yüz, çalışanlarla yapılan toplantılar, çalışanların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi, çalışanların arasındaki ilişki durumlarının gözetilmesi şeklindedir. Bu konular yüzeysel değerlendirilmeyip, genel anlamda aktif ve güncel şekilde takip

edilmektedir. Aynı zamanda markaları yakından takip ederek güncel yenilikleri hayata geçirmeye çalışmaktadır.

- Farkındalık: Erasta bir aile AVM'sidir. Dolayısıyla bu özelliğe sahip olması çocuklar ve ebeveynler için rahat bir ortam yaratmaktadır.
- Yeni müşteri çekmek: Çocuklar için etkinlikler düzenleyerek, özellikle okulların tatil olduğu zamanlarda çocukların gelip eğlenebileceği ortam yaratılmaktadır.
- Müşteri memnuniyeti: Çalışan sayısına ve onların eğitimine önem veren AVM, müşterinin mutlu ayrılması için özverilidir.
- Müşteri sadakati: AVM kalitesiyle, müşteriden aldığı memnuniyet ve marka karmasıyla müşterinin sadakatini sağlamaktadır.

3.5.4.6. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü yönler:

- Bulunduğu bölgede tek merkez olması
- Sigara içilebilir alanlar sayesinde sigara içen insanların rahat ortamı olması
- Mağazanın yapısı itibari ile metrekare alanı fazla ve diğer AVM'lere kıyasla daha büyük olması
- Üstü açık ferah alan
- Farklı markalar sunması

Zayıf yönler:

- Üstü açık olması çeşitli hayvanların girebilmesi ve iklim şartları nedeniyle aynı zamanda zayıf yönüdür
- Toplam mağaza çeşit sayısı azdır ve seçeneğin az olması kısmen olumsuzluk görülmektedir.
- Ulaşım araçlarının yetersizliği
- Hedef kitlesi çok spesifiktir.

3.5.5. Laura Alışveriş Merkezi (AVM)

Laura Alışveriş Merkezi 2004 yılında açılan ve toplam 22.112 metrekarelik kapalı alanda bulunan Laura Alışveriş Merkezinde En iyi ulusal ve uluslararası markalara sahip 80 mağaza yer almaktadır.



Laura AVM 600 araçlık kapalı ve açık otoparkı ile sektörünün lideri olan 2M Migros süpermarketi, AVM sinemalarında 6 sinema salonu, 14 restoran ve en kaliteli ses ve video sistemlerine sahip kafelerden oluşan bir yemek alanı sunmaktadır.

<https://www.avmgezgini.com> erişim tarihi:14/02/2020; <https://www.avm.gen.tr> erişim tarihi: 18/04/2020).

Lara; Antalya hem yurtiçi hem de yurtdışından gelen insanların uyum içinde yaşadığı son yılların en çok tercih edilen yerleşim alanıdır. Lara, önde gelen turizm şirketlerinin yanı sıra ayrıcalıklı yaşam alanlarına sahiptir. Dünyaca ünlü beş yıldızlı otellerin bulunduğu sahil şeridiyle şehir merkezine giden güzergâh üzerinde yer alan alışveriş merkezi; Lara'nın kalbindedir. Laura AVM'nin asıl amacı insanların en iyi koşullarda alışveriş yapmasını sağlamaktır. Laura, AVM'de düzenlenen çeşitli etkinliklerle 7'den 70'e kadar herkese hitap edilmekte olup alışverişe eğlenceli bir boyut getirilmektedir. Ünlülerin ve seçkin tekstil markalarının, her zevke ve yaşa uygun giysi aksesuarları ve kozmetik ürünleri, Türkiye'nin damak tadına uygun yemek ve fastfood ile çocukların en iyi hizmet ve kalite anlayışıyla oyun ve eğlence merkezleriyle eğlenebileceği ziyaretçiler Laura için büyük önem taşımaktadır. Laura Alışveriş Merkezi yönetimi olarak belirttiği gibi; tüketicileri ihtiyaçlarını doyumak için gelişmiş güvenlik ve temizlik hizmetleri ile kaliteli ve güvenilir alışveriş olanakları sunmayı hedeflemektedir (<https://yellowpages.com.tr> erişim tarihi:17/02/2020).

3.5.5.1. Laura AVM İşletme Yönetimine Göre Alışveriş Merkezi Kavramı

Alışveriş kavramını Laura AVM insanların ihtiyaçlarını karşılayabileceği, yemek yiyebileceği, sinemaya gidip film izleyebileceği, arkadaşlarıyla veya ailesiyle güzel vakit

geçirebileceği bir çarşı olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle ise; çok sayıda mağaza çeşitliliğinin bulunması tüketicilerin alışveriş merkezini ziyaret etmelerini teşvik ederek bir dizi rasyonel fayda elde etmesine imkân sağlamaktadır.

3.5.5.2. AVM'nin Hedef Müşteri Kitlesi

Antalya'nın turizm bölgesi olması ve birçok turist ziyaretçinin bu bölgede bulunması alışveriş merkezi kavramını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla Laura AVM hedef kitleyi geniş anlamda tanımlamıştır. Öncelikli olarak Laura AVM sosyal tabakalardan B+ ve A müşteri kitlesine hitap etmektedir. Bulunduğu bölge dolayısıyla mahalle AVM'si olarak tanınan LAURA AVM daha çok orta yaş aileler ve mahalle sakinlerini müşteri kitlesi olarak görmektedir. Bunun yanı sıra turistlerin de bu kitlenin içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Fakat bu turist ziyaretleri mahalle sakinleri ve aileler kadar yoğun gerçekleşmemektedir. Azımsanmayacak kadar makul seviyede ziyaretler mevcuttur.

3.5.5.3. AVM'ler Arasındaki Rekabet Göstergeleri

Laura AVM yönetim i birçok AVM'nin uyguladığı bir rekabet tespit yöntemi olan poşet ve ziyaretçi oran kıstasını kullanmaktadır. Yani giriş yapan ziyaretçi sayısı, poşet sayısı oranlayıp kendilerinin rekabette nerede olduklarını görmektedirler. Bu yöntem ile çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Rekabet gösterge sonuçlarından alınan veriler ile güncel pazar hareketliliğini takip ederek belirlenen strateji yönünde uygulamaya geçmektedirler. Tespit kıstasları dönemsel değişiklik göstermektedir. Satış oranları, poşet sayıları gibi kavramları sadece aracı bir tespit yöntemi olarak kullanılmaktadırlar. AVM yöneticileri bu durumu günlük takip ediyor, eklemeli olarak aylık uygulamalar belirliyorlar.

3.5.5.4. AVM'ler Arasında Rekabet Sağlayan Unsurlar

Bünyesinde bulundurduğu mağazalar AVM'nin rekabet unsurları içinde yer almaktadır. AVM, bulunduğu bölgeye göre konu rekabet unsurlarını belirlemektedir. Mahalle AVM'si olan LAURA marka karmasına, kolaylık, atmosfer, müşterilerinin sadakatini kazanmaya ve yeni müşteri çekmeye önem vermektedir. Bunun yanı sıra turizm bölgesi olan Antalya'nın getirdiği avantajları kullanarak, güncel konu olan küreselleşme için ise farkındalık yaratmaktadır. Geri dönüşüm projelerine destek vermekte ve sorumluluk bilincini arttırmaya çalışmaktadır.

3.5.5.5. AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler

Öncelikle, satış ve rekabet stratejileri dönemsel değişiklik göstermekte ve Laura AVM bu durumun pozitif yönde uygulanması gerektiğine inanmaktadır. Bu vasıta ile rekabet avantajı sağlayabilmek için içerisinde bulunan markaları güçlendirerek, yeniliği yakından takip edip yeni kalmak, sosyal sorumluluk programlarıyla hem örnek olmak hem de müşterilerin ilgisini çekmek AVM'nin uyguladığı stratejilerdendir. En önemlisi ise geri dönüşüm için verilen destek ve projelerdir.

- Farkındalık: Sosyal sorumluluk programları ve internet üzerinden yapılan reklamlar firmayı farklı kılan özelliklerdir.
- Yeni müşteri çekmek: AVM yeni müşterileri yeni markaları bünyesinde barındırarak kendine çekmektedir.
- Müşteri memnuniyeti: AVM'nin çeşitli yerlerine konulan öneri ve şikâyet kutularıyla, müşteriden geribildirim alan AVM, kendini bu önerilere ve şikâyetlere göre yenileyerek müşterinin memnun olmasını sağlamaktadır.
- Müşteri sadakatı: AVM bünyesinde bulundurduğu markalardan şaşmamakta, markaların sürekliliğini arz etmektedir. Bu sayede müşterinin sadakatini kazanmaktadır.

