



Türkiye Alışveriş Merkezi Sektörü İçin Alternatif Kiralayan-Kiracı Değişkenleri: Keşfedici Bir Araştırma

Alternative Lessor-Lessee Variables for the Turkish Shopping Center Industry: An Exploratory Research
Dursun Onur İlhan¹

¹Dr., onurilh@gmail.com, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-0081>

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

*Alışveriş Merkezleri,
Perakende,
Kiracı İlişkileri,*

Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 1 Nisan 2020
Kabul Tarihi: 7 Ağustos 2020*

ARTICLE INFO

Keywords

*Shopping Centers,
Retail,
Tenant Relations*

Article History:

*Received: 1 April 2020
Accepted: 7 August 2020*

ÖZET

Perakende sektöründe bir paradigma kayması yaşanmaktadır. Bilgi ve teknolojinin artan önemi ve tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, yenilikçilik ve genişletilmiş paydaşlık yaklaşımları öne çıkmaktadır. Aralarındaki kiralyan-kiracı ilişkisi sebebiyle alışveriş merkezi piyasasının temel finansal dayanağını oluşturan yatırımcılar ve perakendeciler de bu değişim sürecinin merkezinde yer almaktadırlar. Ancak Türkiye'deki yapı, ciro performansına ve kira sözleşmelerine odaklı olduğu için, yerel ve küresel değişimlere yeterli cevabı verememektedir. Bu sebeple, kiralyan-kiracı ilişkilerinin yeni bir kurguya ihtiyacı vardır. İşbu çalışma, literatür taraması sonucu ulaşılan bulgular doğrultusunda alternatif bir kiralyan-kiracı kurgusu ortaya koymaktadır. Literatür taramasının başat çıktıları, (1) bilgi ve teknoloji bazlı yeni yaklaşımların yükselişi, (2) paydaşlık ve uyum temelli proje geliştirme ve yönetim süreçlerinin önemi ve (3) genel kabullerin ve mağaza ciro verilerinin ötesinde yeni değişkenler belirlemenin gerekliliğidir. Kiralyan ve kiracı denkleminde yer verilebilecek on iki alternatif değişken, genel faktörler (bilgi merkezlik, teknoloji, paydaşlık), proje arzı katma değeri (lokasyon, konsept, yönetim, kiralama ve uyum) ve toplam deneyim katma değeri (marka, çoklu kanal, sergi alanı ve temas noktaları) başlıkları altında tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örnek bir kiralama kontrol sayfası da oluşturulmuştur.

ABSTRACT

Retail sector is experiencing a paradigm shift. Importance of innovation and expanded stakeholder approaches are increasing amid the growing role of information and technology and the customer wants and needs. Investors and retailers, that constitute the financial backbone of the shopping center industry because of their lessor-lessee relationship, are also in the middle of this transformation phase. However, the structure in Turkey is inadequate for covering the local and global developments because it is focused on sales performance and lease contracts. Thus, the lessor-lessee relations must be reconfigured. This study proposes an alternative lessor-lessee approach which is based on literature review findings. Major deductions of the literature review are, (1) the rise of new approaches built around information and technology, (2) the importance of stakeholder-based and harmonious project development and management processes and (3) the necessity to identify new variables beyond general admittances and store sales data. Twelve alternative variables that can be used in the lessor and lessee equation are identified under general factors (information focus, technology, stakeholder approach), project offer added value (location, concept, management, leasing and harmony) and total experience added value (brand, omni-channel, showroom and touchpoints). A draft leasing control page is also designed in this respect.

A alışveriş merkezleri ve Türk kentlerinin ilişkisi otuz yılı aşkın bir süredir artarak devam etmektedir. Bu yoğun ilişkinin ekonomi, toplum ve çevre üzerinde çok katmanlı sonuçları olmaktadır. Bu sonuçları, kompleks bir paydaş ağı içerisindeki etkileşimlerin bir ürünü olarak nitelendirmek mümkündür. Bu ağ içerisinde, aralarındaki kiralyan-kiracı ilişkisi münasebetiyle sektörün temel finansal

dayanağını oluşturan alışveriş merkezi yatırımcıları ve perakendeciler de önemli bir yere sahiptir. Ancak Türkiye’de bu iki paydaşın etkileşimi, yerel ve küresel gelişme ve dengelere kısıtlı bir pencereden bakılması ve genel ön kabuller ile ciro performansına ve kira sözleşmesine dayalı ilişkiler kurulması şeklinde zuhur etmektedir. Ne yazık ki bu yaklaşım, sektör dinamiklerinin getirdiği yeni rol ve hedeflere ve hızla değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Bu sebeple, kiralayan-kiracı ilişkilerini yeniden kurgulama gereksinimi doğmaktadır. İşbu çalışmada öncelikle bir sektör durum tespiti yapılmıştır. Sonrasında, pratik bir kiralayan-kiracı iş birliği yapısı oluşturmak için önem arz eden değişkenleri belirleme yoluna gidilmiştir. Bu yaklaşımın temelinde, kapsamlı bir literatür taraması sonucunda ortaya koyulan bulgular bulunmaktadır. Literatür taramasının başat çıktılarını, perakende dünyasında yaşanmakta olan paradigma kayması ile doğru orantılı olarak, (1) bilgi merkezlilik ve teknolojik bütünsellik içeren yeni yaklaşımların yükselişi, (2) paydaşlık ve uyum temelli proje geliştirme ve yönetim süreçlerinin önemi ve (3) genel kabullerin ve ciro performansının ötesinde yeni değişkenler belirlemenin gerekliliği şeklinde özetlemek mümkündür. İşbu üç bulgu, tespit edilen on iki alternatif kiralayan-kiracı değişkeninin de temelini oluşturmaktadır. Bu on iki değişkeni, genel faktörler, proje arzı katma değeri ve toplam deneyim katma değeri başlıkları altında incelemek mümkündür.

1. SEKTÖR DURUM TESPİTİ

Analitik hiyerarşi prosesi kullanılan araştırmada, İstanbul piyasasında yer alan ve Türkiye’de sektörün en büyük kurumsal oyuncularını oluşturan alışveriş merkezi yatırımcılarının üst düzey yöneticileri, proje geliştirmenin temel ticari değişkenleri olarak belirlenen proje lokasyonu, konsept ve fizibilite üçlüsüne sırasıyla %37,2, %12,1 ve %50,6 ağırlık vermişler; genel olarak ticari muvaffakiyeti de sektörün sosyal ve çevresel yükümlülüklerinin çok üzerinde konumlanmışlardır (İlhan ve Ferman 2019). Türkiye’deki alışveriş merkezi arzının hızla artarken bir yandan da dar marka havuzu sebebiyle tek tipleşmesi, ülkenin makroekonomik sorunlarının tüketici davranışlarına ve sektör finansallarına olumsuz yansımaları ve e-ticaretin giderek kuvvetlenmesi karşısında ancak farklılaşabilen projelerin ayakta kalabileceği fikri oluşmakta iken (Şükürer 2020) ve büyük pazarlarda perakende gayrimenkullerine ve yüksek risk primlerine yatırım iştahı giderek azalırken (PwC ve ULI 2019, Savills Research 2020), Türkiye yatırımcı kanadında konseptin önem sırasında bu denli arkada kalması çarpıcı bir keşiftir. Halbuki yine sektör oyuncularının görüşlerinden faydalanılan bir başka çalışmada (Süzen 2016), işlevsel konsept tasarımı ve kiralama konseptinin, pazarlama, ulaşılabilirlik, alışveriş merkezi ve mağaza personelleri, taşeronlar, müşteriler ve resmi otoriteler ile ilgili konularla birlikte sektörün en önemli sorunları oldukları ortaya koyulmuştur.

Unutulmamalıdır ki, geleneksel kanallar için e-ticaret artık karşısında durulabilecek bir rakip olmaktan çıkmakta ve beşerî hayatta yer etmeye başlamaktadır. 2018 yılını küresel çapta 1,8 milyar müşteri ve %12,2 piyasa payına tekabül eden 2,8 Trilyon Dolar ciro ile kapatan e-ticaret ekosisteminin, 2023 yılında payını %22’ye çıkartması beklenmektedir (Clement 2019). Türkiye bu sürece görece geç katılmış olsa da e-ticaretin ülkede büyük bir potansiyeli bulunmaktadır ve bu kabuk değişimi alışveriş merkezi sektörünün geleceğini de doğrudan alakadar etmektedir. Yatırımcıların en çok önem verdiği değişken olan fizibilite de bu alanın merkezinde yer almaktadır.

Bu vesileyle yeni bir yol çizmenin zarureti görülmektedir. 2018 yılında alınan resmi kararlar neticesinde yabancı para cinsinden gayrimenkul satış ve kiralama işlemlerine getirilen tedbirler, pek çoğu yabancı para cinsinden uzun vadeli krediler kullanılarak yapılmış alışveriş merkezlerinin sektördeki kur riskini üstlenmelerine ve aynı anda da artan maliyetler ve düşen mağaza doluluk oranları ile mücadele etme durumunda kalmalarına sebep olmuşken (GYODER 2019), sektörün temel finansal dayanağını oluşturan kiralama işlemleri ile ilgili yenilikçi yaklaşımlar geliştirilebilmesi büyük önem arz etmektedir. İşbu kiralayan-kiracı ilişkisinin tarafları olan alışveriş merkezi yatırımcıları ve perakendecilerin, mevcut retoriğin dışında hareket edebildikleri oranda kendileri ve sektör için verimlilik yaratabilecek şansları olacaktır.

