

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ALIŞVERİŞ
MERKEZLERİNİN GELİŞİMİNİN SEKTÖR YAŞAM
EĞRİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: TÜRKİYE
VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih GEÇTİ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

TEMMUZ-2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ALIŞVERİŞ
MERKEZLERİNİN GELİŞİMİNİN SEKTÖR YAŞAM
EĞRİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: TÜRKİYE
VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih GEÇTİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 31/07/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK Doç. Dr. Orhan BATMAN Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

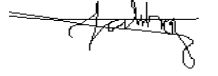
Kabul

Red

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Fatih GEÇTİ

02.05.2008

ÖNSÖZ

Bu tezde Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin alışveriş merkezi sektörleri, sektör evrimi bağlamında incelenmekte ve karşılaştırılmaktadır. Sektör evrimine yönelik ülkemizde yapılmış yeterince çalışma olmaması ve bu çalışmada her iki ülke sektörünün karşılaştırılması çalışmayı daha da anlamlı kılmaktadır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında benden yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Zengin'e teşekkür ederim. Çalışmanın uygulama kısmında verilerinden yararlandığım Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin yetkililerine, çalışmaya fikri manada katkılarda bulunan Doç. Dr. Remzi Altunışık'a ve AMPD'yle temas kurulma noktasında çaba sarf eden ve görüşmede bize eşlik eden Kocaeli Üniversitesi'nden Doç Dr. Kenan Aydın'a da teşekkür etmek isterim.

Ayrıca, bugünlere gelmemde en büyük katkı sahibi olan aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

Fatih GEÇTİ

02.05.2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: SEKTÖR YAŞAM EĞRİSİ	7
1.1. Yaşam Eğrisi Modeli	7
1.2. Sektör Yaşam Eğrisi ve Teorik Çerçeve	8
1.3. Sektör Yaşam Eğrisinin Parametreleri, Değişkenleri ve Aşamalarını Etkileyen Faktörler	13
1.4. Sektör Yaşam Eğrisinin Aşamaları	15
1.4.1. Giriş Aşaması	19
1.4.2. Büyüme Aşaması	21
1.4.3. Olgunluk Aşaması	25
1.4.4. Düşüş Aşaması	28
1.5. Sektör Yaşam Eğrisinin Genelliği.....	32
1.6. Sektör Yaşam Eğrisi ve Rekabet.....	35
1.7. Sektör Evrimine İlişkin Farklı Model ve Perspektifler	52
1.7.1. Sektör Evriminin Dört Temel Modeli, İlkeler ve Değişim Kuralları.....	52
1.7.1.1. Model 1: İlerleyici.....	55
1.7.1.2. Model 2: Yaratıcı	56
1.7.1.3. Model 3: Arada Bulunan	56
1.7.1.4. Model 4: Radikal-Organik	57
1.7.1.5. Dört Evrim Modeline İlişkin İlkeler	57
1.7.1.6. Dört Evrim Modeline İlişkin Değişim Kuralları.....	58
1.7.2. Sektör Evrimine İlişkin Farklı Perspektifler	59
1.7.2.1. Evrimsel Teori ve Örgüt Perspektifi	59
1.7.2.2. Teknik Değişim Perspektifi.....	63
1.7.2.3. Stratejik Tercih Perspektifi	64

1.8. Sektör Yaşam Eğrisi Bağlamında Uygulanan Stratejiler	64
1.8.1. Yeni ve Büyüyen Sektör Stratejileri	64
1.8.2. Olgun Sektörlerde Stratejiler.....	73
1.8.2. Gerileyen Sektörlerde Stratejiler.....	78
BÖLÜM 2: ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ	82
2.1. Alışveriş Merkezi Kavramı	82
2.2. Alışveriş Merkezlerinin Özellikleri.....	83
2.3. Alışveriş Merkezlerinin Başarı Faktörleri ve Gelişimini Etkileyen Kısıtlamalar	84
2.4. Alışveriş Merkezi Türleri	85
2.4.1. Geleneksel Sınıflandırma	85
2.4.1.1. Yerel Alışveriş Merkezleri	86
2.4.1.2. Yöresel Alışveriş Merkezleri	86
2.4.1.3. Bölgesel Alışveriş Merkezleri.....	86
2.4.2. Fonksiyonlarına ve Ana Kiracı Çeşidine Göre Alışveriş Merkezleri	87
2.4.2.1. Açık Çarşılar-Açık Hava Merkezleri	88
2.4.2.2. Katlı Çarşılar	93
2.4.3. Faktör Temelli Sınıflandırma.....	97
2.4.3.1. Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri	98
2.4.3.2. Orta Düzey Organize Alışveriş Merkezleri.....	98
2.4.3.3. Perakende Parkları	98
2.4.3.4. Özellikli Merkezler	98
2.5. Alışveriş Merkezleri Yer Seçimi.....	99
2.5.1. Yer Seçim Kriterleri	102
2.5.1.1. Ulaşım İlişkileri Açısından Belirlenecek Kriterler	102
2.5.1.2. Çevresel Veriler ile İlişkiler Açısından Belirlenecek Kriterler.....	103
2.5.1.3. Alt Yapı İlişkileri Açısından Belirlenecek Kriterler	103
2.5.1.4. Risk Faktörleri Açısından Belirlenecek Kriterler	103
2.5.1.5. Boyutlar ve Yoğunluk Açısından Belirlenecek Kriterler.....	103
2.6. Alışveriş Merkezlerinin ABD ve Türkiye’de Gelişim Süreci.....	104
2.6.1. Amerika Birleşik Devletleri’nde Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi.....	104

2.6.2. Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi	114
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZLER	141
3.1. Yöntem	141
3.1.1. Araştırma Soruları	141
3.1.2. Veri Toplama	141
3.2. Verilerin İncelenmesi ve Analizi	142
3.2.1. Verilerin İncelenmesi	142
3.2.2. Verilerin Analizi.....	144
3.2.2.1. Toplam AVM Sayıları.....	144
3.2.2.2. AVM Sayılarında Büyüme Oranı.....	146
3.2.2.3. Toplam Kiralanabilir Alan	149
3.2.2.4. Toplam Kiralanabilir Alan Büyüme Oranı	152
3.2.2.5. Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alan	154
3.2.2.6. Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alanda Büyüme Oranı.....	157
3.2.2.7. Alışveriş Merkezi Dağılımları	159
3.2.2.8. Perakende Satış, İstihdam ve Harcamalar	166
3.3. Alışveriş Merkezleri ve Sektöre Yönelik Genel Değerlendirmeler	174
3.3.1. Türkiye’ye Yönelik Değerlendirmeler	174
3.3.2. ABD’ye Yönelik Değerlendirmeler	181
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	183
KAYNAKÇA	187
ÖZGEÇMİŞ.....	197

KISALTMALAR

Ar&Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
AVM	: Alışveriş Merkezi
ICSC	: International Council of Shopping Centers
GLA	: Gross Leasable Area
SQ FT	: Square Feet
TCSCR	: Turkish Council of Shopping Centers & Retailers
AMPD	: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sektör Evriminin İtici Güçleri.....	12
Şekil 2: Sektör Yaşam Eğrisi Boyunca Ortalama Fiyat ve Firma Sayısının Evrimi.....	14
Şekil 3: Sektör Yaşam Eğrisi.....	15
Şekil 4: İnovasyon Dinamikleri.....	18
Şekil 5: Sektör Yaşam Eğrisinde İnovasyon ve Yenilenme: Perakendecilik.....	34
Şekil 6: Sektör Evriminin Farklı Evrelerindeki Firmaların Strateji / Performans Farkları.....	49
Şekil 7: Dört Evrimsel Sektör Modeli.....	53
Şekil 8: Sektör Yaşam Eğrisi Tetikleyicileri.....	54
Şekil 9: Farklı Giriş Stratejisi Olan Firmaların Ortalama Pazar Payları.....	67
Şekil 10: Yeni Pazarlara Girişte Stratejik Alternatifler.....	67
Şekil 11: Türkiye’de Yıllar İtibariyle AVM Sayısı.....	144
Şekil 12: ABD’de Yıllar İtibariyle Toplam AVM Sayısı.....	145
Şekil 13: Yıllar İtibariyle Türkiye ve ABD’deki AVM Sayılarında Büyüme Oranları.....	147
Şekil 14: Yıllar İtibariyle Türkiye’deki AVM’lerin Toplam Kiralanabilir Alanları.....	149
Şekil 15: Yıllar İtibariyle ABD’deki AVM’lerin Toplam Kiralanabilir Alanları.....	151
Şekil 16: Yıllar İtibariyle Türkiye ve ABD AVM’lerinin TKA Bakımından Büyüme Oranları.....	152
Şekil 17: Türkiye’de Yıllar İtibariyle 1000 Kişi Başına Düşen TKA (m2).....	154

Şekil 18: ABD’de Yıllar İtibariyle 1000 Kişi Başına Düşen TKA	156
Şekil 19: Yıllar İtibariyle Türkiye ve Amerika’da 1000 Kişiy Düşen TKA’ da Büyüme Oranı.....	157
Şekil 20: Yıllar İtibariyle Türkiye’deki Geleneksel Tarz AVM’lerin Ebatsal Dağılım Payları.....	160
Şekil 21: 2005 Yılı İtibariyle Türkiye’deki AVM’lerin Kentsel Dağılımları.....	161
Şekil 22: 2007 Yılı İtibariyle Türkiye’deki AVM’lerin Dağılımları.....	162
Şekil 23: Yıllar İtibariyle ABD’deki AVM’lerin Büyüklüklerine Göre Dağılım Payları	163
Şekil 24: ABD Alışveriş Merkezlerinin Bölgesel Dağılımları	165
Şekil 25: 2006–2007 Yılları Ciro Endeksi.....	167
Şekil 26: Özel Tüketim Harcamaları ve Organize Perakende Ciro Artışları.....	167
Şekil 27: 2006–2007 Yılları Çalışan Sayısı Endeksi.....	168
Şekil 28: 2006–2007 Yılları Çalışan Başına Ciro Endeksi.....	169
Şekil 29: ABD Alışveriş Merkezlerindeki Satışların Büyüme Oranları.....	172
Şekil 30: ABD Alışveriş Merkezlerin Metrekare Başına Satış Büyüme Oranları.....	173
Şekil 31: Türkiye’deki Mevcut, İnşa Halinde ve Planlanan AVM’ler	176
Şekil 32: 2010 yılı İllere Göre Ortalama Kiralanabilir Alan Beklentileri	178

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sektörel İnovasyonun Üç Aşamasının Önemli Özellikleri.....	17
Tablo 2: Literatüre Göre Olgunluk ve Düşüş Aşamalarının Göstergeleri	29
Tablo 3: Sektör Yaşam Eğrisinin Bazı Genel Özellikleri	31
Tablo 4: Strateji, Rekabet ve Performansa İlişkin Sektör Ömrü Aşamalarının Tahmini.....	38
Tablo 5: Giriş Engellerinin Sektör Evrimindeki Durumu	40
Tablo 6: Yerleşik Firmalar Arasındaki Rekabetin Sektör Evrimindeki Durumu	40
Tablo 7: Sektör Evriminin Farklı Aşamalarında Ortalama Yatırım Geri Dönüş Oranı	41
Tablo 8: İşletme ve Stratejik İş Birimi Düzeyinde Alternatif Seçimi	41
Tablo 9: Sektör Yapısının Evrimi ve Yaşam Eğrisi Boyunca Rekabet.....	44
Tablo 10: Sektör Yaşam Eğrisi Boyunca Rekabet	45
Tablo 11: Sektör Yaşam Eğrisinde İş Birimi İçin Strateji Seçimleri	50
Tablo 12: Sektör Evrim Modellerindeki Kural ve Sonuçlar	58
Tablo 13: Sektör Evrimi Konusundaki Teorik Perspektiflerin Özeti.....	61
Tablo 14: Yeni Pazarlar (Sektörler) İçin Pazarlama Stratejileri	68
Tablo 15: Yeni Sektörler İçin Alternatif Stratejik Pazarlama Programlarının Unsurları.....	69
Tablo 16: Büyüyen Pazarlarda (Sektörlerde) Pazar Lideri İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri	71
Tablo 17: Büyüyen Pazarlarda (Sektörlerde) Lidere Meydan Okuyan Firmalar İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri.....	72

Tablo 18: Olgun Sektörlerde Uygulanabilecek Gerekli Pazarlama Hedef ve Stratejileri	76
Tablo 19: Olgun Sektördeki Stratejilerin Başarılması İçin Gereken Pazarlama Faaliyetleri.....	77
Tablo 20: Gerileyen Sektörler İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri.....	80
Tablo 21: Geleneksel Sınıflandırmaya Göre Alışveriş Merkezleri ve Özellikleri	87
Tablo 22: Büyüklüklerine, Ana Kiracı Türüne ve İşlevlerine Göre AVM'LER	96
Tablo 23: ICSC Avrupa Organizasyonu AVM Sınıflandırması	97
Tablo 24: Faktör Temelli Alışveriş Merkezi Sınıflandırması	99
Tablo 25: Amerikan Alışveriş Merkezleri ve ABD Ekonomisine İlişkin Genel Göstergeler.....	111
Tablo 26: ABD Alışveriş Merkezleri 1970–2005	112
Tablo 27: ABD'deki En Büyük Alışveriş Merkezleri.....	113
Tablo 28: İstanbul'daki Bazı AVM'lerin Haftasonu Ziyaretçi Sayıları.....	134
Tablo 29: Türkiye'de Yabancıların Sahip Olduğu AVM'ler	136
Tablo 30: Türkiye'deki Özellikli AVM'ler.....	137
Tablo 31: Türkiye'deki Geleneksel Alışveriş Merkezleri.....	138
Tablo 32: Türkiye Verileri	142
Tablo 33: ABD Verileri	143
Tablo 34: Ekonomik ve Perakende Pazar Göstergeleri.....	170
Tablo 35: ABD Alışveriş Merkezlerinde Satış, İstihdam ve Müşteri Sayısı Rakamları	171
Tablo 36: Türkiye'de Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları %	175
Tablo 37: Ekonomik Göstergelere İlişkin Öngörüler–2015 Yılı	177

Tablo 38: Alışveriş Merkezleri Fiili Gerçekleşme Öngörülleri-2010 Yılı	177
Tablo 39: İllere Göre Yatırım Potansiyeli.....	179

Tezin Başlığı: Perakende Sektöründe Alışveriş Merkezlerinin Gelişiminin Sektör Yaşam Eğrisi Bağlamında İncelenmesi: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri Örneği

Tezin Yazarı: Fatih GEÇTİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

Kabul Tarihi: 31 Temmuz 2008

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 197 (tez)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Çeşitli tanımları olabilmekle birlikte en genel haliyle bir grup perakende işletmesiyle çeşitli ticari ünitelerin tek bir mülkiyet altında planlanması, geliştirilmesi, sahiplendirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanan alışveriş merkezleri günümüz tüketicisinin birçok ihtiyacını karşılama noktasında modern ve dinamik yaşam merkezleri olarak kabul edilmektedir. Yıllar itibariyle yerel alışveriş merkezlerinden organize alışveriş merkezlerine doğru çeşitli türde alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır.