3.5.5.6. AVM'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri

- Semte hitap ettiği için AVM müşterilerinin sabit olması ve alışveriş yapmak için gelmeleri,
- Müşterilerin otoparktan mağazalara ulaşmasının çok kolay olması ve bu sayede müşterilerin sıkılmadan ve fazla vakit harcamadan istediğini alıp çıkabilmeleri güçlü yönlerdir.
- AVM'nin metre karesinin düşük olması, yeterince marka çeşitliliğini barındırmaması ve
- Şehirden uzak olması gibi eksiklikler AVM'nin zayıf yönlerini göstermektedir.

Tablo 3. 1. Alışveriş Merkezleri Karşılaştırma Tablosu

AVM Adı	Özdilekpark AVM	5Migros AVM	Erasta AVM	Laura AVM	Mall of Antalya AVM
Alan	102 bin m ²	32 bin m ²	43 bin m ²	22 bin m ²	71 bin m ²
Mağaza sayısı	110	130	56	80	234
Konum (bölge)	Mahall AVM (Kepez/Antalya)	Turizm bölgesi (Konyaaltı)	Mahalle AVM (Kepez/Antalya)	Turizm bölgesi (Lara)	Antalya havalimanı yakınında yer almaktadır.
Konum (bölge)	Mahall AVM (Kepez/Antalya)	Turizm bölgesi (Konyaaltı)	Mahalle AVM (Kepez/Antalya)	Turizm bölgesi (Lara)	Antalya havalimanı yakınında yer almaktadır.
Hedef müşteri kitlesi	25-45 yaş aralığındadır.	0-30 dakika çekim alanında yaşayan A-B-C+müşterileri kitlesidir.	10 kilometre civarındaki çocuklu aileler, öğrenciler, yerli turistler ve marka karmasından dolayı bölge illerde yaşayan çocuklu ailelerden oluştuğunu belirtmektedir.	B+ ve A müşteri kitlesine hitap etmektedir.	Yerli ve yabancı 18-75 yaş aralığındadır
AVM'ler arasındaki rekabet göstergeleri	AVM'nin cirosu Marka karması Hizmet kalitesi Hem çalışan hem müşteri memnuniyeti	Perakendenin ilgisi, mağaza doluluk oranı Sektörel olarak metrekare kiralari Kişi başına harcama tutarı. Metrekare verimliliği Kişi sayısı rekabet için kullanılabilir AVM'nin mimarisi.	Ziyaretçi sayısı, pazar payı, maliyetler, ciro gibi	Yeni giriş yapan ziyaretçi sayısı, poşet sayısı, pazar payı, AVM'nin cirosu	
Rekabet Sağlayan Unsurlar	Temizlik, hoşgörü, hizmet kalitesi, marka karması, aydınlık, kolay ulaşım, müşteriye verilen değer, atmosfer yapısı gibi parametreler AVM'ler arasındaki rekabette fark yaratan unsurlardır. Personel eğitimi vermek	Fırsatlar ve kampanyalar Ürün çeşitliliği, Atmosfer AVM'nin içi ve dış ortamı Kaliteli ürünler, Metrekarelik güvenlik, mimarı yapı konum, prestijli markalara. Kampanya ve etkinlikler Stratejilerinin	Otopark hizmeti, trafiksiz ulaşım, kolay, karmaşık olmayan bir AVM yapısı, üstü açık ve ferah mimarinin mevcut olması, yapı içerisinde manyetik alan bulundurması ve gün ışığını yeterince alması gibi özellikleri Temizlik olmak üzere, güvenlik hizmeti, güler yüz,	Marka karmasına, Müşterilerinin sadakatini Kazanmak ve yeni müşteri Çekmek, konum, kolaylık, Atmosfer, temizlik. Farkındalık.	

Tablo 3.1. (Devam)

AVM'nin Diğer AVM'lere Göre Rekabet Avantajı Sağlaması İçin Uyguladığı Stratejiler	Yeni markalar sunmak Güler yüzlülerle hizmet sunmak Kaliteli ürünler sunmak Müşterileri hızla cevap vermek; Çok yüksek bir hizmet sunmak Yılbaşı etkinlikleri, sevgililer gününe özel indirimler gibi projeler sunmak Personel hoşgörüsü ve müşterilere değer vermek Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kazanmak	Yeni gelen ürünlerde indirimler, yeni projeler ve farklılaşma stratejileri Farkındalık, yeni müşteri çekmek, müşteri sadakati Müşteri memnuniyeti (çocuk etkinlikleri, festival, salsa, fashion week)	Çalışanlarla yapılan toplantılar Çalışanların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi Müşteri şikâyetlerinin çözüm bulmak Markaları takip ederek güncel yenilikleri hayata geçirmek Yeni müşteri çekmek, Müşteri sadakati: Farkındalık Sigara içilebilir alanlar sayesinde sigara içen insanların rahat ortamı Mağazanın yapısı itibarı ile metrekare alanı fazla ve diğer AVM'lere kıyasla daha büyüktür	Müşteri memnuniyeti. Müşteri sadakati. Markaları güçlenmek Yeniliği yakından takip edip yeni kalmak Sosyal sorumlulukla örnek olmak ve ilgi çekmek	
AVM'nin Güçlü Yönü	Verdiği hizmet ve marka karması AVM'nin güçlü yönüdür. AVM'nin metrekaresi büyük olduğu için tüketicilerin daha rahat alışveriş yapmasına imkân sağlamaktadır ve buda AVM'nin gücü sayılmaktadır Şehrin içinde olması sebebiyle sadece şehirde yaşayan insanların daha çok AVM'ye gelmesi.	AVM'nin güçlü yönleri arasında lokasyonu ve marka karması yer almaktadır.	Üstü açık ferah alan Farklı markalar sunması. Üstü açık olması aynı zamanda zayıf yönüdür	Bulunduğu bölgede tek mağaza olması Semte hitap ettiği için müşterileri sabittir ve alışveriş yapmak için gelirler, Otoparktan mağazalara ulaşması çok kolaydır, müşteri sıkılmadan ve fazla vakit harcamadan istediğini alıp çıkabilmektedir	
AVM'nin Zayıf Yönü	Turistlerin ve şehrin dışında yaşayanların AVM'yi ziyaret etmemesi zayıf yönüdür	Otopark alanının yeterince büyük olmaması AVM'nin zayıf yönüdür.	Hedef kitlesi çok spesifik Toplam mağaza çeşit sayısı azdır ve seçeneğin az olması kısmen olumsuzluk görülmektedir. Ulaşım araçları yetersiz	AVM metre karesinin küçük olması yeterince marka çeşitliliğini barındırmaması Şehirden uzak olması gibi eksiklikler AVM'nin zayıf yönlerini göstermektedir	

SONUÇ

Alışveriş merkezleri, tüketicilerin yaşamlarının önemli bir faaliyet mekânıdır. Bu kavram sürekli değişmekte olup, keyifli bir alışveriş deneyimi oluşturmak ve müşterilerin memnuniyetini sağlamak için bu alanın araştırılmasını ve anlaşılmasını önemli kılmaktadır. Alışveriş merkezleri, rahat bir alışveriş deneyimi sağlayan ve çeşitli aktiviteler için sosyal merkezlere dönüşen mekânlar olarak tanımlanır. Yaşam döngülerinin başlangıcında, alışveriş merkezleri öncelikle, müşterilerine tek bir konumda geniş bir mağaza ve ürün yelpazesi sunan ekonomik işletmelerdir. Alışveriş merkezleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını, istekleri ve yaşamlarındaki değerleri karşılamak için yeni tasarımlara ve kiracı çeşitlerine uyum sağlamıştır. Alışveriş merkezleri ile ilgili bu görüş, alışveriş merkezlerinin sadece geleneksel bir alışveriş aktivitesinden perakende-eğlence komplekslerine, sosyal ve rekreasyonel aktiviteler için ise topluluk merkezlerine dâhil edilmesine kaymakta oldukları fikrini desteklemektedir (Bloch, vd., 1994).