Mevcut retoriğin ana hatları, yaşanan olağanüstü pandemi sürecinde daha da belirgin hale gelmiştir. Örneğin Kategori Mağazacılığı Derneği, pandemi dolayısıyla kapanan mağazaların tekrar açıldıktan sonra ayakta kalabilmesi için belli bir kirasız dönem hakkı tanınmasını, kira sözleşmelerinin sonuna kadar salt ciro kiraya dönülmesini ve perakendecilere erken fesih hakkı verilmesini talep etmiştir (Cumhuriyet 2020). Birleşmiş Markalar Derneği de benzer şekilde kirasız dönem, ciro kirası ve erken fesih taleplerini çeşitli duyurular ile ortaya koymuştur (Başçı 2020). Çeşitli gruplardan gelen benzer açıklamalar, sektörün odak noktasının ciro performansı ve kira sözleşmeleri olduğunu ortaya koymaktadır. Kâr amacı güdülen bir ekosistemde bu unsurların odakta olması anlaşılabilir bir durum olmakla birlikte, sadece bu unsurlar üzerinden yürütülecek bir iş birliğinin sürdürülebilir olamayacağı da aşikardır. Gelişen teknoloji ile birlikte hedef kitle tanımının şahıslar seviyesine kadar inmesi ve öznelleşmesi beklenirken (Halligan 2012), tüketicilerin de “sahip olma” dürtüsünü ve sahiplik-statü ilişkisini terk ederek, eşsiz ve kişiselleştirilmiş deneyimlere yöneldiği gözlemlenmektedir (Morgan 2019). Bu açıdan bakıldığında da mağazaların sadece ürün ve hizmet satılan mecralar, alışveriş merkezlerinin de sadece bu satış mecralarının bir araya toplandığı statik platformlar olarak sürdürülebilir olma imkanları azalmaktadır. Ciro-sözleşme kısıtlamasına alternatif çözümler getirmek bu açıdan da önemlidir.

2. METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışma kapsamında, Türkiye alışveriş merkezi sektöründeki kiralayan-kiracı ilişkilerini bir değişim ve gelişim sürecine yönlendirebilecek unsurları ortaya koyabilmek için ulusal ve uluslararası kaynakları kapsayan detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İşbu tarama sonucunda elli bir adet referans kaynak belirlenmiş, ortaya koydukları bulgular özetlenmiş ve bu bulgular ışığında kiralayan-kiracı ilişkisini geniş bir perspektiften etkileyen alternatif değişkenler tespit edilmiştir. Bu kaynaklar, alışveriş merkezleri ve perakendeciler arasındaki ilişkinin bireysel bazda yürütülecek bir ciro-sözleşme denkleminde çok daha fazlasını ihtiva ettiğini gözler önüne sermektedir. Aynı doğrultuda, işbu

ilişkiyi etkileyen genel ve spesifik faktörler bulunduğu anlaşılmıştır. Genel faktörler kapsamındaki alternatif değişkenleri, bilgi merkezlilik, teknoloji ve paydaşlık olarak sıralamak mümkündür. Sürdürülebilir bir iş birliği zemini yaratılması için mevcut ciro-sözleşme odağının ötesini aydınlatan spesifik faktörler ise iki kola ayrılmaktadır; proje arzı katma değeri ve toplam deneyim katma değeri. Proje arzı katma değeri, lokasyon, konsept, yönetim, kiralama ve uyum değişkenlerini ihtiva ederken, toplam deneyim katma değeri de marka, çoklu kanal, sergi alanı ve temas noktaları değişkenlerini kapsamaktadır. Aşağıdaki tabloda referans kaynakların özeti sunulmaktadır.

Tablo 1. Referans Kaynakların Özeti

<i>Kaynak</i>	<i>Temel Bulgular</i>	<i>Değişkenler</i>
Acemoğlu vd. (2007)	Bilgiyi elde etme ve kullanma yetisi ile teknoloji arasında gözlemlenebilir ve etkileşimli bir bağ bulunmaktadır ve işbu bağın kuvveti ve doğası ile şirket organizasyon şemaları ve iş yapış şekilleri arasında dahi çeşitli korelasyonlar kurulabilmektedir.	Bilgi Merkezlilik, Teknoloji, Yönetim
Alizadehfanaeloo ve Özdoğru (2020)	Alışveriş merkezi atmosferinin ve kategori çeşitliliğinin, tekrar ziyaret etme kararı üzerinde, tek bir kategorideki çeşitliliğin ise müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkileri olduğu, Ankara'da gerçekleştirilen bir tüketici anketinde ortaya çıkmıştır. Yine aynı ankete göre, memnun müşterinin yeniden ziyaret ihtimali doğmakta, bu da projeye duyulan sadakati arttırmaktadır.	Kiralama, Konsept, Marka, Uyum
Altıntaş vd. (2011)	Üç farklı modelle test yapılmış ve marka ederi bileşenlerinin (bilinirlik, çağrışım, algılanan hizmet kalitesi ve sadakat), alışveriş merkezi ederi olarak da kullanılabilceği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla alışveriş merkezi yöneticileri, marka ederi unsurlarını kullanarak daha başarılı sonuçlar elde edebilirler.	Marka, Yönetim
Arslan ve Bakır (2009)	İstanbul'daki dört alışveriş merkezinde yapılan anketin sonuçlarına göre, müşteri sadakati sağlamak için gerekli olan temel bileşenler, mağaza özellikleri, kültür-eğlence arzı ve fiyat yapısı (uygunluk ve fiyat/kalite ilişkisi) olarak tespit edilmiştir.	Kiralama, Konsept, Marka
Aubrey ve Judge (2012)	Online perakendenin yükselişi ve teknolojik gelişmeler, fiziksel mağazalar için önemli bir yenilenme fırsatı sunmaktadır. Ürün ve hizmetlerin yeni yollarla sergileneceği mağaza konseptleri hem form hem de fonksiyon açısından farklılaştırıcı unsurlar içermelidir. Mağaza atmosferi ve etkileşim yolları da önem arz edecektir.	Çoklu Kanal, Konsept, Sergi Alanı, Teknoloji, Temas Noktaları
Bagdare (2013)	Bir mağaza konseptinin başarılı olabilmesi için, mağaza atmosferi, sunulan kolaylıklar, mağaza personeli ve tüketici ile marka arasında kurulan ilişkinin önem arz ettiği ortaya koyulmuştur. Tüketici ile temas noktaları yaratmak bu açıdan önemlidir.	Konsept, Marka, Temas Noktaları
Bakır (2019)	İstanbul'daki iki alışveriş merkezinde gerçekleştirilen ankete göre, rahatlık ve kolaylık sağlayan ve çocuklara yönelik olan hizmetler, kategori çeşitliliği, imaj ve planlama unsurları (iç mekân, çevre düzeni, tasarım, otopark ve ulaşım) ve özel günlerdeki aktiviteler, tüketicilerin seçimlerinde rol oynamaktadır. Uzun vadede proje-tüketici ilişkisinin de sadakat ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür.	Kiralama, Konsept, Marka, Yönetim
Bell vd. (2014)	Sergi alanı fonksiyonu, çevrimiçi ve çevrimdışı perakendeyi birleştiren çoklu kanal yaklaşımı ile önem kazanmaktadır. Tüketiciler, bilgi edinme, satın alma, eline ulaşma ve tatmin olma aksiyonlarını farklı kombinasyonlarla ve farklı kanallarda arasında bir ayırım yapmadan gerçekleştirmeye ve tüm deneyim üzerinden ilgili marka, ürün ve hizmetleri değerlendirmeye başlamışlardır.	Çoklu Kanal, Marka, Sergi Alanı, Teknoloji, Temas Noktaları
Bird (2018)	Alışveriş merkezlerinin artık edilgen ve statik satış alanları olarak kalamayacakları; zira deneyim odaklı yeni sosyal ve ticari platformların e-ticaret ile entegre olmaları ve yeni eğlence, tasarım ve sosyalleşme unsurlarını benimsemeleri beklenmektedir.	Çoklu Kanal, Konsept
Brandao vd. (2014)	Aynı markanın iki farklı alışveriş merkezinde yer alan mağazaları, birbirlerinin doğrudan rakibi olarak görülmelidir. Bu iki mağaza arasındaki rekabeti, tüketicinin serbest zamanı ve harcama potansiyeli belirleyecektir. Tüketicinin iki lokasyondan birine gitmek için harcaacağı para ve zaman kadar, her bir lokasyondaki diğer mağazaların fiyat seviyeleri de seçimde rol oynamaktadır.	Konsept, Lokasyon
Burnaz ve Topçu (2011)	Değişen tüketim kalıpları karşısında, alışveriş merkezi yatırımcılarının rekabetçi bir kiracı karması oluşturmak, markaların da alışveriş merkezlerinde kendilerini tüketiciye sunmak için yeni yollar bulmak zorunluluğu vardır. Yapılan uzman görüşmelerinin ışığında ortaya çıkan değerlendirme kriterleri, piyasa faktörleri, finansal faktörler, kiracı ile ilgili faktörler ve alışveriş merkezi ile ilgili faktörler olmuştur.	Kiralama, Konsept, Marka, Uyum
Chebat, El Hedhli ve Singy (2009)	Tüketicinin bir alışveriş merkezinin özellikleri hakkında olumlu farkındalığı ve proje ile şahsi bazda uyumluluğu olduğu durumlarda bir bağlılık oluşmakta ve bu da alışveriş merkezi sadakatini temelini teşkil etmektedir. Algılanan değer yüksek olması, sadakati tetiklemektedir. Bu çıkarımlar, Kuzey Amerika'da yer alan iki alışveriş merkezinde gerçekleştirilen anket çalışmasıyla da desteklenmiştir.	Marka, Uyum