Sektör yaşam eğrisi modeli, bir sektörün zaman boyunca aşamalar bazında (giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş) geçirdiği evrimin nitelendirilmesine yönelik ortaya konan bir modeldir. Sektör yaşam eğrisi kavramı, ürün yaşam eğrisi literatüründen ve 1970'lerdeki yeni ürün geliştirme üzerine ortaya konan modellerden oluşan bir kavramdır. 1980'lerde teknoloji yönetimi temeli üzerine yapılan çalışmalar vasıtasıyla geliştirilmiştir. Ürün yaşam eğrisinin farklı aşamalarının özellikleri ve sektör evrimi ile ilgili düzenlemeler nihayetinde sektörel yaşam eğrisi kavramına öncülük etmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki alışveriş merkezlerinin sektörel değişimini, bu işin modern anlamda öncüsü olan Amerika Birleşik Devletleri'nin alışveriş merkezleri sektörü ile kıyaslayarak seyrinin incelenmesidir.

Bu amaca ulaşabilmek için başta Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği ve Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi olmak üzere çeşitli kuruluşlardan elde edilen ikincil veriler yardımıyla her iki ülkenin alışveriş merkezi sektörleri incelenip karşılaştırılmıştır. Kullanılan parametreler çerçevesinde ABD alışveriş merkezleri sektörünün yaşam eğrisi bağlamında olgunluk döneminde, Türkiye'deki sektörün ise büyüme döneminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Alışveriş Merkezleri, Sektör Yaşam Eğrisi, Türkiye'deki Alışveriş Merkezleri, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Alışveriş Merkezleri

Title of the Thesis: Examination of the Shopping Centers' Development in Retail Industry in the Context of Industry Life Cycle: Example of Turkey and the United States of America	
Author: Fatih GEÇTİ	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Hayrettin ZENGİN
Date: 31 July 2008	Nu. of pages: xi (pre text) + 197 (main body)
Department: Business	Subfield: Production Management And Marketing
<p>The term 'shopping center' has various definitions. In general, a shopping center is defined as a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property. Nowadays, shopping centers are not only the places to meet many needs but they are also recognized as dynamic life centers. Over the years, shopping centers have been evolving from local shopping centers to organized malls.</p> <p>Industry life cycle model has four phases during its evolution: introduction, growth, maturity and decline. Industry life cycle concept stems from the literature of product life cycle and different models related to the new product development in the 1970's. The model was developed through the technology studies which were examined in the 1980's.</p> <p>The aim of this study is to examine the changes of the Turkish shopping center industry which has been undergoing in the context of industrial evolution by doing comparison with the US shopping center industry that has already been the pioneer in the modern base of the industry.</p> <p>In order to achieve this objective, several institutional abstracts especially databases of the Turkish Council of Shopping Centers & Retailers and the International Council of Shopping Centers were used. Both industries were examined and compared to each other with the assistance of these secondary data. Within the parameters that were used, it is possible to say that Turkish shopping center industry is in growth phase while the US shopping center industry is in maturity phase of its life cycle.</p>	
Key Words: Shopping Centers, Industry Life Cycle, Shopping Centers in Turkey, Shopping Centers in United States of America	

GİRİŞ

Sektör yaşam eğrisi, sektörlerin nasıl geliştiğini açıklayan kavramlardan birisidir. Yaşam eğrileri sektörden sektöre değişiklik gösterebilir de sektörün gelişim aşamalarının her birinde belirli yapısal özellikler göstereceği beklenir. Sektör yaşam eğrisi, farklı perspektifleri olmakla birlikte genel olarak ürün yaşam eğrisi teorisinden türetilen bir kavramdır. Buradaki mantık ‘eğer ürünlerin birer yaşam eğrisi varsa bu ürünlerin üretildiği sektörlerin de yaşam eğrileri vardır’ yaklaşımıdır. Çünkü sektörler de canlı yapılardır.

Sektör evrimi, stratejilerin oluşturulma noktasında önemli bir yere sahiptir, bir sektörün yatırım fırsatı bağlamında çekiciliğini artırabilir ya da azaltabilir. Sektör evrimi ayrıca, sektördeki firmaların stratejik ayarlama ve düzenlemeler yapmasını gerekli kılar. Sektörün değişim sürecini anlamak hatta bu değişimi önceden görmek de önemlidir. Zira değişim ihtiyacı daha da belirginleştiği ve optimal stratejiden sağlanan fayda bu stratejiyi ilk seçen firma için maksimum düzeyde olduğu sürece, stratejik olarak tepki vermenin maliyeti genellikle artış gösterir (Porter, 2000:195).

Aynı sektörde faaliyet gösteren farklı firmaların birbirlerinden farklı yaşam eğrisi evrelerinde bulunabilmeleri mümkündür. Bazı sektörler gerileyen ürünleri için yeni kullanım alanları ve faydalar bulabilirler ve hayat eğrisini genişletebilirler. Sektörlerin yaşam eğrilerinin süreleri birbirinden farklıdır. Bazı sektörlerde evrim çok hızlı sürerken bazı sektörlerde uzun yıllara yayılmaktadır. Bu bağlamda perakendecilik ve alışveriş merkezlerinden bahsedilebilir.

Perakendecilik sektörünün dünyadaki gelişimine bakıldığında başlangıçta küçük bağımsız perakendeci dükkânlardan müteşekkil olduğu ve sonraları modern mağazalar zincirlerine ve daha doğrusu alışveriş merkezlerine doğru yüksek bir gelişim hızıyla değiştiği görülmektedir (Lowry, 1997).

Gelişmiş batılı ülkelerde perakendecilik sektörü çok hızlı bir gelişme sergilemiştir. Ancak bu gelişim daha ziyade mekânsal formda kalmıştır. Örneğin, ABD’de 1966–1993 yılları arasında m² olarak % 216 büyümesine rağmen satışlar sadece %50 büyümüştür. Aynı süreç içinde tüketici satın alma davranışlarında da önemli değişiklikler yaşanmıştır. (Altunışık ve Mert, 2001).

Türkiye'ye bakacak olursak perakendecilik sektörünü çevresel ve tarihsel etkiler açısından beş temel faktörün şekillendirdiğini görmekteyiz. Bu etmenler (Cengiz ve Özcan, 2002:67–68):

- Her şeyin satıldığı dükkânlardan, belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarına geçiş süreci,
- 1980'lerdeki ekonomik büyüme ve liberal politikalar iç piyasasının yabancı mal, hizmet ve yatırımcılara açılması,
- Yeni teknoloji ve yönetim teknikleri elde edilebilirliği kolaylaştırması ve bunların büyük perakendecilerin çalışmalarını daha hızlı hale getirmesi,
- Uluslararası perakendeci firmaların Türkiye'ye yatırımlarını ve birçok gelişmiş ticari uygulamayla tanışılmasını sağlaması,
- Artan harcanabilir gelir ve modern batıya dönük etkilerle kentli orta ve üst sınıf, yeni ve farklı tüketim eğilimleri sergilemeye başlamasıdır.

Perakende sektörü, ekonominin tümünün verimliliği için önemli bir sektör bir olması, emek yoğun bir sektör olması (özellikle istihdam kapısı olması) ve yarattığı katma değer yüksek olması bakımından en önemli sektörlerdendir (Sak, 2005).

Türkiye'de perakende sektörü özellikle 2001 yılından sonra hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. Bu gelişimi şekillendiren temel unsurlar; perakende harcamalarda büyüme, kişisel gelirlerde artış, satın alma gücü yüksek hane halkı sayısında artış, yeni ödeme şekilleri ile harcama finansmanında yeni yöntemler, kırsal alanlarda hızlı çözülme ve kentleşmenin getirdiği yeni harcama ilişkileri ile değişen tüketici eğilimleridir (Gayri Menkul Türkiye, 2008).

Türk perakende sektörünün cirosu 2006 yılında 136,9 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiş ve 2010'a kadar sektörün 199 milyar ABD Doları'na ulaşması beklenmektedir. Hali hazırda Türk perakende sektörünün yaklaşık % 65'inin geleneksel perakende ve % 35'nin ise modern perakende sektörüne ait olduğu bilinmektedir. Buna göre, modern perakende sektörünün büyüklüğü yaklaşık olarak 47,9 milyar ABD Doları olarak hesaplanmaktadır. Genel olarak Türk perakende sektöründe en büyük pay ise

toplam satışların yaklaşık % 52,8'ini (72,3 milyar ABD Doları civarı) oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. (Price Water House Coopers, 2007).

Her yıl yaklaşık %10 büyüyen sektör, dolaylı olarak 2,5 milyon kişiye istihdam imkânı sağlamaktadır. Doğrudan organize perakendede çalışanların sayısı 2007 yılı itibariyle 360 bin kişi civarındadır. Yaklaşık 1,6 milyon m² satış alanına ulaşan sektörde 2007 yılı itibariyle 5,5 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır (Arasta, 2008a:14–15).

Türk perakende sektörünün 1980'lerde Avrupa'nın bulunduğu noktada olduğu görülmektedir. Sektörde yapısal dönüşüm yeni başlamaktadır. Bu dönüşümün en hızlı yaşandığı alan hızlı tüketim malları perakendeciliğinde olmaktadır. 15 yıl içerisinde Türkiye'de de organize olmayan perakendeciler % 20 ciro payına düşebilir. Bu 185 bin organize olmayanın % 50 iş kaybı anlamına gelmektedir. Dünyadaki trendlere bakıldığında ABD'de işgücü başına katma değer bin kişiye 35 milyon dolarken, AB'de yaklaşık 24 milyon dolar ve Türkiye'de yaklaşık 8 milyon dolardır. ABD'nin dönüşüm tecrübesine bakıldığında ABD'de perakende işletmelerinde verimlilik gelişimi ile ilgili olarak 1990'lı yıllardaki verimlilik artışlarının tamamına yakınının yeni giriş ve çıkışlardan kaynaklandığı, sektördeki büyük firmaların ortalama verimliliklerinin küçüklerden %40 yüksek olduğu ve yeni net istihdamın %70'inin büyükler firmalar tarafından oluşturulduğu görülmektedir (Sak, 2005).

Alışveriş merkezlerine bakacak olursak, bu merkezlerin zaman içerisinde gelişerek farklı konseptlerle karşımıza çıktığını görmekteyiz. Amerika'nın ilk alışveriş merkezi örnekleri 1920'li yıllarda görülmeye başlanmıştır. ABD, modern anlamdaki alışveriş merkezlerine 1950'li yıllarda kavuşmuş ve alışveriş merkezi formatı yıllar itibariyle küçük yöresel alışveriş merkezlerinden süper bölgesel alışveriş merkezlerine gelişme göstermiştir. Gelişim 2000'li yıllardan itibaren ise çevreye duyarlı tasarımlar ekseninde devam etmektedir.

Türkiye'ye bakacak olursak, modern alışveriş merkezlerinin ülkenin gündemine 1980'lerden itibaren girdiği ve bu merkezlerin gelişiminin 1990'lı ve özellikle 2000'li yıllarda çok hızlı bir ilerleme kaydettiği ve bu alandaki yatırımların son yıllarda yoğun bir şekilde devam ettiği görülmektedir. Bunda, alışveriş merkezlerinin yalnızca belirli ihtiyaçları karşılama amacıyla alışveriş yapılan yerler olmanın ötesinde eğlence, kültür,

sanat, alışveriş vb. unsurları bünyesinde barındıran merkezler haline gelmeleri de önemli bir faktördür.

Bu bağlamda bu merkezlerin öneminden de bahsedilebilir. Alışveriş merkezleri ülkemizde perakende sektörünün gelişmesinde, geleneksel yapıdan modern ve kurumsal yapıya dönüşmesinde, kayıt dışından kayıtlı ekonomiye geçişte, markalaşmada, tüketicinin bilinçlenmesi, toplumun modernleşmesi ve sosyalleşmesinde önemli katkılar sağlamıştır ve sağlamaya devam etmektedir (Torun, 2008:48).

Türkiye ilk alışveriş merkezine 1988 yılında açılan Galleria Alışveriş Merkezi ile kavuşmuştur. Yıllar itibariyle değişik tür ve boyutlarda gördüğümüz alışveriş merkezleri, Türkiye ekonomisine de önemli katkılarda bulunmaktadır. Sektörde 200 civarında alışveriş merkezi bulunmakta ve sektörün büyüklüğü yaklaşık 10 milyar dolar civarındadır. Ağırlıklı olarak metropollerde bulunan alışveriş merkezleri Anadolu'ya hızla yayılmakta ve sayıları da hızla artmaktadır.

ABD'de ise yaklaşık 50.000 civarında alışveriş merkezi bulunmaktadır. Bu alışveriş merkezlerin ülke ekonomisine ciddi anlamda katkıları söz konusudur. Bu merkezlerde gerçekleşen perakende satış, 2 trilyon doların üzerindedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ülkemizdeki alışveriş merkezlerinin sektörel değişimini, bu işin modern anlamda öncüsü olan Amerika Birleşik Devletleri'nin alışveriş merkezleri sektörü ile kıyaslayarak seyrinin incelenmesidir.

Bu bağlamda bu çalışmada gelişmiş bir ülke olan ABD'nin alışveriş merkezi sektörü ile gelişmekte olan Türkiye'nin alışveriş merkezi sektörü incelenerek karşılaştırılmaktadır. Ayrıca, çalışmada özellikle Türkiye'deki sektörün gelecekte neler yaşayabileceğine ilişkin ortaya konan öngörülerden de bahsedilmektedir.

Çalışmanın Önemi

Bilindiği üzere akademik çalışmalar bilhassa tezler teorik boyutu ile literatüre, bilime veya sonuçları itibariyle pratik hayata katkı sağlayabilen çalışmalardır. Ülkemizde sektörlerin yaşam eğrileri bağlamında gelişimi ve evrimine ilişkin teori ve uygulamaya yönelik olarak yapılmış çalışma sayısının yok denecek kadar az olması bu çalışmayı,

daha da anlamlı kılmakta ve bundan sonra bu konu üzerinde çalışmalar yapacak veya bu konuya ilgi duyacaklar açısından yararlanılabilecek bir kaynak haline getirmektedir. Bu çalışmayı önemli kılan bir diğer neden ise farklı ülkelerin sektörünü inceleyip analiz etmesidir.

Çalışmanın Yapısı

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sektör yaşam eğrisinden bahsedilmiştir. Buna göre ilk bölümde, genel olarak yaşam eğrisi modelleri ve sektör yaşam eğrisine yönelik literatürden bahsedilmiş, sektör yaşam eğrisinin aşamaları açıklanmış, sektör yaşam eğrisi ile rekabet konusu irdelenmiş, sektör yaşam eğrisine ilişkin ürün yaşam eğrisi konseptinden farklı olarak ortaya konan farklı model ve perspektifler anlatılmıştır. Bu bölümde sektör yaşam eğrisinin farklı evrelerinde uygulanabilecek stratejilere de yer verilmiştir.