Alışveriş merkezleri, 21. yüzyıl tüketicisinin tüm ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen yaşam alanları olarak kabul edilmektedir. Metropollerde başlayan market, süpermarket ve hipermarket yatırım süreci, tüketiciyi yeni bir yerde alışveriş yapmaya hazır hale getirmiştir. Keskin rekabet ortamının sağladığı daha iyi ürün ve hizmetler için rekabet, tüketicinin marjinal doyma noktasını sürekli değiştirerek yeni ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Bir alışveriş merkezi, yeni banliyö alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak üzere, merkezi iş bölgesinden uzakta bulunan, inşa edildikleri site için planlanmış ve tasarlanmış bir grup perakende satış mağazasıdır (Abrudan, 2011). Bildiğimiz her alışveriş merkezinde bir süpermarket (büyük bir perakende market) bulunmaktadır ve süpermarket, alışveriş merkezinin en büyük trafik üreticisidir. Alışveriş merkezi, sunulan alışveriş alanı ve alışveriş ihtiyaçlarının türü bakımından da çeşitlilik göstermektedir (Huff, 1963; Bloch ve Dawson, 1994).

Alışveriş merkezleri (AVM), insanların gündelik işlerinden sıyrılarak deşarj oldukları, gün içerisindeki yorgunluklarını merkezlerin içerisinde bulunan olanaklar ile attıkları ve birkaç saatliğine de olsa gündelik rutinlerinden ayrılarak keyifli vakit geçirmek istedikleri mekânlardır. İnsanların alışveriş merkezlerinde geçirdikleri zamanlar göz önüne alındığında bu durum bilhassa AVM yöneticileri için önem arz etmektedir. Bu yüzden tüketicilerin AVM içerisinde geçirdikleri zamanın kaliteli olması adına birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. Yapılan düzenlemelerde temel parola müşteri memnuniyeti olduğundan yöneticilerin aldıkları sorumluluklar müşteri memnuniyetine odaklıdır. Yöneticilerin hassasiyeti tüketicilerin kaliteli zamanlar geçirmesiyle sınırlı değildir. AVM'ler aynı zamanda tüketicilere günlük

rutinlerinden sıyrılacakları ve negatif enerjilerini atacakları başka bir dünya vaat etmektedirler.

Günümüzde alışveriş, ekonomik teoriye dayalı bir arz ve talep olup, ayrıca bir sosyalleşme alanı olarak ifade edilmektedir. Alışveriş, taraflardan biri olan müşterilerle var olan karşılıklı ilişki ve empati, daha geniş anlamda, bu ürünleri ve ürünleri alacak insanların oluşturduğu özel alanlarda ürünleri üreten üreticilerin oluşturduğu iletişim ve ilişkidir. Dolayısıyla yaratılması gereken bir deneyim ve bu deneyime dayanarak oluşturulan bir pazarlama anlayışıdır. Alım yapan insanların mutluluğu ve memnuniyeti tarafından yaratılan bu memnuniyet, bireyi tüketici olarak memnun edecek bir deneyim olup, bu nedenle akılda kalıcıdır (Yüksel, 2004). Bu noktada, alışverişin yalnızca bir ürün / hizmet satın almaya dayalı mantıklı bir gerçek olmadığını, aynı zamanda fiziksel memnuniyetin yanı sıra umut, beklentiler ve heyecanla duygusal bir tatmin ortamı olduğunu açıklamak mümkündür (Kazançoğlu ve Aytekin, 2014).

Bir firma pazarda benzersiz bir imaj yarattığında ve müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri sadakati sağladığında pazarda farklılaşma avantajı ortaya çıkar (Miller, 1987). Eğer şirket "rakiplerinin önünde en modern ve çekici ürünü" icat etmiş olsa, inovasyonun avantajını göstermektedir (Miller, 1988: 283). Barney'e (1991) göre, rekabet avantajı yaratma fırsatı, başka bir şirketin yapmadığı durumlarda bir şirkete değer katan ve fayda yaratan stratejilerin uygulanması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Şirketin iç kaynakları veya bir grup iç kaynak aracılığıyla rekabet avantajı sağlanabilmektedir.

Belirli bir sektörde rekabetin ciddiyetini ve etkisini belirleyen faktörler bulunmaktadır. Michael Porter'ın stratejik rekabetinin analitik incelemesi yaklaşımı bu faktörlerin belirlenmesine önemli katkılar sağlamıştır. Porter, bir sektördeki rekabeti ve bunu etkileyen özellikleri beş ana faktör olarak incelemiştir. Bu nedenle, işletmenin ve sektörün dış ortamına ilişkin stratejik bir karar alırken ve yeni bir sektörde faaliyet göstermeye karar verirken bu beş faktör dikkate alınmalıdır. Bu faktörler şöyle sıralamaktadır; sektördeki satıcıların (tedarikçilerin) gücü, sektördeki alıcıların (müşterilerin) gücü, ikame ürünlerin tehdidi, piyasadaki (sektör) yeni katılımcıların neden olduğu tehdit ve tehlikeler, bu sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmeler arasında rekabetin yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985).

Ele alınan bu çalışmada günümüzde alışveriş merkezlerinin tüketicilerin hayatındaki yerinin önemi ifade edilmektedir. Alışveriş merkezlerinin tüketicilerin günlük yaşamlarında oynadıkları önemli rolü belirtmesi bakımından literatüre katkı sağlayacak olan bu çalışma ayrıca Antalya'daki alışveriş merkezleri arasındaki rekabetin nasıl gerçekleştiğini

irdelemektedir. Yapılan bu çalışma ile Porter'ın Beş Güç Modeli, rekabet analizinin endüstriyel ve pazarlama boyutları, işletmelerin birbirlerine göre rekabetçi yönleri ve uyguladıkları temel rekabet stratejileri incelenmiştir. Buna göre ele alınan AVM'ler için aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- AVM'nin cirosu, marka karması, hizmet kalitesi, hem çalışan hem müşteri memnuniyeti, sektörel olarak metrekare kiralari, perakendenin ilgisi, mağaza doluluk oranı, kişi başına harcama tutarı, yeni giriş yapan ziyaretçi sayısı, poşet sayısı, pazar payı gibi AVM'ler arası rekabet göstergelerinin olduğu görülmektedir.
- Temizlik, hoşgörü, hizmet kalitesi, marka karması, ışıklandırma, kolay ulaşım, müşteriye verilen değer, atmosfer yapısı, fırsatlar, kampanyalar, otopark hizmeti, trafiksiz ulaşım, kolay, karmaşık olmayan bir AVM yapısı, ürün çeşitliliği, üstü açık ve ferah mimarinin mevcut olması, yapı içerisinde manyetik alan bulundurulması ve gün ışığını yeterince alması vb. birçok unsur ise AVM'lerin imajını oluşturan ve AVM'ler arasında rekabeti sağlayan unsurlar arasında görülmektedir.
- Ele alınan AVM'lerin diğer AVM'lere göre rekabet avantajı sağlaması için uyguladığı stratejiler arasında ise; müşterilere hızlı cevap vermek, kaliteli ürünler sunmak, çok yüksek bir hizmet sunmak, özel günler için indirim günleri oluşturmak, müşteri çekebilmek adına farkındalık yaratmak, yenilikleri takip etmek vb. birçok unsurun bu stratejiler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- AVM'lerin güçlü yönleri arasında, şehrin içinde bulunmaları sebebiyle sadece şehirde yaşayan insanların daha çok AVM'ye gelmesi, üstü açık ferah alan olması, bulunduğu bölgede tek mağaza olması, müşterilerin otoparktan mağazalara ulaşımının kolay olması, farklı markalar sunulması gibi birçok yönleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- AVM'lerin zayıf yönleri arasında ise turistlerin ve şehrin dışında yaşayanların AVM'yi ziyaret etmemesi, otopark alanının yeterince büyük olmaması, ulaşım araçlarının yetersiz olması, hedef kitlesinin spesifik olması gibi bulgular elde edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abrudan, I. N. (2011). "Definitions And Classifications Of Shopping Centers ". *Marketing From Information To Decision*, (4): 9-20.
- Ahmed, Z. U., Ghingold, M. and Dahari, Z. (2007). "Malaysian Shopping Mall Behavior: An Exploratory Study". *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 19(4): 331-348.
- Ajitabh, A. And Momaya, K. (2004). "Competitiveness Of Firms: Review Of Theory, Frameworks And Models". *Singapore Management Review*, 26(1): 45-61.
- Allard, T., Babin, B. J. and Chebat, J. C. (2009). "When Income Matters: Customers Evaluation Of Shopping Malls' Hedonic and Utilitarian Orientations ". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1): 40-49.
- Anatan, L. (2014). "Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage And Performance". *International Journal Of Business And Information*, 9(3):311-334.
- Anselmsson, J. (2006). "Sources Of Customer Satisfaction With Shopping Malls: A Comparative Study Of Different Customer Segments". *International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 16(1): 115-138.
- Anselmsson, J. (2016). "Effects Of Shopping Centre Re-Investments And Improvements On Sales And Visit Growth". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 32(1): 139-150.
- Argote, L. And Ingram, P. (2000). "Knowledge Transfer: A Basis For Competitive Advantage In Firms". *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 82(1): 150-169.
- Babin, B. J., Darden, W. R. and Griffin, M. (1994). "Work And/Or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value ". *Journal of consumer research*, 20(4): 644-656.
- Bäckström, K. (2011). " Shopping As Leisure: An Exploration Of Manifolddness And Dynamics In Consumers Shopping Experiences". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 18(3): 200-209.
- Baker, J. and Wakefield, K. L. (2012). "How Consumer Shopping Orientation Influences Perceived Crowding, Excitement, And Stress At The Mall". *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 40(6): 791-806.
- Barlı, Ö., Aktan, M., Bilgili, B. and Dane, Ş. (2012). "Lighting, Indoor Color, Buying Behavior And Time Spent In A Store ". *Color Research & Application*, 37(6): 465-468.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage". *Journal Of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy". *Management Science*, 32(10): 1231-1241