Cho ve Shilling (2007)	Alişveriş merkezi kira şartlarının rastlantısal belirlendiğini ortaya koyan bir model ihtiva etmektedir. Bu doğrultuda pek çok geri besleme noktasının göz ardı edildiği belirtilmiştir. Örneğin majör bir kiracının uzun vadede alışveriş merkezinde yaratabileceği ciro, doluluk oranı ve diğer kiracıların kira oranları temelli volatilité, bunlardır. Sözleşmelerin daha detaylı ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir.	Kiralama
Coleman (2006)	Birlikte uyumlu çalışan perakende branşlarının, yeme-içme ve eğlence opsiyonlarının ve markaların alışveriş merkezleri içerisinde belli bir strateji ile bir araya getirilmesi, paydaşlar arasında sinerji yaratmak için kullanılan ana yöntemlerden biridir.	Kiralama, Konsept, Paydaşlık, Uyum
Davies (2013)	Bir lokasyonun uzun vadeli perakende ticaret potansiyelini değerlendirmek için demografik verilere dikkat edilmeli ve işbu verilerin eldeki proje stoku ile uyumu incelenmeye tabi tutulmalıdır. Tüm bu süreçte, ilgili bölgenin kentleşme yapısı da dikkate alınmalıdır.	Konsept, Lokasyon, Uyum
Deb ve Mitra (2016)	Hindistan özelinde yapılan bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bir alışveriş merkezinin, ancak kendisi ile ortak hedeflere sahip kiracı namzetleri için, proje bünyesinde konum ve ölçek olarak doğru konumlandırıldıkları ölçüde, uygun olabileceği savı ortaya koyulmuştur.	Kiralama, Konsept, Uyum
Dekimpe (2019)	Perakendede çevrimiçi ve çevrimdışı etkileşimler sebebiyle büyük veri önemlidir. Ancak teknolojiyen yararlanırken, anlık eğilimler yerine uzun vadeli gelişmelere odaklanmak, stratejileri sadece büyük veriye dayandırmamak, büyük veri uğruna tüketici güvenliğini ve güvenliğini sarsmamak, her sorunun büyük veri gerektirmediğini unutmamak ve büyük veri tarafında halen ciddi bir kapasite artışına ihtiyaç olduğunu bilmek gerekmektedir.	Bilgi Merkezilik, Teknoloji, Yönetim
Demirel ve Seçkin (2008)	Sahip olunan bilginin paylaşımı ve aktif olarak kullanılması, rekabet karşısında başarılı ve yenilikçi bir kültür oluşturulabilmesine yardımcı olmaktadır. Organizasyonların başarılı olmaları için, karlılık ve sayısal büyümenin de ötesinde tutarlı yenilikler yaratmaları gerekmektedir.	Bilgi Merkezilik, Paydaşlık, Yönetim
Dotzour vd. (1990)	Bir lokasyonun gayrimenkul yatırımcısı açısından en verimli konsept ve kullanım karmasına sahip olabilmesi için fiziksel, hukuki, bölgesel ve finansal özellikleri dikkatle analiz edilmelidir. Mikro-lokasyon verileri kadar, daha geniş kentsel-mekânsal veriler de dikkate alınmalıdır.	Konsept, Lokasyon
Dougherty (2019)	Online orijinal perakendecilerin, fiziki mağaza açılışlarına ağırlık vermeye başladıkları belirtilmiştir. Bu perakendecilerin, mağaza lokasyonu seçiminde ellerindeki çevrimiçi veriyi aktif bir şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında, mülk sahiplerinin işbu perakendecilere yol göstermesinin de bir kazan-kazan durumu yaratacağı öngörülmüştür.	Bilgi Merkezilik, Çoklu Kanal, Paydaşlık, Teknoloji, Yönetim
François, Marius ve Laurent (2005)	Quebec City, Kanada'da 1998-00 yıllarında toplanan 941 mağazanın verisini ve 2001 yılına ait telefon anketinin sonuçlarını kullanarak, alışveriş merkezi kiralarının konum ve konum-dışı (örneğin kiracı karması, imaj) değişkenlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Sonuçta, proje konumunun büyük önem arz ettiği ve konum-dışı faktörleri ciddi manada desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.	Kiralama, Konsept, Lokasyon
Goyal ve Tarrant (2018)	Satış merkezliken deneyim ve etkileşim merkezi olmaya evrilen çağdaş mağazalar, mevcut değişim sürecinden güçlenerek çıkmaktadırlar. E-ticaret ve fiziksel mağazaların ilişkisi de yeni ticari fırsatlar ortaya çıkartmaktadır. ABD'de Amazon.com'un Kohl'un mağazalarını teslimat noktası olarak kullanması buna bir örnektir. Markaların teknoloji yatırımları da çevrimiçi ve çevrimdışını yakınlaştırmaktadır.	Çoklu Kanal, Konsept, Teknoloji
Gülşen ve Özdemir (2018)	Perakende ve teknoloji ilişkisi, maliyet optimizasyonu, süreç iyileştirme ve müşteri hizmetleri açısından önemlidir. Rekabetçilik ve stratejik bütünlük sağlayabilmek için de perakendecilerin teknolojiyi verimli kullanmaları gerekmektedir.	Teknoloji, Yönetim
Hirt ve Willmott (2014)	Çalışmaya göre, online perakendenin kuvvetlenmesi ile fiziksel mağazalar ürün ve hizmetlerin yerinde incelenebileceği sergi alanları olarak görülmeye başlanmış ve satış ilişkisinin farklı mecralardan tamamlanma ihtimali ortaya çıkmıştır.	Çoklu Kanal, Sergi Alanı, Teknoloji
Huff (1964)	Her ticari projenin etkili olabileceği coğrafi ve demografik alan sınırlıdır. Bir projenin gücü, sadece lokasyonunun rekabet karşısındaki pozisyonu ile değil, kendi ürün ve hizmet seçkisi ve bu seçkinin rekabetteki pozisyonu ile de ilgilidir.	Konsept, Lokasyon
İlhan ve Ferman (2018)	Eldeki lokasyon ve konseptte özel olarak tasarlanmış, tüm birleşenleri hesaba katılmış, farklılaştırıcı ve uzun vadeli stratejilere dayalı pazarlama anlayışlarının, alışveriş merkezlerinin iletişim kabiliyetlerini, marka ederi yaratma süreçlerini ve rekabet karşısında sürdürülebilir performans gösterme becerilerini olumlu yönde etkilediği tespitine yer verilmiştir.	Konsept, Lokasyon, Marka, Yönetim
Jahn vd. (2018)	Mağazacılıkta salt satış odaklı olmanın marka ve tüketici arasında kurulan ilişki üzerindeki kuvveti giderek azalmakta; bunun yerine ilgili markanın temsil ettiklerine, tüketici ilişkilerine, yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine ve kişiselleştirmeye odaklanan, teşhir alanı, gezici mağaza veya amiral mağaza formatında deneyim odaklı yaklaşımlar benimsenmektedir.	Konsept, Marka, Sergi Alanı