İkinci bölümde, alışveriş merkezleri başlığı altında, alışveriş merkezi kavramından, alışveriş merkezlerinin türlerinden, alışveriş merkezlerinin sınıflandırmalarından, yer seçim kriterlerinden ve alışveriş merkezlerinin yıllar itibarıyla Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tarihsel gelişim süreçlerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi ve analizler başlığı altında çalışmada izlenen yöntem anlatılmış ve çeşitli parametreler yardımıyla yapılan analizlere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca her iki ülkenin sektörleri genel olarak değerlendirilmiş ve sektörlerle ilgili olarak ortaya konan öngörülerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Çalışmada çoğunlukla kitap, dergi, resmi kurumların hazırlayıp yayınladıkları raporlar, sektöre ilişkin derneklerin yayınları ve çeşitli internet sayfalarından elde edilen ikincil veriler kullanılmıştır. Kuramsal ve kavramsal çerçevede daha çok kitap, makale ve dergilerden faydalanılmıştır. Analiz bölümündeki grafiklerin çoğu, elde edilen verilerin derlenip rafine hale getirilmesinden sonra oluşturulmuştur.

Çalışmanın en önemli kısıtlılığı, ABD'deki sektöre ilişkin bazı verilerin Türkiye'deki sektörde birebir karşılığının olmamasıdır. Ayrıca üçüncü bölümde yapılan analizler sınırlı sayıda parametreye dayanmaktadır. Sektöre ilişkin daha derinlemesine

incelemeler yapmak için tüketici ihtiyaçları, tüketici davranışları, rekabet koşulları, arz-talep koşulları gibi unsurların da göz önüne alınması gerekmektedir. Ancak veri elde etmedeki zorluklar sebebiyle sektörlerin tam anlamıyla analizini mümkün kılacak bu parametreler göz ardı edilmiştir.

BÖLÜM 1: SEKTÖR YAŞAM EĞRİSİ

1.1. Yaşam Eğrisi Modeli

Yaşam eğrisi modelleri, insanların yaşamları boyunca geçirdikleri evrim süreçleri ile benzer özellikler gösteren modellerdir. İnsanların evrimsel süreçleri doğumla başlar, büyüme, olgunlaşma ve yaşlanma ile devam eder ve en sonunda ölümü ile tamamlanır. Sektörler de hayatın aynı aşamalarını yaşarlar. Aşamalar bazı farklılıklar olmakla beraber tüm sektörler için benzerdir ve sektörler çeşitli zaman periyotlarından geçerler.

Yaşam eğrisi modeli, başlangıçta belirli ürün ailelerinin veya ürünlerin satışlarının dinamik analizlerini kavramsallaştırmak için kullanılmıştır. Bu kavram daha sonra, tüm sektörün satış dinamiklerini içerecek şekilde genişletilmiştir. Modele aynı zamanda firmalara yönelik dinamik analizler yapabilmek için de başvurulmuştur. Genel olarak, yaşam eğrisi modeli, analizin nesnesinin (ürün, firma veya sektör) zaman boyunca farklı gelişim aşamalarından geçerek, farklı sonuçları ve pazar performanslarını başararak evrim geçireceğini ortaya koymaktadır. Yaşam eğrisinin aşamaları, firmaların performanslarını etkileyen belirleyici özelliklerle açıklanmaktadır. Literatüre göre yaşam eğrisi modeli giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş aşamalarından oluşmaktadır (Cassia ve diğ., 2006:15).

Yaşam eğrisi aşamaları üzerine çalışan araştırmacılar, evrimin aşamalarını belirleme amacıyla farklı parametreler kullanmışlardır. Yaşam eğrisi yaklaşımı, sektörler, firmalar ve ürünler için genel özelliklerin ve sonuçların elde edilmesi ve yaşam eğrisinin arkasındaki evrimsel süreçlerin anlaşılabilmesi noktasında yararlı bir yaklaşımdır. Yaşam eğrisi yaklaşımı aynı zamanda değişim baskısını anlamayı geliştiren bir modeldir.

Yaşam eğrisi modeline dayalı tüm teorilerin iki tane ortak özelliği bulunmaktadır. Birincisi, hayat eğrisi aşamaları sonucu olan yani bir şeyin sonucunda meydana gelen ve birbirine bağlı aşamalardır. Ürünler, firmalar ve sektörler zaman boyunca değişiklik gösterirler ve gelişim aşamaları yoluyla açıklanabilen, önceden tahmin edilebilir bir şablon veya gidişat izlerler. Bir sonraki aşamaya nasıl ve ne zaman geçileceği, esasen bir önceki aşamada meydana gelen olay veya dinamiklere bağlıdır. Sonuçların birbirine bağlılığı önemlidir. Zira bu ilke, geleceği daha gerçekçi görebilmek için geçmişi iyi

anlamanın önemli olduğunu ortaya koyan temel hipotezin altını çizmektedir. İkinci ortak özellik, yaşam eğrisi modellerinin çok boyutluluğudur. Çoğu araştırma, hayat eğrisinin bir aşamasından diğer aşamasına geçişe neden olan eş zamanlı (karşılıklı) belirleyicileri göz önüne almaktadır. Evrimin karmaşıklığı, seviyeye (ürün, firma veya sektör) ve analizin aşamalarına bağlı olarak birkaç güçle (itici) sınırlanabilmektedir (Cassia ve diğ., 2006:15-16).

1.2. Sektör Yaşam Eğrisi ve Teorik Çerçeve

Sektör evrimine ilişkin literatür incelendiğinde sektörel evrimin başlangıçta iki temel disiplinden ortaya çıktığı görülmüştür. Bu disiplinlerden ilki Porter, Suarez, Utterback ve Abernathy gibi araştırmacıların ilgilendikleri ürün yaşam eğrisi teorisi, diğeri ise Klepper, Gort ve MacDonald gibi araştırmacıların ilgilendikleri evrimsel ekonomilerdir. Daha sonra bazı araştırmacılar, bu disiplinlerin sektör evrimini açıklamada yetersiz kaldığını belirterek farklı modeller geliştirmişlerdir. Örneğin McGahan (2004), gerek Porter'ın 5 Güç Modeli'nin gerekse ürün yaşam eğrisi modelinin sektör evrimini tam anlamıyla açıklayamayacağını ileri sürerek sektör evrimini kendi geliştirdiği dört temel model temelinde açıklamıştır.

Bu çalışmada, sektör evrimi ürün yaşam eğrisi temeline dayanarak oluşturulan modelin yanı sıra diğeri yazarların ortaya koydukları farklı model ve perspektifler bağlamında da irdelenecektir.

Sektör yaşam eğrisi, ürün yaşam eğrisinin arz yönüne karşılık gelen bir kavramdır. Sektörler birçok ürün üreten yapılar olup yaşam eğrilerinin süreleri tek bir ürünün yaşam eğrisinin süresinden muhtemelen fazla olacaktır. Örneğin Play Station 2, X Box ve Gamecube gibi 128 bit'lik video oyunları birkaç yıllık yaşam eğrisine sahipken elektronik oyun sektörünün hayat eğrisinin başlangıcı 1977 yılında piyasaya sürülen Atari 2600'a dayanmaktadır (Grant, 2005:301).

Sektör hayat eğrisine ilişkin göz önünde bulundurulması gereken iki ikaz söz konusudur. İlki şudur; sektör yaşam eğrisi, kısa dönemli planlara yönelik tahmin amaçlı olarak kullanılmaz. Stratejistlere göre sektör yaşam eğrisi, zaman içinde sektördeki değişikliklerin ne zaman gerçekleşeceğinden ziyade hangi değişikliklerin olacağını anlaması için kullanılan kavramsal bir çerçevedir. İkincisi ise, sektör yaşam

eğrilerinin tekrarlanabilir ve dönüşebilir nitelikte olmasıdır. Örneğin Procter&Gamble tarafından üretilen sentetik bir çamaşır deterjanı olan Tide, 1947’de pazara sürülmüştür. Günümüzde, Tide güçlü konumunu hala muhafaza etmektedir. Tide, ilk 30 yılda 55 kere önemli denilebilecek değişiklik geçirmiştir. Procter&Gamble firmasının bu ürüne yönelik olarak yaptığı iyileştirmeler devam ettiği için Tide’in talebi halen artmaktadır (Dess ve Miller, 1996:169).

Dess ve Miller’ın sektör yaşam eğrisi ile ilgili olarak ortaya koydukları ikaz noktalarına ilaveten iki ikaz daha söz konusudur. Değişimi ön gören ve bu değişme karşılık vermek isteyen yöneticilerin hem yaşam eğrisi dinamiklerini anlamaları hem de sektör yaşam eğrisi kavramı ile ilgili bu iki önemli ikazlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Birincisi ikaz noktası, sektör değişiminin yapısının, sektörün gerçek gelişimi ile uyumsuzluk içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, olgun olarak görülen sektörler, teknoloji değiştiğinde veya yeni segmentler oluştuğunda büyüyen sektörler haline gelebilir. Hızlı teknolojik değişimler, hızlı talep artışının olduğu başlangıç aşamalarında bulunan sektörü gerileme aşamasına sokabilir. Büyüme aşamasına giriyor gibi görünen sektör, firmaların hayatta kaldığı fakat başarılı olamadığı bir belirsizlik durumuna yakalanarak birden durabilir. Hiçbir sektör giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş şeklindeki bir sırayla aşamaları izlemek zorunda değildir. İkinci ikaz noktası ise, sektör yaşam eğrisinin hızı (süresi) ile ilgilidir. Sektör yaşam eğrisinin hızı, sektörden sektöre değişkenlik gösterir. Örneğin, günümüzde hızla değişen sektörler internet saatine göre faaliyet gösteren sektörler olarak addedilmektedirler (Soloner ve diğ., 2001:278).

Lawles’e göre sektör evrimi, firma popülasyonunda konfigürasyonlar sağlamak için basit ve belirli bir tanımlama sunar. Sektör evrimi aynı zamanda benzer firmalar arasındaki rekabetle ve bu firmaların başarısız yönetimlerde ısrar etmelerine ilişkin eğilimleri veya stratejilerini değiştirmek için maliyetlere katlanma vb. ile ilgili yeni önerileri de destekler. Konfigürasyon, bir sektörde zaman boyunca bir grup firmanın sahip olduğu ortak beceri ve stratejiler setidir (Lawles, 2001:231). Sektör yaşam eğrisi modeli, dinamik sektör çevresinden hareketle benimsenip uygulanan bir kavramdır. Sektör yaşam eğrisi modelleri aynı zamanda örgütsel teknolojilere ilişkin stratejiler için önemli çıkarım veya sonuçlara da sahiptir (Rice ve Galvin, 2006:384). Yaşam eğrisi literatürüne bakıldığında fiyat, üretim ve firma sayılarına yönelik hayat eğrilerinin

etkilerinin işletme hayat eğrilerinin etkilerinden çok daha fazla olduğu ve sektördeki uzun dönemli trendleri belirlediği görülmüştür (Dinlersöz ve MacDonald, 2007:4).

Klepper (1996), evrimsel ekonomiler görüşünü savunmasına rağmen ürün yaşam eğrisi teorisi ile uyumlu olarak sektöre giriş ve sektörden çıkışlarla ilgili olarak sektörün giriş aşamasında zamanla yeni giren firma sayısının artabileceğini veya sektörün başlangıcında zamanla zirveye çıkacağını ve daha sonra zamanla gerileyeceğini ancak çoğu durumda yeni girenlerin sayısının da neticede azalacağını, üretici sayısının başlangıçta artıp sonra zirveye ulaşacağını ve en sonunda da sektör verimliliğinde artış olmasına rağmen kademeli olarak azalacağını ortaya koymuştur (Klepper, 1996:564).

Bazı yazarlara göre sektörün giriş aşaması veya başlangıç aşaması, çeşitli teknolojik alternatifler ve daha fazla ürün inovasyonlarının olduğu akışkan aşama (fluid phase) olarak nitelendirilmektedir. Burada baskın tasarım (dominant design) kavramı devreye girer. Baskın tasarım, sektörü ürün inovasyonundan süreç inovasyonuna kaydırır ve firma sayısında azalmalara yol açar. Burada baskın tasarım kavramının açıklanması yararlı olacaktır. Zira bu çalışmada baskın tasarım kavramından sık sık bahsedilecektir.

Suarez ve Utterback, baskın tasarımın, sektörün tasarım hiyerarşisi boyunca rekabet eden tasarım metot veya yolları (politikaları) arasında hâkimiyet kuran belirli bir metot, yol, adım veya politikalar olduğunu belirtmişlerdir (Suarez ve Utterback, 1995:416). Rakip tasarımlar ve teknolojiler arasındaki rekabetin sonucu, genellikle sektör etrafında toplanan baskın tasarımdır. Baskın tasarım, sektör tarafından bir bütün olarak kabul edilen, ürünün üretim yöntemi, ürünün görünüşü ve ürünün işlevi gibi unsurları bulunan bir ürün mimarisidir. Örneğin IBM, kişisel bilgisayarlar için temel tasarım parametreleri yanında önemli teknik standartlar da oluşturmuştur. Bu durum IBM'i sektörde baskın veya hakim bir konuma getirmiştir (Grant, 2005:302). Baskın tasarım kavramını ortaya koyan yazarlar, başlangıçtaki sektörlerin teknoloji alternatifi çeşitleri fazla olan ve yüksek inovasyon derecesi bulunan istikrarsız bir aşama ile karakterize edildiğini belirtmiştir. Yazarların geliştirdikleri model, mimari yapıdan baskın bir ürün tasarımı ile ilişkilendirilen düzenli inovasyona geçişin olduğu ürün yaşam eğrisinin anlaşılması temeline dayanmaktadır (Cassia ve diğ., 2006:22).

Modele veya tasarıma baskın model/tasarım denmesinin sebebi bu yaklaşımın mevcut alternatiflerden daha fazla bir etkinlik sağlamasıdır. Baskın model rekabet eden ürün ve

süreç tasarım konseptlerinin sayıdır (Argyres ve diğ., 2004:1). Bir ürün pazara sunulduğu zaman müşteri tercihleri ve müşterileri tatmin etmede kullanılan teknolojik araçlarda yüksek düzeyde belirsizlik söz konusudur. Bu nedenle, her firma farklı sunumlar ortaya koyar. Zamanla birlikte, alıcılar değişik birkaç model üzerine yoğunlaşarak işletmelerin sundukları değişik sunumları deneme imkânına sahip olurlar. Baskın tasarım konusunda sektör standardı olarak görülen bir yakınsama söz konusudur. Bu standart, belirli bir düzenleme ile ortaya konmasına veya genel bir kabul ile ulaşıp ulaşılmamasına bağlı olan fiili bir standarttır (Cassia ve diğ., 2006:23). Baskın modelin ortaya çıkışı sektör evrimi için son derece önemlidir. Çünkü bu modeller ölçek ekonomilerini başarmada fırsatlar yaratır. Firmalar yeni etkinliklerden faydalandıkları için sektör karşısında satış hacmi artar. Baskın modele uyum sağlamayan firmalar veya baskın model üzerinde müşteri ile tedarikçi ağlarına erişimi temin edemeyenler önemli bir rekabet baskısına maruz kalırlar ve çoğunluğu bir silkinmede (shake out) sektörden ayrılırlar (Argyres ve diğ., 2004:2).