- Barney, J. B. (1995). "Looking Inside For Competitive Advantage". *Academy Of Management Perspectives*, 9(4): 49-61.
- Barney, J. B. and Wright, P. M. (1998). "On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management: Published In Cooperation With The School Of Business Administration. The University Of Michigan And In Alliance With The Society Of Human Resources Management*, 37(1): 31-46.
- Beaver, G. and Jennings, P. (2005). "Competitive Advantage And Entrepreneurial Power: The Dark Side Of Entrepreneurship". *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 12(1): 9-23.
- Bellenger, Danny N, Barnett A. Greenberg and Dan H. Robertson. (1977). "Shopping Center Patronage Motives ". *Journal Of Retailing*, 53(Summer): 29-38.
- Betts, M. and Ofori, G. (1992). "Strategic Planning For Competitive Advantage In Construction". *Construction Management And Economics*, 10(6), 511-532.
- Bitner, M. J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surroundings And Employee Responses. *Journal of marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). "Servicescapes: The Impact Of Physical Surroundings On Customers And Employees ". *Journal Of Marketing*, 56(2):57-71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, M. S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents ". *Journal Of Marketing*, 54(1): 71-84.
- Bloch, P. H., Ridgway, N. M. and Dawson, S. A. (1994). "The Shopping Mall As Consumer Habitat". *Journal Of Retailing*, 70(1): 23-42.
- Bloch, P. H., Ridgway, N. M. and Dawson, S. A. (1994). "The Shopping Mall As Consumer Habitat". *Journal Of Retailing*, 70(1), 23-42.
- Borgers, A. and Vosters, C. (2011). "Assessing Preferences For Mega Shopping Centres: A Conjoint Measurement Approach". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 18(4): 322-332.
- Boulouta, I. and Pitelis, C. N. (2014). "Who Needs Csr? The Impact Of Corporate Social Responsibility On National Competitiveness". *Journal Of Business Ethics*, 119(3): 349-364.
- Brandão, A., Correia-Da-Silva, J. and Pinho, J. (2014). "Spatial Competition Between Shopping Centers". *Journal Of Mathematical Economics*, 50(1): 234-250.).
- Brewer, B. W. and Karoly, P. (1989). "Effects Of Attentional Focusing On Pain Perception". *Motivation And Emotion*, 13(3): 193-203
- Brockbank, W. (1999). "If Hr Were Really Strategically Proactive: Present And Future Directions In Hr's Contribution To Competitive Advantage". *Human Resource*

Management: Published In Cooperation With The School Of Business Administration, The University Of Michigan And In Alliance With The Society Of Human Resources Management, 38(4): 337-352.

- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T. and Elliot, C. (2015). "Servitization and Competitive Advantage: The Importance Of Organizational Structure And Value Chain Position". *Research-Technology Management*, 58(5): 53-60.
- Calvo-Porrá, C. and Lévy-Mangin, J. P. (2019). "Profiling Shopping Mall Customers During Hard Times". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 48(1): 238-246.
- Cerrato, D., and Depperu, D. (2011). "Unbundling The Construct Of Firm-Level International Competitiveness". *Multinational Business Review*, 19(4): 311-331.
- Ceylan, R., Özbakır, A. ve Işıl, E. R. O. L. (2018). "Alışveriş Merkezlerinin Türkiye'deki Mevzuat Çerçevesinde Değerlendirilmesi". *Metu Journal Of The Faculty Of Architecture*, 34(2):245-264.
- Charles, C. and Kerry, V. (2005). "Store Location In Shopping Centers: Theory And Estimates". *Journal Of Real Estate Research*, 27(3): 237-266.
- Chebat, J. C., El Hedhli, K. and Sirgy, M. J. (2009). "How Does Shopper-Based Mall Equity Generate Mall Loyalty? A Conceptual Model And Empirical Evidence". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 16(1): 50-60.
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J. and Grzeskowiak, S. (2010). "How Can Shopping mall management Best Capture Mall Image?". *Journal of Business Research*, 63(7): 735-740.
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J. and St-James, V. (2006). "Upscale Image Transfer From Malls To Stores: A Self-Image Congruence Explanation ". *Journal Of business Research*, 59(12): 1288-1296.
- Chikán, A. (2008). "National And Firm Competitiveness: A General Research Model". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2): 20-28.
- Chun, C. Y. and Tamura, A. (1998). "Thermal Environment And Human Responses In Underground Shopping Malls Vs Department Stores In Japan". *Building And Environment*, 33(2-3):151-158.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M. and Stern, S. (2000). "Untangling The Origins Of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 21(10-11):1123-1145.
- Coff, R. W. (1999). "When Competitive Advantage Doesn't Lead To Performance: The Resource-Based View And Stakeholder Bargaining Power". *Organization Science*, 10(2):119-133.

- Collins-Dodd, C. and Lindley, T. (2003). "Store Brands And Retail Differentiation: The Influence Of Store Image And Store Brand Attitude On Store Own Brand Perceptions". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 10(6): 345-352.
- Cox, A. D., Cox, D. and Anderson, R. D. (2005). "Reassessing the pleasures of store shopping". *Journal of Business research*, 58(3): 250-259.
- Curran, P. J. (2000). "Competition In Ukhgher Education: Competitive Advantage In The Research Assessment Exercise And Porter's Diamond Model". *Higher Education Quarterly*, 54(4): 386-410.
- D'astous, A. (2000). "Irritating Aspects Of The Shopping Environment ". *Journal Of Business Research*, 49(2): 149-156.
- Davies, H., & Ellis, P. (2000). "Porter's Competitive Advantage Of Nations: Time For The Final Judgement?". *Journal Of Management Studies*, 37(8): 1189-1214.
- De Juan, M. D. (2004). "Why Do People Choose The Shopping Malls? The Attraction Theory Revisited: A Spanish Case ". *Journal Of International Consumer Marketing*, 17(1): 71-96.
- Delaplace, M. (2011). "La Politique Des Pôles De Compétitivité: La Question De L'articulation Entre Compétitivité Des Entreprises Et Compétitivité Des Territoires". *Géographie, Économie, Société*, 13(3): 255-271.
- Dennis, C., Murphy, J., Marsland, D., Cockett, T. and Patel, T. (2002). "Measuring Image: Shopping Centre Case Studies ". *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 12(4): 355-373.
- Dettori, B., Marrocu, E. and Paci, R. (2012). "Total Factor Productivity, Intangible Assets And Spatial Dependence In The European Regions". *Regional Studies*, 46(10): 1401-1416.
- Dögl, C., Holtbrügge, D. and Schuster, T. (2012). "Competitive Advantage Of German Renewable Energy Firms In India And China: An Empirical Study Based On Porter's Diamond". *International Journal Of Emerging Markets*, 7(2): 191-214.
- Dyer, J. H. (1996). "Specialized Supplier Networks As A Source Of Competitive Advantage: Evidence From The Auto Industry". *Strategic Management Journal*, 17(4): 271-291.
- El Hedhli, K. and Chebat, J. C. (2009). "Developing And Validating A Bpsychometric Shopper-Based Mall Equity Measure. *Journal of Business Research*, 62(6): 581-587.
- El Hedhli, K., Chebat, J. C. and Sirgy, M. J. (2013). "Shopping Well-Being At The Mall: Construct, Antecedents, And Consequences ". *Journal Of Business Research*, 66(7): 856-863.