Khurram vd. (2018)	Marka bilinirliğinin iki özelliği (marka çağırışı ve marka tanınırlığı) ve tüketicilerin satın alma kararı verme süreçleri, yoğunlukla perakende mağazalarının kadın tüketicilerinin gözünden irdelenmiştir. Sonuçta bu iki özellik ile satış arasında pozitif korelasyon kurulmuştur. Fiyat farkındalığının moderasyon etkisine ise rastlanmamıştır.	Marka
Kim, Lee ve Suh (2015)	Alışveriş merkezinin sunduğu deneyim, müşteriler açısından memnuniyeti, sadakati ve marka kişiliğini etkileyip tetiklemekte, oluşan memnuniyet ayrıca sadakati tetiklemekte ve marka kişiliği de memnuniyet üzerinde etki etmektedir. Alışveriş merkezinde tüketiciye sunulan deneyim, ciddi bir katalizör görevi görmektedir.	Konsept, Marka, Yönetim
Kotov (2013)	Yatırımların başarısı için, hangi tür ve şekildeki bilgilerin şirket içi kararlar açısından kayda değer olduğunu belirli olması, güvenilirliği, konu ile alakalı bilginin varlığı, iş ve yatırım ortamının tahmin edilebilir olması ve ilgili yatırımı gerçekleştirirken izlenecek stratejilerin uygunluğu önemlidir.	Bilgi Merkezilik, Yönetim
Lv ve Wang (2020)	Alışveriş merkezi marka karmasının ve bu markaların yerleşiminin tüketici davranışları üzerinde etkili olduğunu belirten çalışma, bu iki adımın oluşturulmasında kullanılacak sayısal bir formül ortaya koymaktadır. Buna göre sadece geleneksel yöntemlerle (örneğin benzer markaları projenin belli bölgelerinde konumlandırmak gibi) hareket edilmemeli, performans verilerinin ışığında kararlar verilmelidir.	Bilgi Merkezilik, Kiralama, Konsept
Mejia ve Eppli (1999)	Ayırt edici analiz metodu kullanılmış ve marka karması karakteristiklerinin, güçlü alışveriş merkezlerini daha gücüz rakiplerinden ayıran önemli bir farklılaştırıcı unsur olduğu tespit edilmiştir. Kiracı çeşitliliği ve farklı kiracıların projede etkin şekilde konumlandırılması da bu unsuru kuvvetlendirmektedir.	Kiralama
Merrilees, Miller ve Shao (2016)	Avusturalya'daki bir alışveriş merkezinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, alışveriş merkezi atmosferi ve sunulan ürün gamı, müşteri memnuniyeti için kritik öneme sahiptir. Müşteri memnuniyeti de alışveriş merkezi markasının algılanışı üzerinde etkili olmaktadır.	Kiralama, Konsept, Marka
Nebati ve Ekmekçi (2020)	Alışveriş merkezi performansı modelinde, literatür taraması, uzman mülakatları ve analitik hiyerarşi prosesi kullanılmış ve yeşil bina, yatırımcı, ziyaretçi, kiracı, ciro ve sosyalleşme ana kriterleri oluşturulmuştur. Kiracı tarafındaki başat kriterler, mağaza performansı, kiracı memnuniyeti, personel, sözleşme şartları, kiracı branşı, alışveriş merkezi yönetimi ve ürün çeşitliliği olmuştur.	Kiralama, Konsept, Yönetim, Uyum
Nwogu (2020)	Ticari kira sözleşmelerinde en önemli sorunlardan birinin sözleşme kapsam yetersizliği olduğu belirtilmiştir. Kapsamda değerlendirilmeyen, piyasa volatilitesi, vergi konuları, borçluluk durumu ve kiracı başarısızlığı ve/veya yeniden kiralama süreçlerinde ortaya çıkacak yatırım ve işletme masrafları gibi kalemler, uzun vadede kiralayan açısından önem arz etmektedir.	Kiralama
Omotayo (2015)	İş çevrelerinde bilgiyi yönetme kabiliyeti artan bir oranda organizasyonların geleceği ve gelişimi açısından ciddiye alınmaya; stratejik hedeflere ve karlılığa ulaşmakta elzem sayılmaya başlanmıştır. Bilginin yönetimi için doğru insan kaynağına, süreçlere ve teknolojiye sahip olmak gerekmektedir.	Bilgi Merkezilik, Teknoloji, Yönetim
Ortegón-Cortázar ve Royo-Vela (2017)	Çalışma, bir alışveriş merkezini tekrar ziyaret etme isteğinin oluşmasında, fiziksel kalite algısının, tasarım ve ekolojik unsurların, akışkanlık ve ulaşılabilirliğin, ek hizmetlerle eğlence ve gastronomi seçeneklerinin ve marka karması ile çeşitlilik ve kalite sunabilmenin farklı oranlarda etkili olduğunu ortaya koymaktadır.	Kiralama, Konsept, Marka
Pashigian ve Gould (1998)	Çapa mağazaların, ziyaretçi çekme potansiyelleri ile alışveriş merkezinin faydasına olan dışsallıklar yarattıkları için birim kirada, küçük kiracılara oranla %72 daha az ödeme yaptıkları ABD özelinde ortaya koyulmuştur. Zira güçlü markaların çektiği ziyaretçiler, daha az bilinen küçük kiracılara da ticari fırsatlar sunmaktadır.	Kiralama
Porter ve Claycomb (1997)	Perakende platformları, tüketiciler tarafından tercih edilen markalara ev sahipliği yapma oranlarına göre kendi marka bilinirliklerini artırma şansına sahiptirler. Uygun kiracılar ile çalışmak bu açıdan önemlidir. Platformda yer alan tekil perakendeci paydaşlar da bu durumdan olumlu etkilenirler.	Kiralama, Marka, Uyum
Rabbane vd. (2012)	Mağaza sadakatinin, mağazayı ihtiva eden alışveriş merkezinin de sadakati üzerinde etkili olduğu, tüketici ile alışveriş merkezi arasındaki coğrafi mesafenin bu ilişki üzerinde moderasyon etkisi yaptığı ve işbu etkinin algılanan mağaza değeri ve sadakati üzerinde de etkili olduğu ortaya koyulmuştur.	Kiralama, Lokasyon, Marka, Uyum
Roberts vd. (2010)	Avusturalya'daki bir alışveriş merkezindeki kiracılarla yapılan mülakatlar sonucunda, karşılıklı güvenin etkisi ortaya koyulmuştur. Güveni etkileyen değişkenler, proje yöneticisinin gücü (negatif ilişki olarak), kiracının yetkilendirilmesi, esneklik, çözüm oluşturabilme ve alışveriş merkezinin marka ederi olarak tespit edilmiştir. Kiracı yetkilendirmesine karşı yönetim gücünün kısıtlanması ve çözüm oluşturabilme öne çıkmaktadır.	Marka, Paydaşlık, Uyum, Yönetim
Rosenbaum, Otolara ve Ramirez (2017)	Vaka analizi yardımı ile temas noktalarının tüketici yolculuğu oluşturmada ne kadar önemli oldukları ortaya koyulmuştur. Çalışma, her tüketicinin farklı temas noktaları ile farklı etkileşimler içerisinde olduğunu ve bu sebeple de tek tip yaklaşımların ve ön kabullerin doğru olmadığını belirtmektedir. Fonksiyonlar üstü ve stratejik bir bakış açısı ile temas noktaları optimize edilmelidir.	Konsept, Temas Noktaları

Rossiter (2014)	Geniştirilmiş şekliyle marka bilinirliği (marka tanınırlığı, kategori bazlı marka ismi hatırlama ve isim hatırlama ile artan marka tanınırlığı) ve marka tutumu (markayı reddediyor, markadan bihaber, sadece özel durumlarda kabul edilebilir, tercih edilen markalardan biri, tercih ettiği tek marka) bileşenlerinin, markalaşma noktasında en temel unsurlar oldukları ortaya konulmuştur.	Marka
Sinchaloenman ve Ngamyam (2013)	Kira gelirinin alışveriş merkezinin temel varoluş kaynağı olduğu belirtilmekte ve Tayland'da küçük ölçekli kiracılarla yapılan anketin sonuçları paylaşılmaktadır. Buna göre, sözleşme yenilemelerinde doğrudan etkili olan kıstaslar, güven ve alışveriş merkezi yönetim performansı olurken, endirekt kıstaslar da kiracılara inisiyatif sağlanması, duyarlı yaklaşımlar, iş birliği ve hizmet kalitesi olmuştur.	Kiralama, Paydaşlık, Yönetim
Sorin ve Gheorge (2012)	Alışveriş merkezi yatırımcıları, kiracılar ve müşteriler arasında üçlü bir ortaklık olduğu ve yatırımcılarla kiracıların iş birliği yaklaşımı ile müşterilerin tevaccühüne mahzar olmaları gerektiği belirtilmektedir. Bunun için kiracıların marjları, indirim stratejileri ve stok yapılarının yatırımcılar tarafından da bilinmesi ve gözetilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır.	Bilgi Merkezlilik, Kiralama, Paydaşlık, Yönetim
Tay, Lau ve Leung (1999)	Hong Kong örneği üzerinden alışveriş merkezi kiralama belirleyen unsurlar irdelenmiştir. Bulgular, kira oranının hem ilgili projenin büyüklüğü hem de ilgili kiracının müşteri çekme potansiyeli ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Zincir mağazacılığın da belirgin bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.	Kiralama, Konsept, Paydaşlık
Turna (2015)	Arz özellikleri çoğunlukla benzer olan alışveriş merkezleri arasından sıyrılarak ziyaretçi çekebilme (talep yaratabilmek) için halkla ilişkilerin önem arz ettiği belirtilmiştir. Faaliyetleri duyurabilmek, marka algısı ve farkındalığı oluşturmak ve güçlü bir kurumsal itibar inşa etmek, halkla ilişkilerin temel misyonu olarak görülmektedir.	Marka, Yönetim
Utkucu (2018)	Kiracılar açısından bir alışveriş merkezinde mağaza yatırımı yapma kararının önemine değinilmiştir. İzmir Point Bornova projesindeki 106 kiracının cevapladığı ankete göre, işbu yatırım kararını etkileyen başat faktörün itibar olduğu ortaya konulmuştur.	Kiralama, Marka
Vivek vd. (2012)	Tüketici etkileşiminin mekanıği hem yöneticiler hem de tüketicilerden oluşan bir grup üzerinde yapılan kalitatif analiz konusudur. Markanın arzı ve aktiviteleri ile kurulan ilişkiler bütünü olan tüketici etkileşimlerinin sonucunda, değer, güven, duygusal bağ, kulaktan kulağa döngüsü, sadakat ve marka topluluğu oluşmaktadır.	Konsept, Marka, Temas Noktaları, Uyum
Wheaton (2000)	Alışveriş merkezi sektöründeki mevcut kira yapısı, baz kira (her halükârda asgari olarak talep edilen meblağ) ve ciro kirasından (mağazada yapılan satışlar üzerinden yüzde şeklinde alınan meblağ) oluşmaktadır ve özellikle ciro kirası noktasında yatırımcı ve kiracılar arasında karşılıklı kazanmaya dayalı bir iş birliği kurulması önemli olagelmıştır.	Kiralama, Paydaşlık
White ve Sutton (2001)	Avustralya'da gerçekleştirilen bir vaka analizine dayanan çalışma, alışveriş merkezlerinin tüketim odağının ötesinde birer "toplum merkezi" olarak algılanmalarının ve bu yönde planlamalar yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. Sosyal kapsayıcılığın, güvenli ve eğlenceli sosyal ortamlar yaratmanın önemine de değinilmiştir.	Konsept, Paydaşlık, Uyum, Yönetim