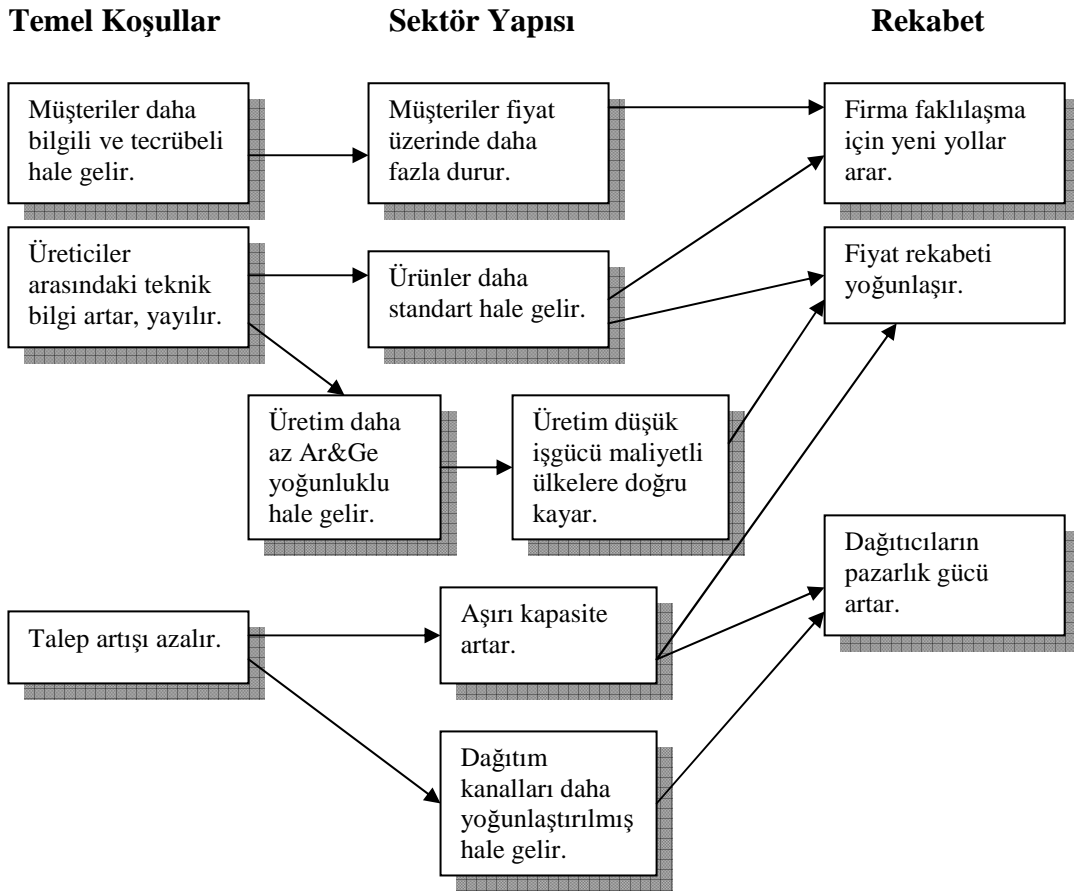
Baskın tasarımla ilgili literatüre bakıldığında bu konuya ilişkin eleştiriler de bulunmaktadır. Porter, baskın tasarım tanımının muğlak olduğunu ve özellikle müşteri tercihlerinin homojen olmadığı sektörlerdeki tüm ürünlere uygulanamayacağını belirtmiştir (Cassia ve diğ., 2006:23). Bununla ötesinde otomobil sektörü gibi bazı sektörlerde süreç inovasyonu, ürün inovasyonundan daha önce başlamaktadır. Bu ise, firmaların yalnızca ürün inovasyonu düşüşünden sağlanan ilave kazanımlar söz konusu olduğunda süreç inovasyonunu izler prensibine zıt bir görüştür (Klepper, 1996).

Argyres ve arkadaşları sektör yaşam eğrisini, şu şekilde özetlemektedirler; sektörler, şirketler farklı yaklaşımları denedikleri için bir fregmentasyon dönemiyle başlar. Zamanla birlikte, baskın model (tasarım) denilen ölçeklendirilebilen bir yaklaşım ortaya çıkar. Baskın model rekabet eden ürün ve süreç tasarım konseptlerinin sayıdır. Baskın model aynı zamanda kilit müşteriler, tedarikçiler vb. arasında modeli duyurmada yatırım yapabilme kabiliyetlerine bağlıdır. Baskın model geliştiği için sektör bağlantıları olmayan firmalar, sektörden ayrılmaya zorlandıkları bir silkelene dönemine (shakeout) girer. Firmaların baskın model üzerindeki verimliliklerini iyileştirmeleri zorlaşır, satış hacmindeki artış azalan verimler noktasına ulaşır ve sektör olgunluğa erişir. En sonunda, satış hacmi doygun talep veya biten tedarik nedeniyle

düştüğü için sektör düşüşe geçer. Her bir aşama firmaların nasıl rekabet edeceği, organize olacağı ve teknolojik ilerlemeden nasıl yararlanacağına ilişkin uygulamaları devam ettirmeye yöneliktir (Argyres ve diğ., 2004:1-2).

Sektör yaşam eğrisi, bu çalışmada yukarıda da ifade edildiği gibi dört aşamalı bir süreç olarak ele alınacaktır. Her ne kadar aşamalar giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak benimsense de, bazı yazarlara göre büyüme aşaması ile olgunluk aşaması arasında olduğu varsayılan bir geçiş süreci olan silkinme (shake out) aşamasında da bahsedilecektir. Sektör yaşam eğrisinin aşamalarına geçmeden önce sektörel evriminin itici güçleri olarak ifade edilen unsurlardan bahsedilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Sektör Evriminin İtici Güçleri



Kaynak: Grant (2002:117)

Burada iki faktör çok önemlidir. Bu faktörler talep artışı ile bilginin üretilmesi ve yayılmasıdır. Bu iki önemli faktör aşağıda açıklanmıştır (Grant, 2005:301-302):

- **Talep Artışı:** Hayat eğrisi ve aşamaları temelde sektördeki talep artışının zaman boyunca ne gibi değişiklik gösterdiğini açıklamaktadır. Bu evrim S şeklinde bir eğri ile açıklanmaktadır.
- **Bilginin Üretilmesi ve Yayılması:** Sektör yaşam eğrisinin ikinci itici gücü ise bilgidir. Ürün inovasyonu şeklindeki yeni bilgi, sektörün doğumundan sorumludur. Bilgi üretimi ve bilginin yayılması gibi iki süreç sektörün evrimi üzerinde büyük etkiler gösterir. Giriş aşamasında ürün teknolojisinin ilerleme hızı yüksektir. Baskın ürün teknolojisi ve rekabet edecek rakip teknolojiler söz konusu değildir. Rekabet temelde alternatif teknolojiler ve tasarım konfigürasyonu üzerine dayalıdır. Örneğin otomobil sektörünün ilk yıllarındaki rekabet, farklı güç kaynakları, aktarma sistemleri, klima sistemleri, farklı direksiyon ve fren sistemleri arasında olmuştur. Kişisel bilgisayar sektörünün başlangıç yıllarında ise farklı veri saklama sistemleri, görsel araçlar, işletim sistemi ve mikroişlemciler arasında rekabet gözlemlenmiştir.

1.3. Sektör Yaşam Eğrisinin Parametreleri, Değişkenleri Ve Aşamalarını Etkileyen Faktörler

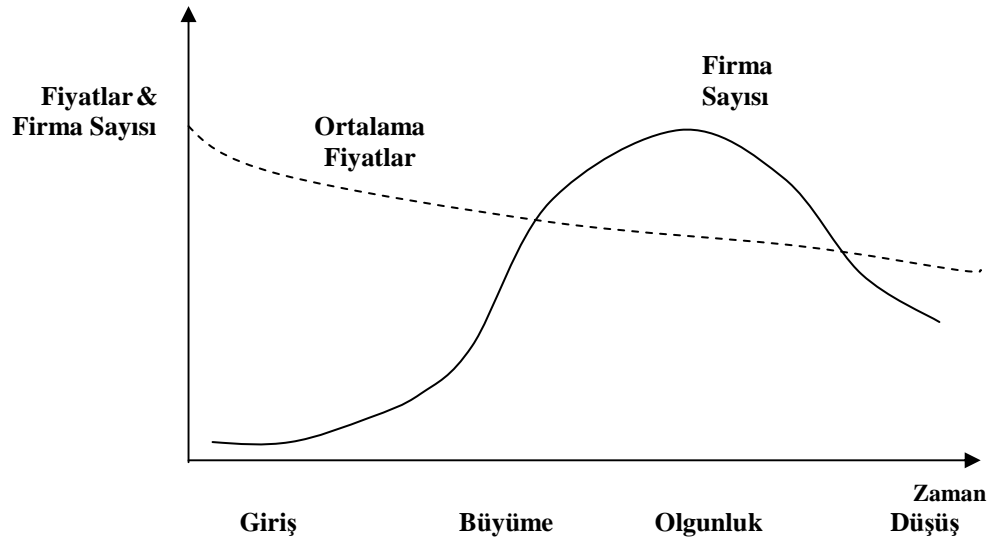
Tüm sektör yaşam eğrisi modellerinin ortak noktası, her bir aşamayı tanımlamak ve açıklamak için ortaya konan yapısal parametre ve gösterge setlerinin az veya çok tutarlı olmasıdır. Bu parametre ve göstergelerden bazıları şunlardır (Stephan ve König, 2006:3):

- **Pazarın/Talebin Büyüklüğü:** Pazarın toplam hacmi
- **Üretim Hacmi:** Birim bazında üretilen toplam ürün
- **Büyüme Oranları:** Pazarın büyüklüğünde ve zaman boyunca üretilen birim sayılarında değişim
- **Rakiplerin Sayıları:** Sektörde üretim yapan (bulunan) firmaların sayısı
- **Pazar Giriş Oranı:** Pazara giren firmalar ile pazardan çıkma firmaların sayısı

- Hayatta Kalış Oranı: Belirli bir dönemde firmalar için sektörde kalma olasılığı
- Yoğunlaşma Oranı: En büyük firmaların varlıkları, kârları ve satışları bakımından sahip oldukları yüzdesel kontrol
- İnovasyon Derecesi ve Türü: Ürüne karşı süreç inovasyonu
- Baskın Tasarım (Dominant Design): Rekabet eden ürün ve süreç tasarım konseptlerinin sayısı

Sektör evrimini temsil eden ana değişkenler, satılan ürünlerin ortalama fiyatları ve sektörde faaliyet gösteren firma sayısıdır. Bu değişkenler Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Sektör Yaşam Eğrisi Boyunca Ortalama Fiyat ve Firma Sayısının Evrimi



Kaynak: Cassia ve diğ. (2006:24)

Sektör yaşam eğrisinin aşamalarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler şu şekildedir; sektör potansiyeli, sektörün büyüme oranı, ürün hattı, sektördeki firma sayısı, sektörün istikrarı, sektöre giriş kolaylığı, teknoloji ve satın alma biçimidir (Hax ve Majluf, 1984:190).

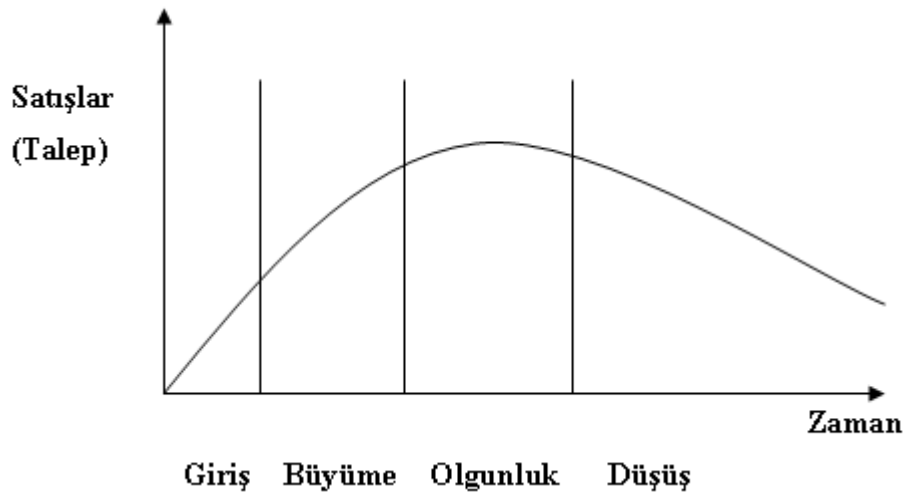
1.4. Sektör Yaşam Eğrisinin Aşamaları

Sektör yaşam eğrisinin aşamalarının neler olduğuna ilişkin literatürde kaynak incelemesi yapıldığında farklı yazarlar tarafından farklı görüşlerin ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu görüşler şu şekildedir;

- Miller ve Dess (1996): Giriş, büyüme, olgunluk, düşüş
- Kotler (2003): Fregmentasyon, silkinme, olgunluk, düşüş
- Cassia ve arkadaşları (2006): Giriş, büyüme, olgunluk, düşüş
- Porter (2000): Giriş, büyüme, olgunluk, düşüş
- Hill ve Jones (1989): Embriyonik, büyüme, silkinme, olgunluk, düşüş
- Byars (1987): Embriyonik, büyüme, olgunluk, düşüş
- Soloner ve arkadaşları (2001): Giriş, büyüme, olgunluk, düşüş
- Eren (2004): Başlangıç, büyüme, silkinme, olgunluk, gerileme
- Grant (2005): Giriş, büyüme, olgunluk, düşüş

Bu aşamalar incelenmiş ve sektör yaşam eğrisinin Şekil 3'deki gibi dört aşamalı bir süreç olduğu benimsenmiştir.

Şekil 3. Sektör Yaşam Eğrisi



Bu aşamaların ayrıntılı açıklamalarına geçmeden önce Utterback (1994) ile Grimm ve arkadaşlarının (2005) sektör evrimine ilişkin ortaya koymuş oldukları farklı aşamalar anlatılacaktır.

Utterback (1994), inovasyon ile sektör yaşam eğrisi arasında bağlantı kurmuş, inovasyonun da aynı sektör yaşam eğrisi gibi çeşitli evrimsel süreçlerden geçtiğini belirtmiştir. İnovasyon dinamiklerini, üç aşamalı bir model olarak açıklamıştır. Bu aşamalar; akışkan aşama, geçiş aşaması ve spesifik aşamadır. Bu aşamalar maddeler halinde açıklanmıştır (Utterback, 1994:92-96):

- Akışkan (fluid) aşama, tek seferde değişimin büyük bir bölümünün yaşandığı ve bu değişimin sonuçlarının, ürün, süreç, rekabet liderliği, yapı ve firmaların yönetimleri bakımından oldukça belirsiz olduğu bir aşamadır. Bu aşamada ürün değişim oranının (hızının) hızlı olması beklenir. Yeni ürün teknolojisi çoğu kez olgun düzeyde olmayıp pahalıdır ve güvenilir seviyede değildir, fakat bu bir bakıma çekiciliği yüksek olan bazı niş pazarlarda faaliyet gösterebilme imkânı sağlayabilir. Bu aşamadaki teknik belirsizlik, bu aşama boyunca araştırma ve geliştirme yönelik odağın dağılması nedeniyle ortaya çıkar.
- İkinci aşama geçiş aşamasıdır. Eğer yeni ürün pazarı büyüyorsa, sektör geçiş aşamasına giriyor demektir. Ürün inovasyonunun pazarda kabulü ve baskın tasarımın ortaya çıkışı bu aşamanın belirtileridir. Spesifik tüketicilerin istek ve beklentileri daha net düzeyde anlaşılır hale geldiği için, bu evrede rekabet daha spesifik tüketiciler için ürün üretme üzerine yoğunlaşır. Geçiş aşamasında ürün ve süreç inovasyonu birbirine daha sıkı şekilde bağlı hale gelir.
- Üçüncü aşama spesifik aşamadır. Bu aşamaya olgun aşama yerine spesifik aşama denilmektedir. Zira, monte edilmiş ürünlerin üretimi zaman boyunca verimliliği yüksek oldukça spesifik ürünlerin üretilmesini amaçlar. Burada kalitenin (değer oranının) maliyeti, rekabetin temelini oluşturur. Bu aşamadaki ürünler daha yüksek düzeyli tanımlı ürünler olup rakip ürünler arasında çok az farklılık vardır.