- El-Adly, M. I. and Eid, R. (2016). "An Empirical Study Of The Relationship Between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, And Loyalty In The Uae Malls Context". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 31(1): 217-227.
- El-Adly, M. I., & Eid, R. (2017). "Dimensions Of The Perceived Value Of Malls: Muslim Shoppers' Perspective ". *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 45(1): 40-56.
- El-Adly, M.I. (2007), "Shopping Malls Attractiveness: A Segmentation Approach" *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 35 (11): 936-50.
- Elmaraghy, H., Schuh, G., Elmaraghy, W., Piller, F., Schönsleben, P., Tseng, M. and Bernard, A. (2013). " Product Variety Management". *Cirp Annals*, 62(2): 629-652.
- Erkip, F. (2005). "The Rise Of The Shopping Mall In Turkey: The Use And Appeal Of A Mall In Ankara". *Cities*, 22(2): 89-108.
- Esty, D. C. and Porter, M. E. (1998). "Industrial Ecology And Competitiveness: Strategic Implications For The Firm". *Journal Of Industrial Ecology*, 2(1): 35-43.
- Fernie, J. and Fernie, S. I. (1997). "The Development Of A Us Retail Format In Europe: The Case Of Factory Outlet Centres". *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 25(11): 342-350.
- Finn, A. and Louviere, J. J. (1996). "Shopping Center Image, Consideration, And Choice: Anchor Store Contribution". *Journal Of Business Research*, 35(3): 241-251.
- Frasquet, M., Gil, I. and Molla, A. (2001). "Shopping-Centre Selection Modelling: A Segmentation Approach". *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 11(1): 23-38.
- Gasmi, F., Laffont, J. J. and Vuong, Q. (1992). "Econometric Analysis of Collusive Behavior in A Soft-Drink Market". *Journal Of Economics & Management Strategy*, 1(2): 277-311.
- Ghemawat, P. (1986). "Sustainable Advantage". *Harvard Business Review*, 64(5): 53-58.
- Gilboa, S., Vilnai-Yavetz, I. and Chebat, J. C. (2016). "Capturing The Multiple Facets Of Mall Experience: Developing And Validating A Scale ". *Journal of Consumer Behaviour*, 15(1): 48-59.
- Gomes, R. M. and Paula, F. (2017). "Shopping Mall Image: Systematic Review Of 40 Years Of Research ". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(1): 1-27.
- González-Hernández, E. M. and Orozco-Gómez, M. (2012). "A Segmentation Study Of Mexican Consumers Based On Shopping Centre Attractiveness ". *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 40(10): 759-777.

- Gorter, C., Nijkamp, P. and Klamer, P. (2003). "The Attraction Force Of Out-Of-Town Shopping Malls: A Case Study On Run-Fun Shopping In The Netherlands". *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 94(2): 219-229.
- Goss, J. (1993). "The "Magic Of The Mall": An Analysis Of Form, Function, And Meaning In The Contemporary Retail Built Environment ". *Annals Of The Association Of American Geographers*, 83(1):18-47.
- Graeff, T. R. (1996). "Using Promotional Messages To Manage The Effects Of Brand And Self-Image On Brand Evaluations". *Journal Of Consumer Marketing*, 13(3): 4-18.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grundy, T. (2006). "Rethinking And Reinventing Michael Porter's Five Forces Model". *Strategic Change*, 15(5): 213-229.
- Guéguen, N. (2012). "The Sweet Smell Of Implicit Helping: Effects Of Pleasant Ambient Fragrance On Spontaneous Help In Shopping Malls ". *The Journal Of Social Psychology*, 152(4): 397-400.
- Guy, C. M. (1998). "Classifications Of Retail Stores And Shopping Centres: Some Methodological Issues". *Geojournal*, 45(4): 255-264.
- Hall, R. (1992). "The strategic Analysis Of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13(2): 135-144.
- Hall, W.K., (1980). "Survival Strategies In A Hostile Environment". *Harvard Business Review* 58 (5): 75-85.
- Hanchett, T. W. (1996). "US Tax Policy And the Shopping-Center Boom of the 1950s and 1960s". *The American Historical Review*, 101(4): 1082-1110.
- Hannula, M. (2002). "Total Productivity Measurement Based On Partial Productivity Ratios". *International Journal Of Production Economics*, 78(1): 57-67.
- Hardin III, W., & Wolverton, M. (2000). "Micro-Market Determinants Of Neighborhood Center Rental Rates". *Journal Of Real Estate Research*, 20(3): 299-322
- Hardwick, P., & Dou, W. (1998). "The Competitiveness Of Eu Insurance Industries". *Service Industries Journal*, 18(1): 39-53.
- Hemmatfar, M., Salehi, M. and Bayat, M. (2010). "Competitive Advantages And Strategic Information Systems". *International Journal Of Business And Management*, 5(7): 158.
- Hoffman, K. D. and Turley, L. W. (2002). "Atmospherics, Service Encounters And Consumer Decision Making: An Integrative Perspective". *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 10(3): 33-47.

- Horta, H. (2009). "Global And National Prominent Universities: Internationalization, Competitiveness And The Role Of The State". *Higher Education*, 58(3): 387-405.
- Huff, D. L. (1963). "A Probabilistic Analysis Of Shopping Center Trade Areas". *Land Economics*, 39(1): 81-90.
- Hul, M. K., Dube, L. and Chebat, J. C. (1997). "The Impact Of Music On Consumers' Reactions To Waiting For Services ". *Journal Of Retailing*, 73(1): 87-104.
- Hühner, J., Lämmerhofer, M. and Neusüß, C. (2015). "Capillary Isoelectric Focusing-Mass Spectrometry: Coupling Strategies And Applications". *Electrophoresis*, 36(21-22): 2670-2686.
- Idoko, E. C., Ukenna, S. I. and Obeta, C. E. (2019). "Determinants Of Shopping Mall Patronage Frequency In A Developing Economy: Evidence From Nigerian Mall Shoppers". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 48(1):186-201.
- Jackson, K. T. (1996). "All The World's A Mall: Reflections On The Social And Economic Consequences Of The American Shopping Center ". *The American Historical Review*, 101(4): 1111-1121.
- Jackson, V., Stoel, L. and Brantley, A. (2011). "Mall Attributes And Shopping Value: Differences By Gender And Generational Cohort ". *Journal of retailing and consumer services*, 18(1): 1-9.
- Jesus Felipe (1999). "Total Factor Productivity Growth In East Asia: A Critical Survey." *The Journal Of Development Studies*, 35.(4). 1-41.
- Jin, B. and Gu Suh, Y. (2005). "Integrating Effect Of Consumer Perception Factors In Predicting Private Brand Purchase In A Korean Discount Store Context ". *Journal Of Consumer Marketing*, 22(2): 62-71.
- Jin, B. and Moon, H. C. (2006). "The Diamond Approach To The Competitiveness Of Korea's Apparel Industry: Michael Porter And Beyond". *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 10(2): 195-208.
- Jin, Y., Hopkins, M. M. and Wittmer, J. L. (2010). "Linking Human Capital To Competitive Advantages: Flexibility In A Manufacturing Firm's Supply Chain". *Human Resource Management*, 49(5): 939-963.
- Jin, H., Li, X., Kang, J. and Kong, Z. (2017). "An Evaluation Of The Lighting Environment In The Public Space Of Shopping Centres". *Building And Environment*, 115(1): 228-235.
- Kaleka, A. and Morgan, N. A. (2017). "Which Competitive Advantage (S)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships In International Markets". *Journal Of International Marketing*, 25(4):25-49.