2.1. Genel Faktör: Bilgi Merkezlilik

Bilgi merkezliliği, veri toplama ve toplanan veriyi stratejik bir şekilde anlamlandırma, kullanma ve paylaşma yetisi olarak tanımlamak mümkündür. Görülmüştür ki, bilgi ve firma yönetim kademesi arasındaki ilişkinin şekli ve boyutu, uzun vadeli ticari başarıyı etkileme gücüne sahiptir. Yönetim kademesi, bilgiye değer vermenin de ötesinde, bilgiyi firma içerisinde ve dışarısında stratejik bir şekilde değerlendirmekle de yükümlüdür. Literatür taraması, bilgi merkezlilik ile teknoloji arasında kuvvetli bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Zira gelişen teknoloji ile bilgi toplanabilecek mecralar ve yöntemler arttığı gibi, kompleks bilgi havuzunu anlamlandıracak kolaylıklar da ortaya çıkmaktadır. Bilgi merkezliliğin, perakende sektöründe de yansımaları olduğu gözlemlenmiştir. Büyük veri için perakendenin avantajlı bir konumda olması, e-ticaret oyuncularının geniş veri tabanları ile fiziksel mağaza yatırımlarına yönelmesi ve genel anlamda mağaza karması oluşturulurken ve yönetilirken bilgi merkezli yaklaşımların sağlayacağı ticari faydalar öne çıkan tespitlerden olmuştur.

2.2. Genel Faktör: Teknoloji

Literatür taraması sonucunda, gelişen teknolojinin yönetim kademelerine sunduğu fırsatlar görülmekle beraber, perakende sektörü özelinde teknolojinin değişen ve büyüyen rolü de daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çağdaş bilgiyi var eden temel teknoloji olduğu dile getirilmektedir. Özellikle çevrimiçi ve çevrimdışı perakendenin buluşmasında ve tüketiciler için bir çoklu kanal deneyimi yaratılmasında teknolojinin rolü hayattır. Her mecrada ve her an markalar ile etkileşimde olmak isteyen ve karar verici pozisyonunu pekiştiren günümüz tüketicisi için teknolojinin yarattığı yeni hareket alanı, bu hayati rolün en önemli yansımalarındandır. Çoklu kanal deneyiminin beraberinde getirdiği yeni konsept yaklaşımlarıyla ilişkili olarak, sergi alanı anlayışı ve temas noktaları da öne çıkmaktadır. Teknolojinin bağlayıcı ve büyütücü rolünün denklemden çıkartılması, perakendede yaşanan bu paradigma kaymasını da temelsiz bırakacağından, artık sektörde teknoloji faktörünü dikkate almadan belirlenecek stratejilerin sürdürülebilir olmaları beklenemez.

2.3. Genel Faktör: Paydaşlık

Bilgi merkezliliğin de önemli bir parçası olan paylaşma olgusu, perakende sektörü için çok daha geniş anlamlar içermektedir. Zira bireysel hedeflerine ulaşmak için sektör paydaşlarının ortak hedeflerde birlikte hareket etme gerekliliği bulunmaktadır. Bu da her bileşenin kapsayıcı bir çerçevede değerlendirilmesini zaruri kılmaktadır. Literatür taramasında görüldüğü üzere, alışveriş merkezlerinin kiralama süreçleri bu gereklilik noktasında örnek teşkil etmektedir. Doğru marka, branş ve fonksiyonları bir araya getirerek paydaşlar arasında ticari bir sinerji yaratmak, bir güven ortamı oluşturarak kiracılara inisiyatif tanımak, tüketiciciyi çekebilmek için kiracılar ile alışveriş merkezinin birlikte çalışmasını sağlamak ve her iki tarafın güçlü yönlerini bir kazan-kazan havuzunda buluşturmak bu anlamda önemlidir. Etkili bir paydaşlık yapısının, paydaşlar arasındaki uyum ile de doğrudan ilgili olduğu ve işbu uyumu sağlama noktasında konsept geliştirme ve yönetim anlayışlarının da önem arz ettiği tespit edilmiştir.

2.4. Proje Arzı Katma Değeri: Lokasyon

Literatür taraması, proje lokasyonunun projenin etkin bir şekilde erişebildiği çekim alanının özellikleri ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Gerek çekim alanının demografik yapısı gerekse de rekabet durumu, proje lokasyonu açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultudaki analizler hem alışveriş merkezi yatırımcısı hem de mağaza açmayı planlayan perakendeciler tarafından yapılmalıdır. Araştırmalar, bu analizlerin en çok etkilediği değişkenlerden birinin konsept olduğunu da ortaya koymaktadır. Zira farklı lokasyonlar farklı gerçeklikleri sebebiyle ancak kendilerine has bir konsepte sahip oldukları durumlarda uzun vadeli ticari başarı sağlayabilmektedirler. Lokasyon penceresinden değerlendirilen konseptin, oluşturulacak ticari arz, farklılaştırıcı unsurlar ve özgün bir yönetim performansı ile ilintili olduğu da gözlemlenmiştir. Bir diğer gözlem de lokasyonu takip eden ana değişkenler ve markalaşma arasındaki ilişki olmuştur. Bir başlangıç noktası olan lokasyon gerek alışveriş merkezi yatırımcısının gerekse de perakendecilerin itibarının masaya yatırılmasına sebep olduğu için de önemlidir.

2.5. Proje Arzı Katma Değeri: Konsept

Konsept, estetik ve fonksiyonel tasarım unsurları, marka ve fonksiyon karmasının sunumu ve bunların tüketiciye özgün bir şekilde ulaştırılması ile alakalıdır. Araştırmalar, her ne kadar kendisi de proje lokasyonunun gerçekliklerine bağımlı olsa da konseptin diğer pek çok değişken üzerinde hem doğrudan hem de aracılığı vasıtasıyla etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, teknolojinin ve değişen istek ve ihtiyaçların getirdiği çoklu kanal, sergi alanı ve temas noktaları gibi yeni yaklaşımlar hem alışveriş merkezi genelinde hem de mağazalar bazında yenilikçi konsept tasarımlarını gerekli kılmaktadır. Zira sadece ürün ve hizmet satışı odağı ile uzun vadede rekabetçi kalabilmek, perakende sektöründeki güncel gelişmeler kapsamında olasılığını giderek yitirmektedir. Konsept ile örtüşen diğer bir olgunun da marka olduğu tespit edilmiştir. Hedef odaklı ve kapsamlı bir arz yaratılmasıyla ve bu arzın stratejik iletişimiyle müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun vadede marka sadakatine ulaşmak mümkün görünmektedir. Konsept ile uyum arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Lokasyon-konsept uyumunun da ötesinde, birbirleriyle uyumlu marka, ürün ve hizmetleri, yaklaşımları ve paydaşları bir araya getirecek konsept fikirleri de önemli addedilmektedir.

2.6. Proje Arzı Katma Değeri: Yönetim

Yönetim, strateji geliştirme ve uygulama pozisyonunda olan üst düzey karar vericileri ve saha yönetimlerini kapsamaktadır. Alışveriş merkezi yatırımcıları, perakende markalarının yöneticileri, tesis yönetimleri ve mağaza yönetim ekipleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Literatür taraması sonucunda yönetim değişkeninin bilgi merkezlilik ve paydaşlık ile yoğun etkileşim içerisinde olduğu görülmüştür. Bireysel ve içgüdüsel yönetimin, yeni perakende düzeninin amaçlarına uymadığı açıktır. Ancak yönetimin etki alanı, bilgi ve paydaşlığın çok ötesindedir. Marka ve yönetim arasındaki ilişki, bu etki alanının en belirgin olduğu noktalardan biri olarak öne çıkmıştır. Genel marka ederi anlayışının sektör yöneticileri tarafından alışveriş merkezlerinin markalaşması noktasında da uygulanabileceği, çeşitli hizmet ve aktiviteler ile yaratılacak tüketici deneyiminin marka üzerinde tesirli olduğu ve kapsayıcı iş birliği prensipleri ile hareket edilmesinin markalaşma süreci için gerekli olduğu tespit edilmiştir. Bu kompleks yapının izdüşümü mağaza tarafında da mevcuttur. Dolayısıyla, sosyo-ticari buluşma noktaları olan alışveriş merkezlerinin ve bir kabuk değişimi yaşayan perakendecilerin yönetim anlayışlarının sürekli değişen ve gelişen beşerî rollerini yansıtmaya gerekliliği bulunmaktadır. Bu gereklilik, yönetim kademelerinin sorumluluklarını bir misli daha arttırmaktadır.