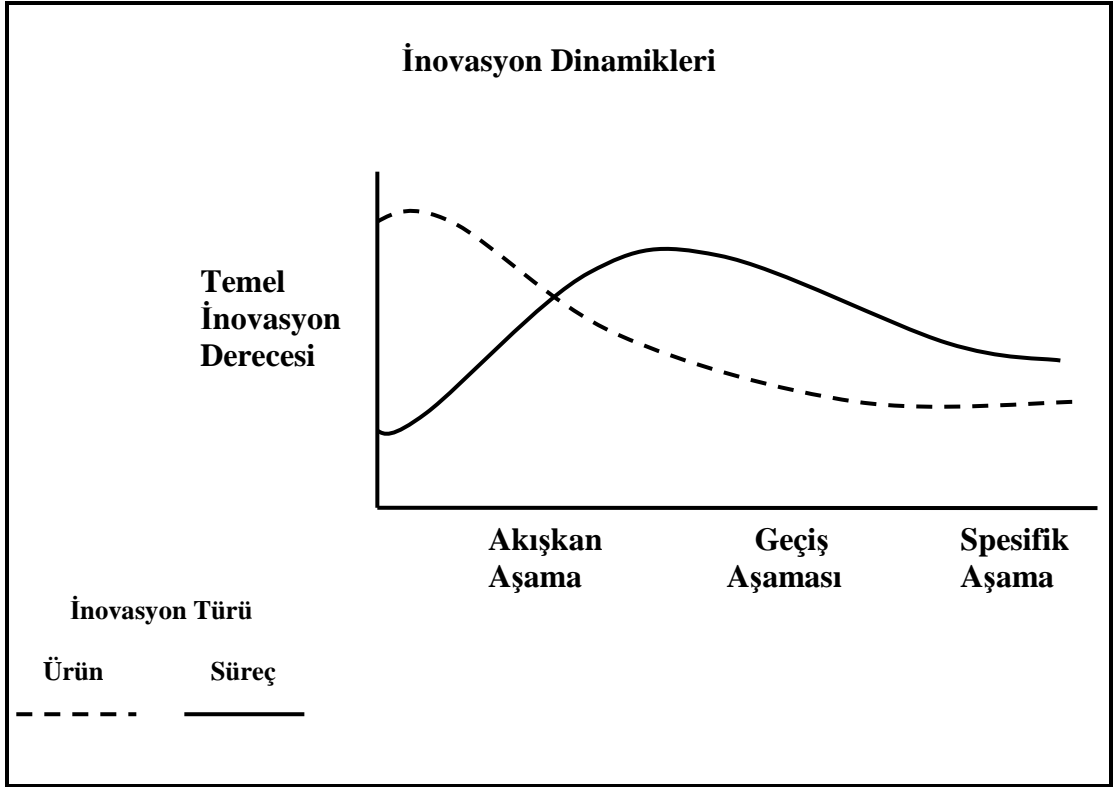
Tablo 1 sektörel inovasyonun üç aşamasının önemli özelliklerini, Şekil 4 ise inovasyon dinamiklerini göstermektedir.

Tablo 1. Sektörel İnovasyonun Üç Aşamasının Önemli Özellikleri

ÖZELLİK	İNOVASYON AŞAMALARI		
	AKIŞKAN (FLUID)	GEÇİŞ (TRANSİTİONAL)	SPESİFİK (SPESİFİK)
İnovasyon	Sık temel ürün değişiklikleri	Artan talep nedeniyle gereken temel süreç değişiklikleri	Ürünler için marjinal ve verimlilik ile kalitede toplu iyileştirmelerle birlikte
İnovasyon Kaynağı	Sektör liderleri, ürün kullanıcıları	Üreticiler, tüketiciler	Çoğu kez tedarikçiler
Ürünler	Farklı tasarımlar, çoğu kez kişiye özel	En azından bir ürün tasarımı, önemli üretim hacmi elde etmek için yeterli düzeyde	Çoğunlukla farklılaşmamış, standart ürünler
Üretim Süreci	Esnek ve etkin değildir. Büyük değişikliklere kolaylıkla uyum sağlanır.	Temel adımlarda (zincirlerde) meydana gelen değişimler süreci daha katı hale getirir.	Etkin, sermaye yoğun ve katı, değişim maliyeti yüksek
Ar&Ge	Yüksek düzeyde teknik belirsizlik nedeniyle odak noktası belirsizdir.	Baskın tasarım ortaya çıktığında belirli ürün özelliklerine odaklanır.	Marjinal ürün teknolojileri ile süreç teknolojisine yoğunlaşır.
Teçhizat	Genel amaçlıdır ve kabiliyetli işgücünü gerekli kılar	Bazı alt süreçler otomatiktir.	Özel amaçlıdır. Çoğunlukla otomatiktir. İşgücü, teçhizatı kontrol üzerine odaklanır.
Tesis (fabrika)	Küçük ölçekli, tüketiciye ve inovasyon kaynağına yakın olarak konumlanmıştır.	Uzmanlaşmış kısımlarıyla genel amaçlı	Büyük ölçekli, belirli ürünler için yüksek derecede spesifik
Süreç Değişim Maliyeti	Düşük	Orta	Yüksek
Rakipler	Birkaç tane, fakat değişen pazar paylarıyla artan	Çok sayıda, baskın tasarımın ortaya çıkışından sonra azalan sayıda	Birkaç tane, dengeli Pazar payları ile birlikte klasik oligopol
Rekabetin temeli	İşlevsel ürün performansı	Ürün çeşitlendirme, kullanıma uygunluk	Fiyat
Örgütsel kontrol	Gayri resmi ve girişimsel	Proje ve görev grupları yoluyla	Yapı, kurallar ve amaçlar
Sektör Liderleri Savunmasızlığı	Taklitçilere, patent takipçilerine ve başarılı ürün yenilikçilerine karşı	Daha etkin ve yüksek kalitede ürün üretenlere karşı	Üstün ürün ikameleri sunan teknolojik inovasyonlara karşı

Kaynak: Utterback (1994:94–95)

Şekil 4. İnovasyon Dinamikleri



Kaynak: Utterback (1994:91)

Bu aşamalara benzer olarak rekabetin beş gücünün değişimini doğrudan açıklayan, sektörlerin tahmin edilebilir üç aşama yoluyla dönüşüm geçirdiğini ortaya koyan diğer bir yaşam eğrisi modeli de bulunmaktadır. Bu model üç aşamadan müteşekkil bir modeldir. Bu aşamalar; tetikleyici (başlatıcı) aşama, deneyim aşaması ve uyum aşamasıdır. İlk aşama olan tetikleyici aşama, teknoloji ve müşteri tercihlerindeki değişimlerden ortaya çıkar ve beş gücün rekabet baskısını değiştirir. Tetikleyici aşama, sektör içerisindeki belirli stratejik konumları olan yerleşik firmaların farklı stratejik şekillerde iş yapmalarına yardımcı olur. İkinci aşama olan deneyim aşamasında, kazanma stratejisi arayan firmalar ile sektörün değişim geçirdiğini gören ancak fırsatlardan azami derecede yararlanıp tehditlerin minimize edilmesinin en iyi yolları hakkında emin olamayan firmalar bulunmaktadır. Son aşama olan uyum aşaması ise bünyesinde, sektör yapısı daha net hale geldiği ve beş gücün rekabet baskısı daha dengeli hale geldiği için birkaç tane en iyi şekilde kazanma stratejini barındırır (Grimm ve diğ., 2005:66).

1.4.1. Giriş Aşaması

Sektör yaşam eğrisinin ilk aşaması giriş aşamasıdır. Bazı yazarlar tarafından embriyonik aşama veya fregmentasyon aşaması olarak adlandırılan giriş aşaması ürünün ticarileştirilmesi ile başlar. Sektör bu aşamada, düşük pazar hacmi ve yüksek belirsizliktedir. Sektördeki ürün tasarımı daha ilkindir. Şimdiye kadar sektörün ana ürünü hakkında hiçbir baskın tasarım geliştirilmemiştir. Fregmentasyon sırasında firma yaygın bir şekilde farklı ürün teknolojilerini dener ve uzmanlaşmamış teçhizat kullanır. Pazar yüksek bir giriş oranı ile yüz yüze kalır ve rekabet ürün inovasyonu temeline dayanır (Stephan ve König, 2006:4).

Bu aşama, hızlı büyüme, teknolojide hızlı değişimler, yeni müşterilerin takibi ve değişen pazar payları ile açıklanır (Byars, 1987:104). İlk aşama olan embriyonik aşamada sektör yeni gelişmeye başlamaktadır. Embriyonik sektörlerde büyüme yavaştır. Zira ölçek ekonomilerinden yararlanma ve dağıtım kanallarının az gelişmiş olması nedeniyle fiyatlar yüksektir (Hill ve Jones, 1989:75–76).

Sektör yaşam eğrisinin ilk aşaması olan giriş aşaması, neyin izleneceğine (hangi stratejilerin takip edileceği) ilişkin atmosferin tesis edildiği bir aşamadır. Araştırmalar, pazara ilk giren firmaların (öncü firmalar) önemli avantajlar elde ettiğini ortaya koymaktadır. Lider, pazara ilk giren firmalardan birisi olduğu için elde etmiş olduğu rekabet avantajı ilk giren avantajı olarak adlandırılmaktadır. İlk giren firmalar, rekabet avantajını ve sektör olgunluğa eriştiğinde kazandıkları pazar paylarını sürdürme noktasında kararlı davranırlar (Dess ve Miller, 1996:169). Firma, sektörün giriş aşamasında tek başına olabilir. Bu firma küçük işletme olabileceği gibi araştırma-geliştirme fonlarını kullanan ve yeni bir şey geliştirmek için deneyimlerini kullanıp kendini ispatlamış bir firma da olabilir. Pazarlama, ürünün başarısı ve sektörün yaşamı bilinmediği ve kanıtlanmamış olduğundan dolayı yeni sektördeki ürün tekliflerine karşı soru işaretleri ile bakar.

Giriş aşaması, ilk benimseyenlerin ihtiyaçları ile karakterize edilir ve genellikle daha yüksek gelir düzeyi bulunan tüketici sınıfları ile ilgilenir. Teknoloji geliştiği zaman parçalanmış talep, belirli ürün ve hizmet tasarımları etrafında toplanmaya başlar. Bu talep bazen ani yükselişe geçebilir ve sektör büyüme evresine girer. Yaşam eğrisinin başlangıcında baskın tasarım henüz ortaya çıkmadığı için firmalar çoğunlukla ürün

inovasyonu üzerinde durular (Cassia ve diğ., 2006:24). Sektörün giriş aşamasının en önemli işaretlerinden birisi belirsizliktir. Örneğin, otomobil sektörünün başlangıç yılları, farklı stratejik ve teknolojik yaklaşımları deneyen girişimcilerin deneyim yıllarıydı. Otomobiller için benzin motoru teknolojilerinde ilerleyen firmalar sadece bu donanımlarla rekabet etmemiş aynı zamanda elektrikli veya buhar enerjili modellerini de geliştirmeye çalışmışlardır. Gerçekte ise, farklı yaklaşımlar arasındaki rekabet, sektörün giriş aşamasındaki rekabeti farklılaştırır (Soloner ve diğ., 2001:278).

Lider firmanın çoğu kez pazar payını korumasının nedenlerinden biri, yeni bir pazara ilk girip rekabet avantajı elde etmesidir. Pazar sektörün giriş aşamasında genelde önemli rekabet avantajları olarak adlandırılan ‘oyunun kurallarını’ koymaya başlar. Örneğin MS-DOS, sektörde bir standart haline geldiği için kişisel bilgisayar sektörüne daha sonra giren firmalar disk operatör sisteminde veya alternatif bir sistem geliştirmeye zorlanmışlardır. Lider firma, sektöre ilk giren olmanın başka avantajlarından da yararlanabilir. Lider firma, çoğu kez güçlü marka bilinirliği yaratabilir. Xerox, yaratmış olduğu güçlü marka bilinirliği nedeniyle fotokopi makinesi sektörü denince akla gelen ilk firmadır. Öncü firma aynı zamanda ürün ve hizmetlerini farklılaştırabilme imkânına da sahiptir. Zira kendisine yönelik rakiplerden gelen herhangi bir pazarlama ve reklâm tehdidi yoktur. Ayrıca, lider firmalar tarafından sunulan ürün ve hizmetler zaten yeni oldukları için farklılaşmış ürün ve hizmetler olarak kabul edilirler (Dess ve Miller, 1996:170).

Giriş aşamasında genellikle kabul edilmiş teknolojik bir paradigma olmadığı ve sektördeki hiçbir firmanın henüz güçlü bir rekabet pozisyonu kurmadığı için giriş engelleri düşüktür. Girişimciler veya yatırımcılar yeni doğan pazarlarda veya yaşam eğrisinin ilk aşamasında dört ana belirsizlikle karşılaşır. Bu belirsizlikler aşağıdaki gibidir (Soloner ve diğ., 2001:279-281):

- Teknolojik Belirsizlik: Temel teknolojik değişim yeni sektörler meydana getirebilir. Örneğin, elektronik anahtara yönelik transistör uygulaması yarı iletken sektörünü ortaya çıkarmıştır. Bilgi teknolojisi sektörü, hesaplama teknolojik değişimlerden ortaya çıkmıştır. Yeni teknolojiler çoğu kez yeni sektörleri ortaya çıkardığı için sektöre erken girenler hangi teknolojinin üstün olacağı konusunda öngörülerde bulunmalıdırlar.