- Kuncoro, W. and Suriani, W. O. (2018). "Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Product Innovation And Market Driving". *Asia Pacific Management Review*, 23(3): 186-192.
- Kalish, S. (1983). "Monopolist Pricing With Dynamic Demand And Production Cost". *Marketing Science*, 2(2): 135-159.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N. and Nikolopoulos, K. (2005). "Fathoming Porter's Five Forces Model In The Internet Era". *Info*, 7(6): 66-76.
- Karnani, A. (1984). "Generic Competitive Strategies—An Analytical Approach ". *Strategic Management Journal*, 5(4): 367-380.
- Kazan, H., Ozer, G. and Cetin, A. (2006), "The Effect Of Manufacturing Strategies On Financial Performance". *Measuring Business Excellence*, 10 (1): 14-26.
- Khei Mie Wong, G., Lu, Y. and Lan Yuan, L. (2001). "Scattr: An Instrument For Measuring Shopping Centre Attractiveness ". *International Journal Of Retail and Distribution Management*, 29(2): 76-86.
- Kim, G., Kim, A., & Sohn, S. Y. (2009). "Conjoint Analysis For Luxury Brand Outlet Malls In Korea With Consideration Of Customer Lifetime Value ". *Expert Systems With Applications*, 36(1): 922-932.
- Kim, H., Suh, K. S. and Lee, U. K. (2013). " Effects of collaborative online shopping on shopping experience through social and relational perspectives". *Information And Management*, 50(4): 169-180.
- Koday, S. ve Çelikoğlu, Ş. (2011). "Geleneksel Alışveriş Mekânlarına Bir Örnek: Bartın Kadınlar Pazarı (Galla Bazarı)". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 243-262.
- Kotha, S. and Orne, D. (1989). "Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis". *Strategic Management Journal*, 10(3): 211-231.
- Kotler, P. (1973). "Atmospherics as a marketing tool ". *Journal of retailing*, 49(4): 48-64.
- Köksal, Y. and Penez, S. (2015). "An Investigation Of The Important Factors Influence Web Trust In Online Shopping". *Journal Of Marketing And Management*, 6(1): 28.
- Križan, F., Bilková, K. and Kita, P. (2014). "Urban Retail Market In Bratislava (Slovakia): Consumers Perception And Classification Of Shopping Centres ". *Management And Marketing*, 9(4): 228-235.
- Kumar, P. (2002). "The Impact Of Performance, Cost, And Competitive Considerations On The Relationship Between Satisfaction And Repurchase Intent In Business Markets". *Journal Of Service Research*, 5(1): 55-68.
- Kumar, V., Anand, A. and Song, H. (2017). "Future Of Retailer Profitability: An Organizing Framework". *Journal Of Retailing*, 93(1): 96-119.

- Kuruvilla, S. J. and Joshi, N. (2010). "Influence Of Demographics, Psychographics, Shopping Orientation, Mall Shopping Attitude And Purchase Patterns On Mall Patronage In India". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 17(4): 259-269.
- Kwok, T. F., Xu, Y. and Wong, P. T. (2017). "Complying With Voluntary Energy Conservation Agreements (Ii): Lighting In Hong Kong's Shopping Malls". *Resources, Conservation And Recycling*, 117(1): 225-234.
- l-Adly, M.I. (2007). "Shopping Malls Attractiveness: A Segmentation Approach". *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 35 (11): 936-50.
- Lakhal. L(2009)." Impact Of Quality On Competitive Advantage And Organizational Performance". *Journal Of The Operational Research Society*. 60, 637 –645
- Laroche, M., Teng, L., Michon, R. and Chebat, J. C. (2005). "Incorporating Service Quality Into Consumer Mall Shopping Decision Making: A Comparison Between English And French Canadian Consumers ". *Journal Of Services Marketing*, 19(3): 157-163.
- Larsen, V., Shelton, R. and Wright, N. D. (2015). "Shopping Center Attitudes: An Empirical Test Of Predictive Attributes". *Academy Of Marketing Studies Journal*, 19(2):93.
- Lau, R. (1999). "Critical Factors For Achieving Manufacturing Flexibility". *International Journal Of Operations and Production Management*, 19 (3): 328-41.
- Lawton, T. C. (1999). "The Limits Of Price Leadership: Needs-Based Positioning Strategy And The Long-Term Competitiveness Of Europe's Low Fare Airlines ". *Long Range Planning*, 32(6): 573-586.
- Lehew, M. L. and Fairhurst, A. E. (2000). "Us Shopping Mall Attributes: An Exploratory Investigation Of Their Relationship To Retail Productivity". *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 28(6): 261-279.
- Lei, D., Slocum, J. W. and Pitts, R. A. (1999). "Designing Organizations For Competitive Advantage: The Power Of Unlearning And Learning". *Organizational Dynamics*, 27(3):24-38.
- Léo, P. Y. and Philippe, J. (2002). "Retail Centres: Location And Consumer's Satisfaction. *Service Industries Journal*, 22(1):122-146.
- Li, J. J. (2005). "The Formation Of Managerial Networks Of Foreign Firms In China: The Effects Of Strategic Orientations". *Asia Pacific Journal Of Management*, 22(4): 423-443.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Rao, S. S. (2006). "The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance". *Omega*, 34(2): 107-124.
- Li, W. M., Lee, S. C. and Chan, L. Y. (2001). "Indoor Air Quality At Nine Shopping Malls In Hong Kong ". *Science Of The Total Environment*, 273(1-3): 27-40.

- Liao, Z. (2016). "Temporal Cognition, Environmental Innovation, And The Competitive Advantage Of Enterprises". *Journal Of Cleaner Production*, 135(1):1045-1053.
- Lindahl, D. P. and Beyers, W. B. (1999). "The Creation Of Competitive Advantage By Producer Service Establishments". *Economic Geography*, 75(1): 1-20.
- Lowry, J. R. (1997). "The Life Cycle Of Shopping Centers ". *Business Horizons*, 40(1): 77-87.
- Lu, W., Li, H., Shen, L. and Huang, T. (2009). "Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats Analysis Of Chinese Construction Companies In The Global Market". *Journal Of Management In Engineering*, 25(4): 166-176.
- Ma, R. and Oxford, R. L. (2014). "A Diary Study Focusing On Listening And Speaking: The Evolving Interaction Of Learning Styles And Learning Strategies In A Motivated, Advanced Esl Learner". *System*, 43(1):101-113.
- Ma'S-Ruiz, F.J. (1999). "Image Of Suburban Shopping Malls And Two-Stage Versus Uni-Equational Modelling Of The Retail Trade Attraction." *European Journal Of Marketing*, 33 (5/6): 512-30.
- Makgopa, S. S. (2018). "Determining Shopping Malls Customers' Satisfaction And Loyalty". *Journal Of Business And Retail Management Research*, 13(1): 5-30.
- Mann, M. and Byun, S. E. (2011). "Accessing Opportunities In Apparel Retail Sectors In India: Porter's Diamond Approach". *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 15(2), 194-210.
- Massicotte, M. C., Michon, R., Chebat, J. C., Sirgy, M. J. and Borges, A. (2011). "Effects of Mall Atmosphere On Mall Evaluation: Teenage Versus Adult Shoppers ". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1): 74-80.
- Mathooko, F. M. and Ogutu, M. (2015). "Porter's Five Competitive Forces Framework And Other Factors That Influence The Choice Of Response Strategies Adopted By Public Universities In Kenya". *International Journal Of Educational Management*, 29(3): 334-354.
- Mckelvey, S. M. (2006). "Coca-Cola Vs. Pepsico-A " Super" Battleground For The Cola Wars?". *Sport Marketing Quarterly*, 15(2):114.
- Mengel, M., Sis, B. and Halloran, P. F. (2007). "Swot Analysis Of Banff: Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats Of The International Banff Consensus Process And Classification System For Renal Allograft Pathology". *American Journal Of Transplantation*, 7(10): 2221-2226.
- Menguc, B., Auh, S. and Shih, E. (2007). "Transformational Leadership And Market Orientation: Implications For The Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance". *Journal Of Business Research*, 60(4): 314-321.