2.7. Proje Arzı Katma Değeri: Kiralama

Kiralama, alışveriş merkezi marka ve fonksiyon karmasının oluşturulması, devamlılığının sağlanması ve ilgili durumlarda iyileştirilmesi ile ilgili bir değişkendir. Kiralayan-kiracı ilişkisi alışveriş merkezi sektörünün temel finansal dayanağı olduğu için de vazgeçilmezdir. Ancak literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular, kiralamanın ciro-sözleşme ekseninde değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu ve ciro-sözleşme ekseninin de halihazırda noksan bir şekilde ele alındığını göstermektedir. Zira sözleşmeler ticari kapsamı açısından yetersiz kalabilmekte ve şartlar rastlantısal olarak belirlenebilmektedir. Alışveriş merkezleri ve perakendeciler arasında en az kiralayan-kiracı ilişkisi kadar önemli bir ortaklık daha bulunduğu da tespit edilmiştir. Doğru projelerde doğru şekilde konumlandırılan ve desteklenen perakende markalarının tüketiciye verimli bir şekilde ulaşabildiği ve bu ulaşma durumunun ilgili alışveriş merkezi ve mağazanın sürdürülebilir başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür. Kiralama, sadece genel kabuller ve anlık finansal beklentilerle yürütülemeyecek kompleks bir

süreçtir. Bu açıdan, tarafların her adımda birlikte çalışması gerekmektedir. İşbu paydaşlık kurgusu ile ilintili olarak uyum da öne çıkmaktadır. Lokasyon ve konsept uyumu kadar, konsept-kiracı uyumu ve kiralayan-kiracı uyumu da önemlidir. Bu uyumu yakalamak için genel ön kabuller yerine detaylı, veriye dayalı analizler yapılması da önerilmektedir. Hem yatırımcılar hem de perakendeciler, bir projede birlikte çalışmaya karar verdiklerinde ortaya kendi markalarını koymaktadırlar.

2.8. Proje Arzı Katma Değeri: Uyum

Uyumsuz parçalardan oluşan bir bütünün uzun vadede ayakta kalması güç olacaktır. İncelenen araştırmalar, alışveriş merkezi sektöründe de bu durumun farklı olmadığını göstermektedir. Uyum değişkeninin, özellikle kiralama ve konsept ile birlikte ele alındığı tespit edilmiştir. Zira tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda birbiriyle uyumlu parçalardan oluşan bir proje arzı yaratmak hem kiralamanın hem de konseptin etki alanına girmektedir. Ayrıca görülmüştür ki, kiralama ve konseptin oluşturduğu etki alanını lokasyon uyumundan ayrı bir düzlemde ele almak da mümkün değildir. Uyumun aktif rol oynadığı diğer bir alan da markadır. Uyumlu parçaların, farkındalık, etkileşim, memnuniyet ve sadakat gibi marka ederi açısından önemli olgular için gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bir başka çıkarım da uyumu tesis etmek için paydaşlık yaklaşımı gerektiğidir. İş birliği tam olarak tesis edilmeden, uyum bir bütün olarak sağlanamamaktadır. Dolayısıyla, finansal açıdan ilk aşamada daha cazip duran bazı lokasyon seçimlerinin, kiralama aksiyonlarının, konsept tasarımlarının ve yönetim tasarruflarının, uzun vadede ve farklı seviyelerde uyuma zarar vererek paydaşların aleyhine çalışması, göz ardı edilmemesi gereken bir risktir.

2.9. Toplam Deneyim Katma Değeri: Marka

Marka, belirli bir anda sunulan ürün ve hizmetlerin ötesinde bir mevcudiyete sahiptir ve tüketici algısında yer etmek için tüm firmaların ulaşmayı amaçladıkları bir hedefdir (Demirağ ve Durmaz 2020). Dolayısıyla marka, alışveriş merkezi sektörü paydaşları açısından da nihai bir noktadır. Literatür taramasından elde edilen bulgular da bunu desteklemektedir. Zira diğer tüm proje arzı ve toplam deneyim katma değeri değişkenleri muhakkak marka ile bir kesişim yaşamaktadırlar. Görülmektedir ki markalaşmaya giden yol, alışveriş merkezi lokasyon seçimiyle başlamakta, konsept geliştirme ve kiralama ile devam etmekte, her seviyede sağlıklı bir yönetim anlayışı gerektirmekte ve çoklu kanal, sergi alanı ve temas noktaları gibi yeni nesil unsurlarla da yoğun etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Tüm bu adımlarda paydaşların bir araya gelerek sağlayabildiği ve muhafaza edebildiği uyum ve başarı oranında da marka ederi ortaya çıkmaktadır. Tespitler, alışveriş merkezlerinin ve mağazaların marka ederi noktasında birbirlerine bağımlı olduklarını ve yaratılan başarıyı veya başarısızlığı doğrudan paylaştıklarını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir markalar, sürdürülebilir ticari organizasyonları var ettiği için de markaya zarar verecek anlık kararlardan kaçınılmalıdır.

2.10. Toplam Deneyim Katma Değeri: Çoklu Kanal

Çevrimiçi ve çevrimdışı perakendeyi belli bir verimlilik ve etkileşim artışı beklentisiyle birleştiren güncel bir olgu olan çoklu kanal deneyimi, fiziksel düzlemin baskın sosyo-ticari alanları olan alışveriş merkezleri ve ihtiva ettikleri markalar için kritik öneme sahiptir. Tespit edilen bulgular, teknolojik gelişmeler ve hızla değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarının, e-ticaretin alışveriş merkezi sektöründen bağımsız veya işbu sektörle rekabet içerisinde değerlendirilmesinin artık mümkün olmadığına işaret etmektedir. Teknoloji ve çoklu kanal ilişkisi, perakende sektörünün doğal akışını kökünden değiştirmektedir. Bu açıdan iş birliği ve yenilikçilik önem arz etmektedir çünkü çoklu kanal vesilesiyle yerleşmiş kiralama, konsept ve yönetim anlayışları kırılmakta, gayrimenkul ve mağazacılık teknolojileri buluşarak yeni tipolojiler yaratmakta ve sergi alanlarıyla temas noktaları gibi yeni deneyimler ve yaklaşımları doğmaktadır. Küresel ölçekte yaşanan paradigma kaymasının en bariz örneklerinden olan çoklu kanal, Türkiye'deki alışveriş merkezleri ve perakendeciler için de kritik bir eşik olacaktır.

2.11. Toplam Deneyim Katma Değeri: Sergi Alanı

Literatür taraması sonucunda sergi alanı yaklaşımının, çoklu kanal deneyiminin elzem bir fiziksel çıktısı olarak ele alınabileceği görülmüştür. Sergi alanı, mağazada sıcak satış odağının yerini ilgili perakendecinin markasını, ürünlerini ve hizmetlerini sergileyebileceği bir mecra arayışına bırakması ile ilgilidir. Bu arayış, tüketiciler ile teknoloji destekli, uzun soluklu ve derin ilişkiler kurabilmek için mağazaları bir deneyim mecrası olarak yeniden kurgulamayı gerektirmektedir. Gerek çevrimiçi perakendecilerin alışveriş merkezlerinde mağaza açmaları gerekse de organize perakendecilerin mağazacılık konseptlerini ve ilişkilerini yeni döneme adapte etmeleri şeklinde zuhur edebilmektedir. Alışveriş merkezlerinin geleneksel platform anlayışlarının geçirmekte olduğu evrimde de sergi alanı yaklaşımının etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Bununla bağlantılı olarak, sergi alanları ile temas noktaları arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Bu gelişmeler, alışveriş merkezi ve mağazacılık mekaniği üzerinde uçtan uca bir etki yaratmaktadır ve ciro odağı ile ilgili yeni soru işaretleri oluşturmaktadır. Zira sergileme isteği sıcak satışa bir alternatif olarak önem kazandıkça, spesifik mağaza cirolarının etkisi belli bir oranda azalacaktır.