- **Pazar Belirsizliği:** Bir ürün, pazarda bulunan diğer ürünlerden farklı olduğunda, bu ürünün ne kadarlık bir talebi karşılayacağını tahmin etmek zordur. Örneğin, 500 tane kablolu televizyon kanalının talebi ne kadardır? Tüketiciler, elektrikli otomobile ne kadar ödeyebileceklerdir? Yeni teknolojinin ne kadara mal olacağı hakkındaki belirsizlik, pazar kabulünün tahmin edilmesini daha zor hale getirmektedir.
- **Örgütsel Belirsizlik:** Sektör yaşam eğrisinin giriş aşamasında hem sektördeki firmaların görece kabiliyetleri hem de optimal örgütsel tasarım belirsiz durumdadır. Burada şu tarz soruların cevaplanması gerekmektedir; Teknoloji uygun olabilir ama benim şirketim bunu geliştirebiliyor mu? Benim firmamın teknolojisi diğer firmalarinkinden daha önce gelişecek mi? Hangi örgütsel yapı en başarılı olacak? Yeni girişimler için örgütsel tasarım genellikle mali konulara dayanmaktadır. Sıfırdan başlayan bir firma kilit konumdaki tüketicilerin taleplerini nasıl karşılayacağına karar vermelidir. Sektördeki yerleşik firmalar ise örgütsel konuların (genellikle yeni bir girişimin) mevcut örgüte nasıl adapte olması gerektiği üzerine yoğunlaşmalıdır. Sektördeki yerleşik firmalar ise şu tip sorulara cevap bulmalıdır; Mevcut bölüm yeni girişimi yönetmeli mi? Firma yeni fırsatları değerlendirmek için özerk veya yarı özerk bir birim kurmalı mı?
- **Stratejik Belirsizlik:** En iyi iş modellerinin seçilmesi stratejik öngörülerde bulunmayı gerekli kılar. Firma burada şu tarz soruları cevaplanmalıdır; Firma, örneğin Ford'un yaptığı gibi ölçek ekonomilerini mi başarmalı veya uzmanlaşma yoluna mı gitmeli ya da General Motors'un yaptığı gibi ürün farklılaşmasına mı gitmelidir? Pazarda ilk olmak, rekabet avantajının en önemli kaynağı mıdır?

1.4.2. Büyüme Aşaması

Sektör yaşam eğrisinin ikinci aşaması olan büyüme aşamasında hızlı büyüme söz konusudur. Eğrinin bu aşamadasında müşteriler, pazar payları ve teknoloji, ilk aşama olan giriş aşamasına göre daha iyi bilinmektedir. Sektöre giriş daha zordur (Byars, 1987:104). Sektördeki ürünlere yönelik talep artmaya başlayınca sektör, büyüyen bir sektörün özelliklerini göstermeye ve geliştirmeye başlar. Büyüyen sektör, mümkün

olduğunca çok müşterinin pazara girdiği ve bu nedenle talebin hızlı bir şekilde arttığı sektördür. Özellikle, müşteriler ürüne alıştığı ve tecrübe ile birlikte ölçek ekonomilerinin temin edilmesinden dolayı fiyatlar düştüğü zaman sektörde büyüme gerçekleşir (Hill ve Jones, 1989: 76). Büyüme aşamasında firmalar, kapasite ve dağıtım kaynakları için rekabet ederler (Cassia ve diğ., 2006:24). Baskın tasarımın ortaya çıkışının ikinci aşamanın yani büyüme aşamasının başlangıcına işaret ettiği ve piyasadan çekilmenin önemli bir ön koşulunu sağladığı anlaşılmaktadır. Ürün sınıfında egemen bir tasarım, pazaryerinin sadakatini kazanan, rekabetçi ve yenilikçilerin anlamlı bir pazar izleyicisine hükmetmeyi umarlarsa bağlanmak zorunda oldukları modeldir (Klepper, 1997).

Büyüme aşamasında rekabetin temeli, vizyon ve kaynakların elde edilmesinden üretim ve dağıtım sürecine kayar. İnovasyon önemini korur, ancak Ar&Ge odağı ürün inovasyonundan süreç inovasyonuna geçer. Büyüme aşamasında kazançlı olarak nitelendirilebilecek firmalar, giriş aşaması boyunca başarıya ulaşmış ürün sınıfı içerisindeki en çekici ürünleri üreten firmalardır. Bu aşamada maliyetler ve fiyatlar düşer. Daha düşük fiyatlar ve ürün yenilemeleri pazarı genişletir, ölçek ekonomileri ve öğrenme eğrileri ortaya çıkar. Giriş aşamasında zarar eden firmaların silkinmeleriyle başlayan konsolidasyon büyüme aşamasında da devam eder. En etkin strateji ve uygulamalara sahip olan firmalar, etkinliği daha az olan firmaları pazardan silerler ve ölçek ekonomilerinden firma düzeyinde yararlanırlar. Başarılı firmaların büyüme oranları artar. Başarılı firmalar arasındaki rekabetin şiddeti talep yoluyla azaltılır. Pazar hızlı bir şekilde büyüdüğü için büyüme aşamasındaki firmanın büyüme amacıyla rakiplerinden müşteri çalmasına gerek yoktur. Firma, pazardaki pozisyonunu güçlendirerek daha yüksek performans sağlayabilir. Sektördeki yerleşik firmalar (incumbent firms), talep artışından yararlanırlar. Zira bu, yoğun rekabet nedeniyle azalan kâr payları olmaksızın satışların artışına imkan verir (Soloner ve diğ., 2001:283).

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu aşamada baskın tasarım ortaya çıkar. Baskın bir model sektördeki bir firmanın iş etkinliğini yürütme yolunu tanımladığında ve müşteriler ile tedarikçiler arasında değerini arttırdığında ortaya çıkar. Baskın tasarım ortaya çıktığı için belirsizlik ortadan kalkar. Baskın bir tasarım, ölçek ve kapsam ekonomileri ürettiği için sektörel evrim açısından son derece önemlidir. Satış hacmi

artar. Ürün inovasyonu oranı, üretim süreleri daha rafine hale geldiği ve uzmanlaşmış teçhizat kullanıldığı için düşer. Satışlardaki artış, firmaları sektöre girme konusunda teşvik eder. Büyüme aşaması, rekabetçi sayılarındaki keskin ve hızlı bir artışla nitelendirilir. Bu nedenle, aynı zamanda çoğu firma baskın modele ayak uyduramazlarsa veya müşteri ve tedarikçilerin gelişen ağlarına erişemezlerse sektörden çıkar (Stephan ve König, 2006:4).

Yerleşik firmaların kârlarını arttırarak büyümeleri, sektöre yeni girenleri cezbeder, fakat yeni girenler ile yerleşik firmaların sektörde birlikte yaşamalarını da mümkün kılar. Yeni giren firmaların, sektördeki büyük ve başarılı firmalar tarafından taciz ve işgal edilseler bile başarılı olabilmeleri mümkündür. Yeni giren firmalar, yerleşik firmaların girmediği nişleri doldurarak başarıya ulaşabilirler. Her bir yerleşik firma, iyi tanımlanmış bir stratejik çerçeve geliştirir ve bu firmaların büyümeleri temelde pazardaki segmentlerin büyümelerinden ileri gelir. Yerleşik firmaların kârlılığı ölçek ekonomilerinden yararlanılması ve seçilen stratejik çerçeve içerisindeki müşterilerin ilgisinin nasıl çekilip onlara nasıl hizmet edileceğinin öğrenilmesinden meydana gelmektedir. Eğer yeni müşterilerin satın alma tercihleri mevcut müşterilerin sahip oldukları satın alma tercihleri ile benzerlik gösteriyorsa yerleşik firmalar, yeni giren firmalara karşı avantajlı konuma geçerler. Fakat yeni giren firmalar da farklı ihtiyaçları olan müşterilere hizmet etmek için kendilerini daha iyi şekilde konumlandırabilirler. Örneğin yeni alıcılar veya tüketiciler farklı bir kanala ihtiyaç duyabilir veya farklı bir ürün/hizmet seti isteyebilir. Ayrıca yeni bir firma, yeni iş modellerini sektördeki yerleşik firmalara oranla daha kolay bir şekilde adapte edebilir (Soloner ve diğ., 2001:283).

Giriş aşamasında olduğu gibi büyüme aşaması da firma için önemli miktarda bir sermayeyi gerekli kılar. Bu aşamadaki pazarlama çabalarının amacı firmanın teklifini sektör içindeki diğer rekabetçilerden farklılaştırmaktır. Sektör bu aşamada, ölçek ekonomilerini teşvik eden ve üretim etkinliği için bir hat akış düzeninin gelişimini kolaylaştıran daha fazla ürün standardizasyonu geçirmekte ve yaşamaktadır. Büyüme aşaması sırasında yaşam eğrisi yukarıdaki sektör yaşam eğrisi şeklinde görüldüğü üzere hızla büyüyen (yükselen) bir eğri konumundadır. Yaşam eğrisinin bu aşaması sırasında firmalar coğrafi olarak yayılmayı ve bu yayılımlarını olgunluk ve gerileme aşamalarında

da sürdürmeye devam etme eğilimindedirler. Örneğin ABD'deki otomobil sektörü başlangıçta Detroit bölgesi ve çevresindeki şehirlerde toplanmıştır. Detroit bölgesi ABD'nin en büyük iki otomobil üreticisi olan Ford ve General Motors'a ev sahipliği yapmasına rağmen, sektör olgunluğa eriştiği için otomobil üreticileri tüm ABD'ye ve daha sonra küresel pazarlara yayılmaktadırlar.

Talep bu aşamada sektörün arz ettiği ürün ve hizmetlerden daha fazla artabilir. Büyüme aşamasında fiyat baskısı azdır ve kârlar artmasa bile satış hacmi artar. Büyüme aşamasıyla ilgili olarak yanlış anlaşılan üç varsayım söz konusudur. Bunlar şöyledir (Dess ve Miller, 1996:170–172);

- Büyüme aşamasında veya büyüyen pazarlarda pazar payı elde etmek daha kolaydır; büyüme aşamasında müşterilerin güçlü marka sadakatine sahip olmaları ihtimal dahilinde değildir. Marka sadakatinin olmaması, müşterilerin tedarikçilerini değiştirmelerini kolaylaştırır. Pazar bütün olarak hızla büyüdüğü için rakipler müşterilerinin çalınması durumunda çoğunlukla karşılık verme eğiliminde değildirler. Şayet pazar, ürün ve hizmetleri radikal derecede yeni olan (yerleşik sektörlerdeki ikamelerle karşılaşmayan) bir pazar olarak kabul ediliyorsa sektörde bulunan müşterileri çalınan firmaların karşılık vermeme gerekçesi makul olabilir. Fakat yeni ürünler, benzer ürün çeşidinden gelebilecek bir rekabetle karşılaşmasa bile aynı amacı gerçekleştiren farklı ürünlerden kaynaklanan fonksiyonel rekabetle yüz yüze kalabilir.
- Büyüyen pazarlarda daha az fiyat baskısı vardır; çoğu büyüyen pazar premium fiyatlandırma taraftarı olabilir. Bu aşama sırasında, sektördeki genç firmalar başlangıç maliyetlerini mümkün olduğunca telafi edebilmek için ürün fiyatlarını yüksek tutabilirler. Premium fiyatların kullanılması daha fazla rakibin ilgisini çeker ve herhangi bir spesifik rakibe yönelik uzun dönemli pazar çekiciliği azalır. Yeni firmalar, sektördeki tüm firmaların ortalama kârlarını azaltır, daha travmatik bir nihai pazar silkinmesi yaratır ve genellikle pazarı daha rekabetçi hale getirirler.
- Büyüme aşamasında kritik uzmanlık gelişimi daha kolaydır; sektör yaşam eğrilerinin başlangıç aşamaları boyunca teknoloji genellikle baskın bir tasarıma

(temel ürünün oldukça standart şekli) doğru evrilir. Örneğin günümüzde kitle üretimi bir araba üreten herhangi bir firma, benzinle çalışan içten yanmalı bir motor dizayn eder, zira baskın tasarım, mekanik planları, servis istasyonları vb. şeklinde olmaktadır. Fakat otomobil sektörünün başlangıç yıllarında çoğu tasarım, kömürle çalışan buhar enerjili araca gereksinim duymuştur.

1.4.3. Olgunluk Aşaması

Sektör yaşam eğrisinin üçüncü aşaması olgunluk aşamasıdır. Bazı yazarlar sektör yaşam eğrisinde büyüme aşaması ile olgunluk aşaması arasına silkinme (shake out) adını verdikleri bir geçiş aşaması eklemektedirler. Sektör yaşam eğrisinin olgunluk aşamasına geçilmeden evvel silkinme diye tabir edilen geçiş aşamasından da bahsedilmesi gerekmektedir.

Hill ve Jones (1989), silkinme aşamasının, yaşam eğrisinin üçüncü aşaması olduğunu ve talebin bu aşamada doygunluk düzeyine ulaştığını belirtmektedir. Doygun bir pazar, ilk defa alıcı olacak potansiyel tüketicilerin ayrıldığı bir pazardır. Talebin çoğu yenilenme talebine sınırlanmıştır (Hill ve Jones, 1989:76). Eren (2004) ise sektör yaşam eğrisinin kendine gelme ve silkinme döneminde talebin gittikçe azalan bir seyir izleyerek artışını sürdürdüğünü ifade etmiştir. Bu aşamada rakipler arasında fiyat ve ürünler açısından rekabet yoğunlaşır ve güçlü rekabet durumuna sahip olan işletmeler piyasada talep artışının azalması nedeniyle alıştıkları hızlı büyüme temposunu zayıf rakiplerinin müşterilerini kendilerine çekerek onların pazar paylarını almaya çalışırlar. Bu nedenle rekabet giriş ve büyüme aşamalarına göre şiddetlenir. Bu durumda zayıf durumda olan firmalar ellerinde bulundurdukları pazar paylarını kaptırmama savaşı verecekler, müşterilerine iyice odaklaşacaklardır (Eren, 2004:187).

Olgunluk aşamasına geçecek olursak, bu aşamanın, bilinen müşterilerde, teknoloji ve pazar paylarında istikrarla açıklandığını ve bu aşamadaki sektörün sektör halen rekabetçi konumda olduğunu görürüz (Byars, 1987). Silkinme, sektör olgunluk aşamasına ulaşıncaya sona erer. Olgunluk aşamasında büyüme çok düşüktür veya hiç yoktur (Hill ve Jones, 1989:75–76).

Olgunluk aşaması, giriş oranının düştüğü bir aşama olarak nitelendirilir. Yeni girenler pazar nişlerine odaklanır ve tedarikçi rollerini devralırlar. Aynı zamanda rekabetteki

artış, üreticileri sektörden ayrılmaya da mecbur edebilir. Sektör bir giriş-çıkış dengesi ile karşılaşır. Hayatta kalan firmalar kârlı ve istikrarlı bir aşama ile karşılaşır; pazar payları düzenlidir, yönetim, imalat ve pazarlama teknikleri, yenilikler daha az anlamlı olduğu için çok daha rafine haldedir (Stephan ve König, 2006:4). Sektör olgunluğa eriştiği zaman sektör yaşam eğrisi bariz bir şekilde yassı hale gelmiş olup yavaşlayan büyümeyi göstermektedir.

Çoğu işletme sektör yaşam eğrisinin olgunluk aşamasında evrimin diğer aşamalarına oranla daha fazla rekabet eder. Sektör yaşam eğrisinin olgunluk aşamasında pazarların dört genel özelliği vardır. İlk olarak, büyüme aşamasında sektöre giren firmaların (hepsinin değil) olgunluk aşamasında destekleneceği anlamına gelen sürekli büyüme eksikliği söz konusudur. İkincisi, kilit (önemli) teknolojinin çok azı halen patent korumasından sağlanmaktadır. Üçüncüsü, kümülatif tecrübe, artık herhangi bir rakibe önemli bir avantaj sağlamayabilir. Çünkü tecrübe, ek indirimlerin zor olduğu yerlerdeki maliyetleri azaltır. Sonuncusu ise, şu anda izlenmeyen birkaç belirli farklılaşma şekli söz konusudur ve fiyat temeline göre rekabet etmek için yükselen bir trend söz konusudur (Dess ve Miller, 1996:172).