- Merrilees, B., Miller, D. and Shao, W. (2016). "Mall Brand Meaning: An Experiential Branding Perspective". *Journal Of Product & Brand Management*, 25(3): 262-273.
- Meyer-Stamer, J. (1995). "Micro-Level Innovations And Competitiveness". *World Development*, 23(1):143-148.
- Michon, R., Chebat, J. C. and Turley, L. W. (2005). "Mall Atmospheric: The Interaction Effects Of The Mall Environment On Shopping Behavior". *Journal Of Business Research*, 58(5): 576-583.
- Miller, D. (1987). "The Structural And Environmental Correlates Of Business Strategy". *Strategic Management Journal*, 8(1): 55-76.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structure: Analysis And Performance Implications". *Academy Of Management Journal*, 31(2): 280-308.
- Miller, J. C. (2015). "The Critical Intimacies Of Walking In The Abasto Shopping Mall, Buenos Aires, Argentina". *Social and Cultural Geography*, 16(8): 869-887.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. and Amp; Condemi, B. (1999). "Spirit And Community At Southwestairlines: An Investigation Of A Spiritual Values-Based Model". *Journal Of Organizational Changemanagement*, 12(3): 221-233.
- Milliman, R. E. (1982). "Using Background Music To Affect The Behavior Of Supermarket Shoppers". *Journal Of Marketing*, 46(3): 86-91.
- Mitchell, D. J., Kahn, B. E. and Knasko, S. C. (1995). "There's Something In The Air: Effects Of Congruent Or Incongruent Ambient Odor On Consumer Decision Making". *Journal Of Consumer Research*, 22(2): 229-238.
- Moon, H. C., Rugman, A. M. and Verbeke, A. (1998). "A Generalized Double Diamond Approach To The Global Competitiveness Of Korea And Singapore". *International Business Review*, 7(2): 135-150.
- Moser, C., Urban, D. and Di Mauro, B. W. (2010). "International Competitiveness, Job Creation And Job Destruction—An Establishment-Level Study Of German Job Flows". *Journal Of International Economics*, 80(2): 302-317.
- Mukerjee, K. (2016). "Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis". *Iup Journal Of Business Strategy*, 13(1): 26-39.
- Nazari, M. and Hesari, P. (2012). "Role Of Shopping Malls In Changing Consumers Behavior: Case Study Of Low Involvement Products In Hyper Star Mall As The Biggest Shopping Mall In Tehran". *International Journal Of Business And Society*, 1(1): 281-291.

- Nicoliello, M. and Zampatti, D. (2016). "Football Clubs' Profitability After The Financial Fair Play Regulation: Evidence From Italy". *Sport, Business And Management: An International Journal*, 6(4): 460-475.
- O'donnell, S. and Blumentritt, T. (1999). "The Contribution Of Foreign Subsidiaries To Host Country National Competitiveness". *Journal Of International Management*, 5(3): 187-206.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views". *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713.
- Oral, M., Cinar, U. and Chabchoub, H. (1999). "Linking Industrial Competitiveness And Productivity At The Firm Level". *European Journal Of Operational Research*, 118(2): 271-277.
- Öz, Ö. (2002). "Assessing Porter's Framework For National Advantage: The Case Of Turkey". *Journal Of Business Research*, 55(6): 509-515.
- Peneder, M. (1995). "Cluster Techniques As A Method To Analyze Industrial Competitiveness". *International Advances In Economic Research*, 1(3): 295-303.
- Persson, U., & Werner, S. (2011). "Heat Distribution And The Future Competitiveness Of District Heating". *Applied Energy*, 88(3): 568-576.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Phillips, L.W., Chang, D.R. and Buzzell, R.D., (1983). "Product Quality, Cost Position And Business Performance: A Test Of Some Key Hypotheses". *Journal Of Marketing*, 47(2): 26-43.
- Phusavat, K. and Kanchana, R. (2007). "Competitive Priorities Of Manufacturing Firms In Thailand". *Industrial Management And Data Systems*, 107(7): 979-996.
- Pines, J. M. (2006). "The Economic Role Of The Emergency Department In The Health Care Continuum: Applying Michael Porter's Five Forces Model To Emergency Medicine". *The Journal Of Emergency Medicine*, 30(4): 447-453.
- Pitt, M. Ve Musa, Zn (2009). "Alışveriş Merkezlerini Ve Yönetim Sistemlerini Tanımlamaya Doğru". *Perakende ve Boş Zaman Mülkiyet Dergisi*, 8 (1): 39-55.
- Porter, M. E. (1980). "Industry Structure And Competitive Strategy: Keys To Profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4):30-41.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage* Free Press. New York, 33-61
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations* The Free Press. New York, 564.
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86(1):25-40.

- Posthuma-Trumpie, G. A., Korf, J. and Van Amerongen, A. (2009). "Lateral Flow (Immuno) Assay: Its Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats". A Literature Survey. *Analytical And Bioanalytical Chemistry*, 393(2): 569-582.
- Powell, T. C. and Reinhardt, I. (2010). "Rank Friction: An Ordinal Approach To Persistent Profitability". *Strategic Management Journal*, 31(11): 1244-1255.
- Rahimi, A. and Khazaei, F. (2018). "Designing Shopping Centers: The Position Of Social Interactions". *Journal Of History Culture And Art Research*, 7(2): 239-248.
- Rajagopal P. (2011). "Determinants Of Shopping Behavior Of Urban Consumers". *Journal Of International Consumer Marketing*, 23(2):83-104.
- Reeves, C. and Bednar, D. (1994). "Defining Quality: Alternatives And Implications". *Academy Of Management Review*, 19(3): 419-45.
- Reynolds, K. E., Ganesh, J. and Luckett, M. (2002). "Traditional Malls Vs. Factory Outlets: Comparing Shopper Typologies And Implications For Retail Strategy". *Journal Of Business Research*, 55(9):687-696.
- Rodriguez-Diaz, R., Zhu, M. and Wehr, T. (1997). "Strategies To Improve Performance Of Capillary Isoelectric Focusing". *Journal Of Chromatography A*, 772(1-2):145-160.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (1993). "How To Operationalize Porter's Diamond Of International Competitiveness". *The International Executive*, 35(4): 283-299.
- Said, I., Gambo, N. and Ismail, R. (2016). "An Evaluation Into The Architectural Factors Attracting Customers To Malaysian Shopping Malls". *Journal Of Business And Retail Management Research*, 11(1).
- Schroeder, A., Minocha, S. and Schneider, C. (2010). "The Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats Of Using Social Software In Higher And Further Education Teaching And Learning". *Journal Of Computer Assisted Learning*, 26(3): 159-174.
- Sharples, J. A. (1990). "Cost Of Production And Productivity In Analyzing Trade And Competitiveness". *American Journal Of Agricultural Economics*, 72(5): 1278-1282.
- Siggel, E. (2006). "International Competitiveness And Comparative Advantage: A Survey And A Proposal For Measurement". *Journal Of Industry, Competition And Trade*, 6(2): 137-159.
- Sinha, P. K. and Uniyal, D. P. (2005). "Using Observational Research For Behavioural Segmentation Of Shoppers". *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 12(1): 35-48.
- Sit, J., Merrilees, B. and Birch, D. (2003). "Entertainment-Seeking Shopping Centre Patrons: The Missing Segments". *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 31(2): 80-94.

- Siudek, T. and Zawojka, A. (2014). "Competitiveness In The Economic Concepts". Theories And Empirical Research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 13(1):91-108.
- Snowdon, B. and Stonehouse, G. (2006). "Competitiveness In A Globalised World: Michael Porter On The Microeconomic Foundations Of The Competitiveness Of Nations, Regions, And Firms". *Journal Of International Business Studies*, 37(2): 163-175.
- Sosnick, S. H. (1968). "Toward A Concrete Concept Of Effective Competition". *American Journal Of Agricultural Economics*, 50(4): 827-853.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E. and Henderson, P. W. (1996). "Improving The Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations And Behaviors?". *Journal Of Marketing*, 60(2): 67-80.
- Swaans, A. H. and Waalewijn, P. (1998). "A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model". *Proceedings Of The Ieee*, 83(8): 1114-1123.
- Tanwar, R. (2013). "Porter's Generic Competitive Strategies". *Journal Of Business And Management*, 15(1): 11-17.
- Teller, C. (2008). "Shopping Streets Versus Shopping Malls—Determinants Of Agglomeration Format Attractiveness From The Consumers' Point Of View". *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 18(4): 381-403.
- Teller, C., Reutterer, T. and Schnedlitz, P. (2008). Hedonic and utilitarian shopper types in evolved and created retail agglomerations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(3): 283-309.
- Tsai A.S. (2010). "Shopping Mall Management And Entertainment Experience: A Cross-Regional Investigation". *The Service Industries Journal*, 30 (3): 321-337.
- Tsuchiya, H. and Kobayashi, O. (2004). "Mass Production Cost Of Pem Fuel Cell By Learning Curve". *International Journal Of Hydrogen Energy*, 29(10): 985-990.
- Tung, R. L. (1984). "Strategic Management Of Human Resources In The Multinational Enterprise". *Human Resource Management*, 23(2): 129-143.
- Van Amerom, B. A. (2003). "Focusing On Informal Strategies When Linking Arithmetic To Early Algebra". *Educational Studies In Mathematics*, 54(1): 63-75.
- Van Vliet, C., Meester, E. I., Korenromp, E. L., Singer, B., Bakker, R. and Habbema, J. D. F. (2001). "Focusing Strategies Of Condom Use Against Hiv In Different Behavioural Settings: An Evaluation Based On A Simulation Model". *Bulletin Of The World Health Organization*, 79(1): 442-454.
- Varman, R. and Belk, R. W. (2012). Consuming Postcolonial Shopping Malls. *Journal Of Marketing Management*, 28(1-2): 62-84
- Wakefield, K. L. and Baker, J. (1998). "Excitement At The Mall: Determinants And Effects On Shopping Response". *Journal Of Retailing*, 74(4): 515-539.