2.12. Toplam Deneyim Katma Değeri: Temas Noktaları

Temas noktaları, alışveriş merkezi ve/veya mağazalar ile tüketici arasında bir ilişkinin cereyan ettiği tüm çevrimiçi ve çevrimdışı mecraları kapsamaktadır. Bu mecralar bütününe tüketici yolculuğu başlığı altında toplamak da mümkündür. Bu da sosyal medya hesapları, alışveriş merkezi otoparkı veya mağazalardaki ürün rafları gibi aslında birbirini tamamlayan adımların bütüncül bir yaklaşımla ortaya koyulmasını zaruri kılmaktadır. Bulgular incelendiğinde, temas noktalarını hedef kitle istek ve ihtiyaçlarına göre eksiksiz ve etkili bir şekilde tesis ve

muhafaza edebilmek için konsept geliştirme adımının gerekli olduğu görülmüştür. Burada konseptin estetik ve işlevselliği birleştirici yanı öne çıkmaktadır. Bir diğer bulgu da her bir bireyin özgün bir tüketici yolcuğu beklentisi ve şekli olduğudur. İşbu bireysel bazdaki beklentiler, konsept tasarımı noktasında detaycı yaklaşımın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Temas noktaları, finansal hedefler için olduğu kadar, markalaşma anlamında da etkin bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

3. ÖRNEK KİRALAMA KONTROL SAYFASI

Araştırma sonucunda, Türkiye alışveriş merkezi sektöründe gelişmiş ve genişletilmiş bir kiralayan-kiracı ilişkisi kurulabilmesi için dikkat edilmesi tavsiye edilen ve genel faktörler, proje arzı katma değeri ve toplam deneyim katma değeri başlıkları altında toplanan on iki adet alternatif değişken tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin birbirleriyle farklı oranlarda bağıntılı oldukları görüşü de baskındır. Bu doğrultuda, eldeki değişkenleri yansıtacak bir kiralama kontrol sayfası örneği oluşturulmuştur (“Şekil 1”). Kiralama görüşmeleri sırasında namzet kiracının görüş ve bilgilerini yansıtacak şekilde doldurulması öngörülen işbu kontrol sayfası; (1) stratejik bir bilgi havuzu yaratmakta ve paylaşmakta, (2) teknolojik bir bütünselliğe ve çoklu kanal deneyimine atıf yapmakta, (3) alışveriş merkezi ve namzet kiracı arasındaki uyum seviyesini incelemekte, (4) sorumlu kişileri belirleyerek paydaşlık zeminini güçlendirmekte, (5) konsept geliştirme ve kiralama süreçleri için destekleyici olmakta, (6) marka, proje ve mağaza yönetimi ve pazarlama konularına atıf yapmakta ve (7) sergi alanıyla temas noktaları gibi yenilikçi yaklaşımlar hakkında harekete geçmekte taraflara yardımcı olacaktır. İşbu çalışmanın bir araya topladığı bulgular, ortaya koyduğu alternatif değişkenler ve sunduğu örnek kontrol sayfası sayesinde, farklı anlayışlara sahip projeler ve perakendeciler, sektör genelinde ve/veya spesifik paydaşlarıyla ilgili kendi stratejik çıkarımlarını daha verimli bir şekilde yapabileceklerdir. Bu doğrultuda kendilerine has kontrol sayfaları oluşturmak için de bir althğa sahip olacaklardır. Böylece taraflar arasındaki ilişkinin ciro ve sözleşme döngüsüne sıkışmaması yolunda bir adım atılmış olacaktır.

Şekil 1. Örnek Kiralama Kontrol Sayfası

Proje Adı:				
Marka Adı:	<input type="text"/>	Markanın ve Projenin Hedef Kitlelerinin Uyumu		
Marka Branş:	<input type="text"/>	Kötü	Orta	İyi
Projede Görmek İstedığı Marka ve Branşlar:		Proje Lokasyonunun Marka ile Uyumu		
<input type="text"/>		Kötü	Orta	İyi
Projede Görmek İstedığı Diğer Fonksiyonlar:		Proje Konseptinin Marka ile Uyumu		
<input type="text"/>		Kötü	Orta	İyi
İş Birliği için İrtibat Kişileri		Markanın Uzun Vadeli Hedefleri		
Teknik ve Saha	<i>AVM... Marka...</i>	<i>Finansal hedefler, büyüme stratejisi, büyüme alanları, teknoloji, ürün ve hizmetler, tüketiciye erişim ve ilişkiler</i>		
Konsept				
Kiralama				
Yönetim				
Mağaza Konsepti Bilgileri		AVM ile Örtüşme Beklentisi		
Çoklu Kanal	<i>çevrimiçi ve çevrimdışı ilişkisi hakkında proje öngörülleri</i>			
Sergi Alanı	<i>satış odağı ve deneyim sunma arasındaki ilişki</i>			
Temas Noktaları	<i>tüm mecralardaki temas noktaları ve AVM ilişkisi</i>			
Ortak Pazarlama Yaklaşımı Fikirleri		Yönetimden Diğer Beklentiler		
<i>Çevrimiçi... Proje içi...</i>				

4. KISITLAMALAR VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Türkiye alışveriş merkezi sektöründeki kiralayan-kiracı ilişkilerini geliştirmekte kullanılabilir on iki değişken tespit edilmiş ve özetlenmiş olsa dahi, işbu çalışmanın bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Örneğin, tespit edilen değişkenler için bir mali karşılık araştırması yapılması yerinde olacaktır. Zira uzun vadede mevcut ciro-sözleşme döngüsünü değiştirmek için ortaya bu karşılığı koymak gerekecektir. Dolayısıyla, sektör temsilcilerinin girdilerini de ihtiva edecek ve çeşitli katsayılarla dayanacak sayısal bir model, işbu çalışmanın ikinci adımı olarak ele

alnabilir. Böyle bir model, farklı özelliklere sahip alışveriş merkezlerinin ve perakendecilerin değişken hedeflerini de öngörebilmelidir. Zira semt ölçeğindeki bir alışveriş merkezi ile bölgesel bir alışveriş merkezinin veyahut çapa bir zincir mağaza ile yerel bir perakendecinin, tespit edilen değişkenler ile ilişkisi birbirlerinden ziyadesiyle farklı olacaktır. İkinci kısıtlama ise sektör temsilcilerinin değişim noktasındaki bilgi ve istek seviyeleridir. Paydaşlık kültürünün oluşturulmasına ve stratejik bakış açılarının geliştirilmesine engel olan bunun gibi unsurların tespiti ve iyileştirilmesi için kapsamlı kalitatif araştırmalar yapılması yerinde olacaktır. Bu iki alanda ortaya koyulacak akademi ve özel sektör iş birliği, gelecek çalışmalar için de önemli bir kilometre taşı olacaktır.

5. SONUÇ

Türkiye alışveriş merkezi sektörü zaman içerisinde büyük bir ekosisteme evrilmeyi başarmış olsa dahi, sektörün temel finansal dayanağını oluşturan kiralayan-kiracı ilişkileri görece kısır bir çerçevede değerlendirilmeye devam etmiştir. Ciro performansına ve kira sözleşmelerine odaklı bu yaklaşım gerek mevcut makroekonomik konulardan gerekse de küresel gelişmelerden negatif yönde etkilenmektedir. Bu sebeple, kiralayan-kiracı ilişkilerini yeniden kurgulama gereksinimi doğmaktadır. İşbu çalışma, yeni kurguda kullanılacak alternatif değişkenleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve genel faktörler (bilgi merkezlik, teknoloji, paydaşlık), proje arzı katma değeri (lokasyon, konsept, yönetim, kiralama ve uyum) ve toplam deneyim katma değeri (marka, çoklu kanal, sergi alanı ve temas noktaları) ana başlıkları altında on iki değişkene ulaşılmıştır. Akabinde de tespit edilen bu değişkenler, eldeki bulgular ışığında pratik bir şekilde açıklanmıştır. Bu değişkenleri yansıtan ve her paydaşın kendi özgün kontrol formunu oluştururken referans olarak kullanabileceği örnek bir kiralama kontrol formu da oluşturulmuştur. Bu değişkenler sadece daha gelişmiş ve genişletilmiş bir kiralayan-kiracı iş birliği için değil, alışveriş merkezi yatırımcıları ve perakendecilerin, marka, proje, mağaza, ürün ve hizmetlerini yeni döneme taşımaları için de kullanılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J. ve Zilibotti, F. (2003), "Technology, Information, and the Decentralization of the Firm", *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4): 1759-1799.
- Alizadehfanaeloo, P. ve Özüdoğru, H. (2020), "AVM İmajının AVM Ziyareti, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1): 848-865.
- Altıntaş, H., Işın, F.B., Kılıç, S. ve Kaufmann, H.R. (2011), "Mall equity measurement based on brand equity conceptualization", *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(2): 55-69.
- Arslan, M. ve Bakır, N.O. (2009), "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerini Tercih Etme Nedenleri ve Sadakate Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 8(32): 39-49.
- Aubrey, C. ve Judge, D.C. (2012), "Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world", *Journal of Brand Strategy*, 1(1): 31-39.
- Bagdare, S. (2013), "Antecedents of Retail Customer Experience", *Journal of Marketing Communications*, 8(3), 45-51.
- Bakır, N. O. (2019), "Tüketicilerin Alışveriş Merkezi Tercih Etme Unsurlarının İlişkiliyi Sürdürme İsteklerine ve Sadakate Etkisi: Capacity ve Carousel Alışveriş Merkezleri Örnekleri", *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(1): 36-61.
- Başçı, S. (2020), "Perakendede açılış kavgası", *Sözcü*, <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/perakendede-acilis-kavgasi-5781085/>, [İndirme Tarihi: 1.5.2020].
- Bell, D. R., Gallino, S. ve Moreno, A. (2014), "How to Win in an Omnichannel World", *MIT Sloan Management Review*, 56(1): 45-53.
- Bird, J. (2018), "The Future Of The Shopping Mall Is Not About Shopping", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/06/17/the-future-of-the-shopping-mall-is-not-about-shopping/>, [İndirme Tarihi: 30.9.2018].
- Brandao, A., Correia-da-Silva, J., ve Pinho, J. (2014), "Spatial competition between shopping centers", *Journal of Mathematical Economics*, 50: 234-250.
- Burnaz, S. ve Topçu, Y. I. (2011), "A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 317-324.
- Chebat, J., El Hedhli, K. ve 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.
- Cho, H. ve Shilling, J.D. (2007), "Valuing Retail Shopping Center Lease Contracts", *Real Estate Economics*, 35(4): 623-649.
- Clement, J. (2019), "E-commerce worldwide - Statistics & Facts", *Statista*, <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>, [İndirme Tarihi: 4.1.2020].
- Coleman, P. (2006), *Shopping Environments: Evolution, Planning & Design*, Oxford: Elsevier.
- Cumhuriyet (2020), "Mağaza kiralari için yüzde 50 indirim talebi", <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/magaza-kiralari-icin-yuzde-50-indirim-talebi-1734727>, [İndirme Tarihi: 1.5.2020].
- Davies, R. (2013), *Retail and Commercial Planning*, Oxfordshire: Routledge.
- Deb, S. ve Mitra, K. (2016), *Spatial Economics Of Shopping Malls: A Configurational Approach in Rent and Tenanting Decision*, Münih: GRIN Publishing.
- Dekimpe, M. G. (2019), "Retailing and retailing research in the age of big data analytics", *International Journal of Research in Marketing*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016781161930062X>, [İndirme Tarihi: 4.1.2020].
- Demirağ, B. ve Dumaz, Y. (2020), *Marka Yönetimi: Uygulamalı*, İstanbul: Hiper Yayın.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008), "Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 189-202.