Sektör yaşam eğrisinin olgunluk aşaması, giriş ve büyüme aşamalarına göre daha fazla istikrar veya denge gösteren bir aşamadır. Büyük firmalar arasında ittifaklar yoluyla sürdürülen konsolidasyon çoğunlukla büyüme evresinden olgunluk evresine geçişe eşlik etmektedir. Sektör olgunluğa eriştiğinde, sektörde yerleşik konumdaki pazar liderleri, pozisyonları iyi ve pazar payları oldukça istikrarlı firmalar haline gelirler. Firmalar, etki alanlarındaki rekabet avantajlarını devam ettirmeye odaklanırlar. Olgunluk aşamasında yeni girenler arasındaki başarısızlık oranı, sektördeki yerleşik firmalara nazaran çok daha büyüktür (Soloner ve diğ., 2001:284-286).

Grant (2002), sektördeki olgunluğu genellikle bireysel firmaların olgunluğuna benzetmektedir. Sektör üyeliği, uzun zamandır sektörde bulunan yerleşik firmalarla birlikte dengeli olma eğilimindedir. Bu istikrar kısmen de olsa lider firmaların zaman boyunca yapmış oldukları pazar konumlandırmalarına ilişkin yoğun yatırımların ürünüdür. Tecrübe kazanma, itibar, dağıtım kanalları ve marka bilinirliği gibi faktörler, sektöre yeni giren firmaların sektördeki yerleşik firmaların lider pozisyonlarını zayıflatmalarını zorlaştırıcı niteliktedir. Motorlu araçlar, kimyasallar ve markalı tüketici

ürünleri böyle bir istikrar göstermektedir. Olgun sektörlerdeki rekabetçi yapının karmaşıklığı büyük bir olasılıkla uluslararasılaşmanın sonuçlarıdır. Örneğin düşük maliyetli ülkelerdeki yeni rekabetçiler çelik imalatı örneğinde olduğu gibi sektörde uzun süredir faaliyet gösteren lider firmaların pazardaki pozisyonlarını zayıflatabilir (Grant, 2002:118).

Olgunluk aşaması boyunca teknolojik değişim, sağlam adımlar izlediği takdirde rekabet sürecinin ana faktörleri artan bir düzeyde ölçek ekonomileri, öğrenme eğrileri, giriş engelleri ve mali kaynakların elde bulunurluğu temeline dayanır (Cassia ve diğ., 2006:25).

Olgun sektörlerde genellikle çok az sayıda firma mevcuttur. Hayatta kalan bu firmalar daha büyük ve baskın hale gelebilirler. İnovasyonlar sürdüğü için bu firmalar eskiden oldukları gibi radikal olmayıp müşterilerine yeni ya da geliştirilmiş olanı vurgulamak için renklerinde veya biçimlerinde değişim yaparlar.

Olgunluk aşamasında fiyat savaşları yaşanabilmektedir. Fiyat savaşlarının çeşitli olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkilerin nedenleri aşağıda belirtilmektedir (Dess ve Miller, 1996:172–175):

- Kârlar fiyata karşı çok hassastırlar.
- Fiyat indirimlerinin avantajları çoğu kez kısa sürelidir.
- Müşteriler düşük fiyatları hatırlar ve gelecekte de bu fiyatları beklerler.
- Fiyat indirimleri müşterileri değer ve faydadan ziyade düşük fiyatlı alışveriş duyarlı hale getirir.

Fiyat savaşlarından kaçınmak için çoğu firma çeşitli uygulamalara başvurmaktadır. Bu uygulamalar şunlardır (Dess ve Miller, 1996:175–176):

- Rakipleri daha düşük fiyat vermeye zorlayacak stratejilerden kaçınma; örneğin fiyata vurgu yapmaktan ziyade ürünün faydalarına yönelik reklâmlar yapmak, rakiplerin pazar paylarını çalma çabalarını yavaşça sürdürmek vb.
- Pazardaki rekabetin yanlış yorumlanmasına yol açabilecek eylemlerden kaçınma; örneğin sektördeki bir dergi, sektörün satışlarını yıllık itibariyle

yanlılıkla %15 arttırsa, sektördeki lider firmalar pazar paylarında hızlı bir düşüşün gerçekleştiğine inanırlar. Sonuç olarak bu firmalar kaybettiklerini düşündükleri pazar paylarını tekrar kazanmak için fiyatlarını düşürebilirler.

- Rakiplerin fiyat indirimlerine aşırı tepki vermekten kaçınma; aşırı tepki vermek fiyat savaşını daha da arttırır.
- Pazardaki sükûneti bozmamak için çeşitli pazar sinyalleri kullanma; örneğin fiyat savaşının tehlikelerini gerek yazılı gerekse sözlü olarak açıkça deklare etme, fiyatların sabit tutulması ve bunun kamuoyuyla paylaşılması vb.
- Ürünü emtiadan farklılaşmış bir konuma doğru tekrar konumlandırma; bu seçenek sektördeki her firma için geçerli olmayıp daha çok farklılaşmış nişler oluşturan ve hâsılatları etkileyici nitelikte olan firmaların uyguladığı bir yöntemdir.

Tablo 2’de literatüre göre sektör yaşam eğrisinin olgunluk ve düşüş aşamalarının göstergeleri yer almaktadır.

1.4.4. Düşüş Aşaması

Sektör yaşam eğrisinin son aşaması düşüş aşamasıdır. Bazı yazarlar bu aşamaya gerileme, çöküş veya yaşlılık aşaması da demektirler. Bu aşama, talebin düşüşü ve rakip sayısının azalması ile açıklanır. Bu aşamada ürün hatları daraltılır (Byars, 1987:104). Düşüş aşaması, ürün farklılaşmasının azaldığı, müşterilerin daha bilinçli hale geldiği ve müşterilerin pazarlık gücünün gittikçe arttığı bir aşama olarak karakterize edilir. Bu aşamada, inovasyon çok az yoğunluktadır ve yoğun reklam kampanyası için çok az bir süre ve yer (boşluk) bulunmaktadır (Cassia ve diğ., 2006:25). Bu aşamada büyüme birkaç sebepten dolayı negatiftir. Bu sebepler; teknolojik durum (örneğin demiryolu seyahati için hava yolu seyahati), sosyal değişiklikler (örneğin tüketicilerin sağlık konusunda daha bilinçli hale gelmeleri tütün satışlarını sektöre uğratmaktadır), demografik faktörler (örneğin doğum oranının azalması bebek ve çocuk yiyecekleri sektörünü tehdit eder) ve uluslar arası rekabettir (örneğin düşük maliyetli yabancı şirketler ABD çelik sektörünü gerileme aşamasına itmektedir) (Hill ve Jones, 1989:76).

Tablo 2. Literatüre Göre Olgunluk ve Düşüş Aşamalarının Göstergeleri

Yazar	Çalışmanın Yılı	Olgunluk ve Düşüşün Göstergeleri
Dean	1950	Daha az ürün farklılaştırması, standardizasyon
Forrester	1959	Daha az ürün farklılaştırması, kitle üretimi
Patton	1959	Daha az ürün farklılaştırması, fiyat rekabeti, daha az kar marjları, daha düşük fiyatlar
Levitt	1965	Pazar doygunluğu, ikame alımları, aşırı kapasite, fiyat rekabeti, daha çok çıkış, daha düşük kârlılık
Clifford	1965	Pazar gelişmişliği, maliyet kontrol
Buzzell	1966	Daha az ürün farklılaştırması, daha düşük satışlar, daha düşük kârlılık
Mueller ve Tilton	1969	Rutin Ar&Ge, azalan firma sayısı, fiyat rekabeti
Buzzell ve diğerleri	1972	Yaşam eğrisini uzatma çabaları
Wells	1972	Standardizasyon, daha düşük işgücü yeteneği, azalan ihracat, artan ithalat, fiyat rekabeti
Smallwood	1973	Kitle üretimi, fiyat rekabeti, artan kalite, daha az kârlılık, aşırı kapasite
Staudt ve diğerleri	1976	Tekrar satın alım, daha düşük hızda ürün değişiklikleri, daha düşük reklâm/satışlar, fiyat rekabeti, daha az rekabet
Abernathy ve Utterback	1978	İnovasyonun gösterdiği azalma eğilimi
Javanovic	1982	Etkinlik konusunda bilgi
Foster	1986	İnovasyonun gösterdiği azalma eğilimi
Baden-Fuller	1989	Yurtiçi talepteki düşüş
Amin ve Smith	1990	Üretimde (ürün) azalma, istihdamda azalma, artan ithalat pazar payı
Corcoran	1990	Daha düşük sektör sevkıyatı, daha düşük istihdam, artan verimlilik, ihracat pazarlarında yurtiçi sektörün pazar payı
Lieberman	1990	Üretim kapasitesinin elden çıkarılması
Walsh	1991	Üretimde düşüş, azalan istihdam
Auster	1992	Ortak girişimden doğrudan yatırıma uluslararası riskler
Javanovic ve Macdonald	1994	Sektör verimliliğini ortalama firma büyümesinden daha düşük olması, azalan firma sayısı, fiyat rekabeti
Tan ve Lewis	1994	Firma giriş ve çıkışı daha düşük üretimi açıklar, daha düşük sevkıyat değeri, azalan istihdam
Sekiguchi	1994	Daha düşük kapasite yararlanma oranı, daha yüksek ithalat oranı, istihdamda azalma, daha düşük kârlılık, aşırı kapasite
Williams ve diğerleri	1994	Sektördeki büyük ve kurulu firmaların ortalama yaşlarını yükselmesi, Ar&Ge seviyesinin azalması, daha düşük giriş/çıkış oranları
Klepper	1996	Firma büyüklüğünün artışı, firma sayısında azalma, ürün inovasyon süreci, fiyat rekabeti
Anand ve Singh	1997	Pazar talebinde düşüş
Gera ve Mang	1997	Gerçek verimlilik artışı yerel ekonominin gerçek ortalama verimlilik artışının altındadır.
Klepper ve Simons	1997	Bir baskın (hakim) tasarımın ortaya çıkışı
Barba Navaretti	2000	İstihdamda azalma
McGahan ve Silverman	2001	Patent faaliyetinin seviyesi ile sektörün yaşam eğrisi aşamaları arasında bir ilişki yoktur.
Grant	2002	İyi yayılan teknik bilgi, emtialaşma eğilimi, aşırı kapasite, artan ithalat, fiyat rekabeti
Filson ve Songsamphant	2005	Verimlilik (üretim-ürün) en azından beş yıl boyunca düşer ve on yıllık gerileme öncesi verimlilik (üretim) düzeyinin altında kalır

Kaynak: Cassia ve diğ. (2006:29-30)

Sektörler, ikame ürünlerin gelişimi, doygun talep veya değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri nedeniyle tehdit altında kalır. Neticede, bu sektörler gerileme veya düşüş aşaması ile yüz yüze kalırlar. Pazarın gerilemesi, sektördeki firmaların faaliyetlerinin azalması ve muhtemelen bu firmaların kapanmaları anlamına gelir. Buna rağmen bu aşamada halen hayatta kalan ve hatta kötü ihtimallere karşı başarılı olan firmalar da mevcuttur. Ancak gerçek olan şudur ki; şiddetli pazar düşüşünde bir ya da daha fazla firmanın hayatta kalması çok nadir rastlanan bir durumdur (Dess ve Miller, 1996:177).

Düşüş aşamasında satışlar hızlı bir oranda düşüp aşağıya doğru düşme eğilimi gösteren eğrinin çizilmesine sebep olur. Sektör yaşam eğrisinde de görüldüğü üzere eğri bu aşamada azalan bir seyir izler. Kârlar buna rağmen artmaya devam edebilir. Ancak rakipler arasında rekabet kızıştığı için giriş oranı negatif hale gelir ve rakiplerin sayısı azalır.

Çoğu sektör, tüketicilerin tercih ettiği ürün ve hizmetlerin ikame edilmelerine neden olan teknolojiler nedeniyle geriler veya düşüşe geçer. Sektördeki talebin düşüşünün nedenlerini bulmada karşılaşılan yaygın ve çoğu kez yanıltıcı olan iki durum söz konusudur. Bunlardan ilki, gerileyen sektörlerin kârsız olacağı inancıyla sektörden hızlı bir şekilde ayrılma düşüncesidir. Bu doğru olmayan bir yaklaşımdır. Zira gerileme dönemi, sektördeki yerleşik firmalar açısından kazançlı olabilir. Diğer bir yaygın hata ise satış hacmini koruyabilmek veya arttırabilmek amacıyla sektörde mümkün olduğunca uzun bir süre kalınmalı düşüncesidir (Soloner ve diğ., 2001:286).

Sektörlerin farklı aşamalarında izlenebilecek farklı stratejiler söz konusudur. Bunlar ileriki bölümlerde izah edilecektir. Yukarıdaki aşamalara ilişkin sektör yaşam eğrisinin bazı genel özellikleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Sektör Yaşam Eğrisinin Bazı Genel Özellikleri

ÖZELLİK	HAYAT EĞRİSİ AŞAMALARI			
	GİRİŞ	BÜYÜME	OLGUNLUK	DÜŞÜŞ
Ürün Teknolojisi	Esas ürün inovasyonu yüksek düzeyde, baskın tasarım henüz kurulmamış	Baskın tasarım ortaya çıkar, önem ürün çeşitliliği üzerinedir	Küçük marjinal inovasyonlar, çoğu maliyet tasarrufu ve performans iyileştirmeye dayanır	Üründe çok az değişim vardır veya hiç değişiklik yoktur
Üretim Teknolojisi	Önem esneklik üzerinedir, baskın tasarım ortaya çıkana kadar süreç sabit (durağan) değildir	Baskın tasarım ortaya çıktığı için üretim süreci daha uzmanlaşmış hale gelir	Önem etkinlik üzerinedir	Süreçte çok az değişim vardır veya hiç değişiklik yoktur
Fiyatlama Modeli	Fiyatlar yüksek fakat kısa sürelidir	Maliyetler düştüğü ve rekabet arttığı için fiyatlar düşer	Verimlilik maliyetlerin düşmesine imkân verdiği için fiyat yavaşça azalır	Fiyatlar dengeli
Tutundurma Çabaları	Yenilikçileri hedefler ve ürün farkındalığı yaratmaya çabalar	Marka farkındalığı yaratma	Tutundurmaya çeşitli pazar segmentlerine göre uyarılma	Sınırlı pazar, tutundurma çabaları hayata kalmak için yeterli satış hacminin devamına yönelik
Giriş ve Çıkış	Birkaç öncü firma pazarı keşfetmeye başlar	Gelişme gösteren pazara girmek için çoğu firma çaba sarf eder.	Pazar doyduğu için büyüme azalır silkinme başlar	Pazarda hizmet edecek birkaç firma kalır
Rekabetin Doğası	Sınırlı, odak noktası rakiplerden ziyade ürünler üzerinedir	Büyüme rakiplerin başarısını gizleyebilir	Rekabetin şiddeti, rakabetçiler silkelenmede hayatta kalmaya çalıştıkları için zirve yapar	Silkinme tamamlandığı için hayatta kalanlar rekabetin şiddetini azaltmaya çabalar
Sermaye Yatırımı Gereksinimleri	Önemli, sermaye yatırımı ilk iş veya ürün kreasyonunu desteklemek için gerekli	Zirve dönemi, büyümenin sağlanması için gerekli	Kapasitenin korunması için yeniden yatırım	Minimal, sermaye yatırımı varlıkların tasfiyesi ile yatırım stoklarını eritebilir
Kârlılık ve Nakit Akışı	Kârsız, önemli ölçüde negatif nakit akışı	Kârlı, fakat nakit akışı hala negatif olabilir	Kârlar azalır ama daha büyük yatırım düzeyi nakit akışının güçlü olduğu anlamına gelebilir	Kârlar düşük, nakit akışı az (ya negatif ya da pozitif)

Kaynak: Miller ve Dess (1996:168)

1.5. Sektör Yaşam Eğrisinin Genelliği

Yaşam eğrisinin süresi, sektörden sektöre değişiklik gösterir. Buna ilişkin örnekler aşağıda açıklanmaktadır (Grant, 2005:305):

- Baltimore ve Ohio'da 1827 yılında ilk demiryollarının ve bununla ilgili binaların yapılması ile başlayan ABD demiryolu sektörü, 1870'lerde büyüme aşamasına girmiş, 1950'lerin sonlarında ise gerileme aşamasına girmiştir.
- ABD otomobil sektörünün giriş aşaması yaklaşık 25 yıl sürmüştür. 1913–1915 yıllarında büyüme aşamasına giren sektör büyümenin yavaşlamaya başlamasıyla 1950'lerin ortalarında olgunluk aşamasına girmiştir.
- Kompakt diskler, 1984 yılında piyasaya sürülmüştür. Giriş aşamasından büyüme aşamasına hızlı bir şekilde giren sektör 1990'larda olgunluğu yaşamış olup dijital ortamda müziklerin indirilmeye (download) başlandığı 2000 yılında ise düşüş aşamasına girmiştir.