- Wakefield, K. L. and Blodgett, J. G. (1996). "The Effect Of The Servicescape On Customers' Behavioral Intentions In Leisure Service Settings ". *Journal Of Services Marketing*, 10(6): 45-61.
- Wang, W. C., Lin, C. H. and Chu, Y. C. (2011). "Types Of Competitive Advantage And Analysis". *International Journal Of Business And Management*, 6(5): 100.
- Wang, Y. J., Minor, M. S. and Wei, J. (2011). "Aesthetics And The Online Shopping Environment: Understanding Consumer Responses. *Journal Of Retailing*, 87(1): 46-58.
- Watson, R. (2009). "Product Variety And Competition In The Retail Market For Eyeglasses. *The Journal Of Industrial Economics*, 57(2): 217-251.
- White, R. E. (1986). "Generic Business Strategies, Organizational Context And Performance: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, 7(3): 217-231.
- Wiley, N. (1988). "The Micro-Macro Problem In Social Theory". *Sociological Theory*, 6(2): 254-261.
- Wong, S. C. and Nair, P. B. (2018). "Mall Patronage: Dimensions Of Attractiveness In Urban Context". *International Journal Of Business And Society*, 19(2): 281-294
- Wright, A. C. (1995). "For God, Country And Coca-Cola: The Unauthorized History Of The Great American Soft Drink And The Company That Makes It". *Southern Cultures*, 1(2): 258-260.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999). "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis". *Technovation*, 19(8): 507-518.
- Yang, W. S., Cheng, H. C. and Dia, J. B. (2008). " A Location-Aware Recommender System For Mobile Shopping Environments". *Expert Systems With Applications*, 34(1): 437-445.
- Yunna, W. and Yisheng, Y. (2014). "The Competition Situation Analysis Of Shale Gas Industry In China: Applying Porter's Five Forces And Scenario Model". *Renewable And Sustainable Energy Reviews*, 40(1): 798-805.
- Zhao, X., Yeung, J. and Zhou, Q. (2002). "Competitive Priorities Of Enterprises In Mainland China". *Total Quality Management*, 13 (3): 285-300.

İnternet Kaynakları

<https://www.avmgezgini.com/avmler/antalya/laura-avm-157.html> (erişimtarihi:14/02/2020).

<https://www.avm.gen.tr/avm/laura-alisveris-merkezi/> (erişim_tarihi:18/04/2020).

<https://yellowpages.com.tr/laura-alisveris-merkezi-muratpasa-antalya> (erişim tarihi:17/02/2020).

<https://erastafethiye.com/hakkimizda/> (erişim tarihi:17/01/2020)

<https://www.haberler.com/erasta-avm-antalya-da-ilkleri-yasatacak-4476502-haberi/> (erişim tarihi:05/04/2020)

<https://eroglu.com/eroglu-gayrimenkul-hakkinda.html> (erişim tarihi:22/01/2020)

<https://www.haberler.com/antalya-nin-en-buyuk-alisveris-merkezi-ozdilek-haberi/> (erişim tarihi: 25/11/2019)

<https://emlakkulisi.com/ozdilekpark-antalya-avm-acildi/20595> (erişim tarihi:13/02/2020)

<https://www.libertyhotelslara.com/antalya-migros-alisveris-merkezi> (erişim tarihi:12/01/2020)

<https://www.libertyhotelslara.com/antalyanin-alisveris-merkezleri> (erişim tarihi:30/12/2019)

<https://antalyacityzone.com/sehir-rehberi/magaza-ve-hizmetler/deepo-outlet-center/1525> (erişim tarihi:21/03/2020)

<http://www.hurriyet.com.tr/mall-of-antalya-basina-tanitildi-40437716> (erişim tarihi:13/03/2020)

<http://www.hurriyet.com.tr/mall-of-antalya-basina-tanitildi-404377168> (erişim tarihi:25/02/2020).

<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/> (erişim tarihi:17/04/2019).

<https://www.bestpracticeconsulting.com.au/blog/Articles/post/Fostering-creativity-in-theworkplace/> (erişim tarihi:09/12/2019)

<http://themarketingnote.com/2017/01/08/178/> (erişim tarihi: 14/02/2020)

<https://hrdiscussion.com/hr75992.html/> (erişim tarihi:24/03/2020)

EK-1: Mülakat Formu

1-Alışveriş Merkezi Kavramı

Size göre alışveriş konseptini nasıl tanımlarsınız?

2-Rekabetçi Avantaj Stratejisi

-Siz AVM'nizin kendi endüstrisi içerisinde tek olması için nasıl farklı stratejiler uyguluyorsunuz?

-AVM'ler arasındaki rekabet size ne gibi avantajlar sağlıyor? (maliyet, esneklik, kalite...)

-AVM'ler açısından rekabet edebilmek için ne tür stratejilere başvuruyorsunuz? (AVM mimarisi, eğlence alanları vs.)

AVM'nizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

3- Rekabet Avantajının Boyutları

-AVM'ler arasındaki rekabet unsurları nelerdir?

AVM'ler arasında rekabet nasıl gelişir?

4- Alışveriş Merkezi Boyutları

- AVM'nizde değer katan faktörler nelerdir? (imaj, atmosfer, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, erişilebilirlik, eğlence)

-Müşteri memnuniyetini sağlamak için ne tür çalışmalar yürütüyorsunuz? (AVM iç dış aydınlatması, kalite, otopark hizmeti, kampanya; konser, çocuk etkinlikleri; çekilişler (araba çekilişleri gibi)

-AVM'nizde alışveriş yapan müşterilerin sadakatini kazanmak için, onlara nasıl hizmetler veriyorsunuz? Servis hizmeti, sinema, vale hizmeti gibi

AVM'nizin müşteri çekmesinde hangi etmenler rol oynamaktadır?

AVM imajı

-AVM'nin imajını belirleyen ortam ve tasarım faktörlerini (örneğin, müzik ve renk; düzen, sıcaklık, çeşitlilik vb), belirlerken, tüm müşterilere hitap etmesini nasıl öngörüyorsunuz?

AVM farkındalığı

-Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, sizin AVM'nizi alternatif olarak görmeleri için yaptığınız farkındalıklar nelerdir?

-AVM'nin atmosferi tüketici üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

5- AVM Ortamı

-AVM ortamı müşterileri ne kadar etkiliyor ve bu etkilenme AVM'ler arasındaki rekabete nasıl yansıyor?

6-Alışveriş Merkezleri İçin Tüketici Tercihleri

-AVM'lerin insanlar için önemli bir noktaya gelmesinin ve bu kadar rağbet görmesinin sebebi nedir? (sağladığı yararlar, ambiyans, hizmet kalitesi...)

-AVM endüstrisi içerisinde bir AVM'nin diğerlerine göre, müşteriler tarafından tercih edilmesinin altında hangi sebepler yatmaktadır? (AVM'nin güvenliği, hizmet kalitesi...)



ÖZGEMİŞ

Adı ve Soyadı	Sado Houssein Abdillahi
Doğum yeri-Tarihi:	Cibuti- 01.01.1992
Eğitim Durumu	
Mezun Olduğu Lise:	al zad lisesi,2013
Lisans Diploması:	Cibuti Üniversitesi Idari ve İktisadi Bölümler Faültesi, 2016
Yabancı Dil:	İngilizce, Arapça, Somalice
E-posta:	Saadodahir62@gmail.com
İş Deneyimi:	
Stajlar:	Cibuti Salam Bank