- Dotzour, M. G., Grissom, T. V., Liu, C. H. ve Pearson, T. (1990), "Highest and best use: The evolving paradigm", *Journal of Real Estate Research*, 5(1): 17-32.
- Dougherty, J. (2019), "From clicks to bricks : the impact of digital-native consumer brands on retail real estate", Yüksek Lisans Tezi, Massachusetts Institute of Technology.
- François, R., Marius, T. ve Laurent, M. (2005), "Spatial Versus Non-Spatial Determinants of Shopping Center Rents: Modeling Location and Neighborhood-Related Factors", *Journal of Real Estate Research*, 27(3): 293-320.
- Goyal, P. ve Tarrant, M. (2018), *Why retail's brick-and-mortar design still has good bones*, <https://www.bloomberg.com/professional/blog/retails-brick-mortar-design-still-good-bones/>, [İndirme Tarihi: 2.2.2020].
- Gülşen, İ. ve Özdemir, Ş. (2018), "Perakendecilikte Teknolojik Yenilikler ve Uygulamalar", *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 4(1): 869-876.
- Halligan, B. (2012), "Segments of One: Smarter Targeting for Your Customers", *Inc.*, <https://www.inc.com/brian-halligan/audience-segmenting-targeting-your-customers.html>, [İndirme Tarihi: 5.5.2019].
- Hirt, M. ve Willmott, P. (2014), *Strategic principles for competing in the digital age*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>, [İndirme Tarihi: 4.1.2020].
- Huff, D. L. (1964), "Defining and Estimating a Trading Area", *Journal of Marketing*, 28(3): 34-38.
- Ilhan, D. O. ve Ferman, M. (2018), "A General Evaluation of Major Components and the Future of Shopping Center Marketing", *5th International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society*, 83-91.
- Ilhan, D. O. ve Ferman, M. (2019), "An Evaluation Model Based on Sustainable Development for the Istanbul Shopping Center Market", *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 129-154.
- Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W. ve Dannewald, T. (2018), "Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores", *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3): 412-424.
- Khurram, M., Qadeer, F. ve Sheeraz, M. (2018), "The Role of Brand Recall, Brand Recognition and Price Consciousness in Understanding Actual Purchase", *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2): 219-241.
- Kotov, D. (2013), *Behavioral Biases and Corporate Decision Making on Investing Abroad*, <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/49858/>, [İndirme Tarihi: 3.10.2018].
- Lv, H. ve Wang, T. (2020), "Development of a Nonlinear Integer Optimization Model for Tenant Mix Layout in a Shopping Centre", *Advances in Civil Engineering*, <https://doi.org/10.1155/2020/2787351>, [İndirme Tarihi: 10.4.2020].
- Merrilees, B., Miller, D. ve Shao, W. (2016), "Mall brand meaning: an experiential branding perspective", *Journal of Product & Brand Management*, 25(3): 262-273.
- Morgan, B. (2019), "NOwnership, No Problem: An Updated Look At Why Millennials Value Experiences Over Owning Things", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/01/02/nownership-no-problem-an-updated-look-at-why-millennials-value-experiences-over-owning-things/#487e0e73522f>, [İndirme Tarihi: 9.8.2019].
- Nebati, E. E. ve Ekmekçi, İ. (2020), "A study on shopping malls performance criterias analysis using AHP method ", *Politeknik Dergisi*, 23(1): 85-95.
- Nwogugu, M. C. I. (2018), "Contracting and Optimal Rents in Commercial Real Estate Leasing" (2018), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3410643>, [İndirme Tarihi: 10.4.2020].
- Omotayo, F. O. (2015), "Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature", *Library Philosophy and Practice*, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3330&context=libphilprac>, [İndirme Tarihi: 2.2.2020].
- Ortegón-Cortázar, L. ve Royo-Vela, M. (2017), "Attraction Factors of Shopping Centers: Effects of Design and Eco-natural environment on Intention to Visit", *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2): 199-219.
- Pashigian, B.P. ve Gould, E. (1998), "Internalizing Externalities: The Pricing of Space in Shopping Malls", *Journal of Law and Economics*, 41(1): 115-42.
- Porter, S. S. ve Claycomb, C. (1997), "The influence of brand recognition on retail store image", *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), 373-387.
- PwC ve ULI (2019), *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2020*, <https://www.pwc.de/real-estate/pwc-emerging-trends-in-real-estate-europe-2020.pdf>, [İndirme Tarihi: 5.4.2020].
- Rabbanee, F. K., Ramaseshan, B., Wu, C. ve Vinden, A. (2012), "Effects of store loyalty on shopping mall loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3): 271-278.
- Roberts, J., Merrilees, B., Herington, C. ve Miller, D. (2010), "Building retail tenant trust: neighbourhood versus regional shopping centres", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(8): 597-612.
- Rosenbaum, M., Otálora, M. ve Ramirez, G. (2016), "How to create a realistic customer journey map", *Business Horizons*, 60(1): 143-150.
- Rossiter, J. R. (2014), "'Branding' explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude", *Journal of Brand Management*, 21: 533-540.
- Savills Research (2020), *Real estate investment in 2020: global outlook*, <https://www.savills.com/impacts/market-trends/2020-tips-world-outlook.html>, [İndirme Tarihi: 5.4.2020].
- Sinchaloenman, B. ve Ngamyam, A. (2013), "Key Factors Affecting Small Tenant Decision onRenewing Shopping Mall Rent Contract", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(12): 76-80.
- Sorin, P. ve Goje Gheorghe, G. (2012), "Commercial Indicators Used In The Relationship Of The Shopping Mall Management And Retail Tenants Management," *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, 1(1): 1269-1275.
- Süzen, M. (2016), "Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunları", Yüksek Lisans Tezi, Hasana Kalyoncu Üniversitesi.
- Şükürer, S. (2020), "AVM konsepti değişiyor", *Hürriyet*, <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/sitki-sukurer/avm-konsepti-degisiyor-41443053>, [İndirme Tarihi: 5.4.2020].
- Tay, R. S., Clement K. L. ve Leung, M.S. (1999), "The Determination of Rent in Shopping Centers: Some Evidence from Hong Kong", *Journal of Real Estate Literature*, 7(2): 183-196.
- Turna, B. (2015), "Alışveriş Merkezlerinde Halkla İlişkilerin Fonksiyonu ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Utkucu, T. (2018), “Yatırımcıların Alışveriş Merkezlerine İlişkin İtibar Algılarının. Ölçümlemesine Dair Bir Çalışma: İzmir Point Bornova Örneği”, *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 49-59.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. ve Morgan, R. M. (2012), “Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2): 122-146.
- White, R. ve Sutton, A. (2001), “Social Planning for Mall Redevelopment: An Australian case-study”, *Local Environment*, 6(1): 65-80.
- Wheaton, W.C. (2000), “Percentage Rent in Retail Leasing: The Alignment of Landlord–Tenant Interests”, *Real Estate Economics*, 28: 185-204.