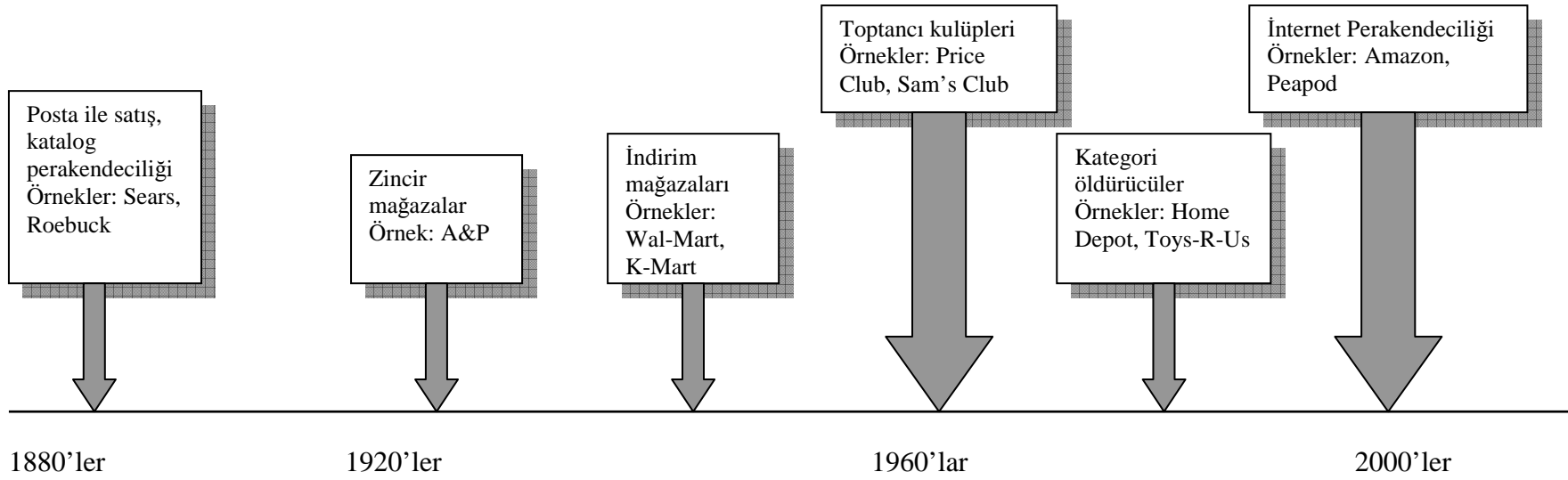
Sektör yaşam eğrisi bir genellemedir. Pratikte, sektör yaşam eğrisi, aşamaları düzenli olarak izlemeyebilir. Bazı durumlarda büyüme çok hızlı gerçekleşir ve sektör embriyonik (giriş) aşamayı atlayıp doğrudan büyüme aşamasına girebilir. Buna kişisel bilgisayar sektörü örnek olarak gösterilebilir. Aşamaların sürelerinin ne kadar olacağı sektörden sektöre değişebilmektedir. Bazı sektörler, şayet ürünleri temel ihtiyaçları karşılıyorsa (örneğin otomobil sektörü), olgunluk aşamasında belirsiz bir süre kalabilir. Bazı sektörler ise olgunluk aşamasını atlayarak doğrudan düşüğe geçebilir. Örneğin vakum lambası, sektör daha büyüme aşamasındayken elektronik ürünlerin önemli bir ana parçası olan transistorle ikame edilince doğrudan gerileme aşamasına girmiştir (Hill ve Jones, 1989:76–77).

Bazı sektörlerde yaşam eğrileri daha kısa hale gelmektedir. Örneğin elektronik ticarete hayat eğrileri kısalmaktadır. Bazı sektörlerin giriş aşamasından olgunluk aşamasına geçişi birkaç yılda gerçekleşmektedir. Örneğin online (çevrimiçi) seyahat hizmetlerinin bulunduğu sektörler giriş aşamasından olgunluğa sadece birkaç yılda ulaşabilmektedir.

Sektör evriminin örnekleri (modeli) de değişmektedir. Mesken yapılar, yiyecek işleme ve giyim gibi temel ihtiyaçları üreten sektörler hiçbir zaman düşüş aşamasına

girmeyebilir. Çünkü bu sektörlerde demode olma gibi bir tehlike söz konusu olmayacaktır. Bazı sektörler yaşam eğrilerinde gençleşme deneyimi yaşayabilir. Örneğin 1960'larda dünya motosiklet sektörü Avrupa ve ABD'de gerileme dönemindeyken, Japonlar tarafından üretilen rekreasyon amaçlı motosikletler nedeniyle sektör yeniden büyüme aşamasına girmiştir. Benzer gençleşmeyi perakende sektöründe de görmek mümkündür. Perakende sektöründeki gençleşme ve yenilenmeye ilişkin örnek Şekil 5'de gösterilmiştir. Ürün yaşam eğrisindeki gençleşmeler (yenilenmeler) doğal olgular değildir. Bunlar yeni ürün inovasyonları veya yeni pazarlar geliştirme yoluyla olgunluk güçlerine direnen firmaların sonuçlarıdır. Bir sektör farklı ülkelerde farklı yaşam eğrilerine sahip olabilir. ABD otomobil sektörü düşüş aşamasının ilk dönemlerinde olmasına rağmen sektör, Çin, Hindistan ve Rusya'da büyüme aşamasındadır. Çok uluslu şirketler çeşitli farklılıklardan yararlanabilirler. Bu şirketler, yeni ürünler geliştirip bu ürünleri gelişmiş ülkelerde piyasaya sürerek olgun pazardaki müşterilerin ilgisini çekebilir (Grant, 2005:306).

Şekil 5. Sektör Yaşam Eğrisinde İnovasyon ve Yenilenme: Perakendecilik



Kaynak: Grant (2005:306)

1.6. Sektör Yaşam Eğrisi ve Rekabet

Sektör evriminin genel olarak dört aşamadan müteşekkil bir süreç olduğu yukarıda ifade edilmişti. Sektör bu evrim sürecini geçirdiği için sektördeki firma sayısı, rekabet türü, giriş engelleri, alıcılar ve tedarikçilerin rolü de zamanla değişiklik gösterir (Soloner ve diğ., 2001:277).

Porter (2000), sektörün kendi yaşam döngüsünden geçerken, rekabetin doğasının da değişim göstereceğini belirtmiştir. Bir sektörün yaşam döngüsü boyunca ne gibi değişimlerden geçeceği ve bunun stratejiyi nasıl etkileyebileceği konularındaki en yaygın öngörüler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Başlangıç yapısının, yapısal potansiyelin ve belirli firmaların yatırım kararlarının sektöre özgü değişiklikler gösterebilecek olmasına rağmen, önemli evrim süreçlerinin neler olduğuna ilişkin genellemeler yapılabilmektedir. Her sektörde, hızları ve yönleri sektörden sektöre değişmekle birlikte ortaya çıkan bazı önde yenilenebilir (ve etkileşimli) dinamik süreçler vardır. Bu süreçler şunlardır (Porter, 2000:204–228):

- Büyümede uzun vadeli değişimler; yapısal değişime yol açan en yaygın güç, sektörün uzun dönemli büyüme oranındaki değişimdir. Sektörün büyümesi, sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirlemede önemli bir değişken olup pazar payının korunabilmesi için gerekli genişleme hızını belirleyerek, arz ve talep dengesi ile sektörün yeni girenler için teşvik edici boyutunu etkiler.
- Hizmet verilen alıcı kesimlerinde değişimler; yeni alıcı gruplarının sektör evrimi açısından önemi, bu yeni alıcılara hizmet verme gereklerinin (ya da modası geçmiş kesimlere hizmet verme gerekliliklerinin ortadan kaldırılması), sektörün yapısı üzerinde ciddi bir etkiye sahip olabilmesinden kaynaklanmaktadır.
- Alıcıların öğrenmesi; alıcılar yeniden satın alma yoluyla, bir ürün, ürünün kullanımını ve rakip markaların özellikleri hakkında bilgi birikimi sağlar. Alıcılar zaman içerisinde daha karmaşık hale geldikçe ve satın almaları, daha iyi bilgilenmeye dayanma eğilimi gösterdikçe, ürünler, daha benzer temel mallar olma eğilimine girerler. Ürün hakkında bilgi edinme, alıcılar tarafından artan

ölçülerde garanti koruması, servis, iyileştirilmiş performans özellikleri vb. talebi yaratabilir.

- Belirsizliğin azaltılması; başlangıçta çoğu yeni sektörde, pazarın potansiyel büyüklüğü, en uygun ürün konfigürasyonu, potansiyel alıcıların doğası, onlara en iyi nasıl erişilebileceği ve teknolojik sorunların üstesinden gelinip gelinemeyeceği gibi konularda büyük belirsizlikler söz konusudur. Bu belirsizlik, çoğunlukla firmaları gelecek hakkında farklı iddiaları yansıtan çok sayıda strateji benimseyerek, pek çok deneme yapmaya sevk eder.
- Şirkete özel bilginin yayılması; belirli firmalar tarafından geliştirilen ürün ve işleme teknolojileri, şirkete özel bilgi olma özelliklerini yitirme eğilimindedirler. Zaman içerisinde, bir teknoloji daha fazla kurumsallaşır ve hakkındaki bilgiler daha yaygınlaşmış olur. Yayılma, farklı mekanizmalar aracılığıyla gerçekleşir. Şirkete özel teknolojinin yayılma hızı, ilgili sektöre bağlı olacaktır.
- Deneyim birikimi; sektördeki rekabet açısından öğrenme eğrisinin önemi, daha deneyimli firmaların diğerleri üzerinde önemli ve sürekli bir üstünlük sağlayıp sağlayamayamalarına bağlı olarak değişkenlik gösterir.
- Ölçekte genişleme; büyüyen sektör, toplam ölçeğini artırıyor demektir. Bu büyümeye, genellikle sektördeki öncü firmaların mutlak büyüklüklerindeki artışlar eşlik eder; pazar payı elde etmekte olan firmalar, daha da hızlı büyüyor olmalıdırlar. Sektördeki büyüme, dikey entegrasyon stratejilerinin daha da kolay uygulanabilme eğilimi göstermesine ve artan dikey entegrasyonun, engelleri yükseltme eğiliminde olmasına neden olur.
- Girdi ve kambiyo maliyetlerindeki değişiklikler; sektörler üretim, dağıtım ve pazarlama sürecinde çeşitli girdiler kullanır. Bu girdilerin maliyetlerindeki veya niteliklerindeki değişiklikler, sektörün yapısını etkileyebilir. Malzeme maliyetleri; sermaye maliyeti, iletişim maliyetleri ve taşıma maliyetleri değişime tâbi olan önemli girdi maliyet sınıflarıdır.
- Ürün yenilikleri; sektördeki yapısal değişimlerin temel kaynağı, çeşitli tür ve kökündeki teknolojik yeniliklerdir. Üründe yenilik yapmak, bunun önemli

türlerinden birisidir. Üründe yenilik yapmak pazarı genişletebilir, böylece sektördeki büyümeyi özendirebilir ve/veya ürün farklılaştırmasını artırabilir.

- Pazarlama yenilikleri; bu yenilikler, artan talep yoluyla sektörün yapısını etkileyebilir. Reklâm medyasının, yeni pazarlama temalarının veya kanalların, vb. kullanımındaki atılımlar, yeni müşterilere ulaşılmasını ya da (ürün farklılaştırmasını artırarak) fiyata duyarlılığın azaltılmasını sağlayabilir.
- Süreç yenilikleri; yenilikler, süreci az çok sermayeye duyarlı duruma getirebilir, ölçek ekonomilerini azaltıp artırabilir, sabit maliyetlerin oranını değiştirebilir, dikey entegrasyonu azaltıp artırabilir, deneyim birikimi sağlama sürecini etkileyebilir. Ölçek ekonomilerini artıran veya deneyim eğrisini ulusal pazarların ötesine genişleten yenilikler, sektörün küreselleşmesine yol açabilir.
- Çok yakın sektörlerdeki yapısal değişimler; birbirlerine yakın sektörlerin yapılarındaki değişimlerin önemi, tıpkı sektörün kendisinde olduğu gibi, tedarikçi ve alıcı sektörlerindeki yapısal evrimin teşhis edilmesi ve bütün bunlara hazırlıklı olunması gerekliliğine işaret eder.
- Devlet politikasındaki değişiklikler; devletin etkilerinin, sektördeki yapısal değişimler üzerinde önemli ve hissedilebilir etkileri olabilir. Örneğin, çıkması beklenen maliyete ek olarak geri ödemeli ulusal sağlık sigortası yasası, özel hastane ve klinik laboratuvarı sektörlerindeki kâr potansiyelini temelden etkileyecektir.
- Sektöre girişler ve çıkışlar; giriş, özellikle de diğer sektörlerde yer edinmiş firmaların girişi, sektörün yapısını açıkça etkiler. Firmalar bir sektöre, giriş (ya da giriş engellerinin üstesinden gelme) maliyetini aşan büyüme ve kâr fırsatları gördükleri için girerler. Sektörde yer edinmiş bir firmanın bir sektöre girmesi, çoğunlukla sektördeki yapısal değişim açısından temel bir yönlendirici güç olur. Çıkışlar ise, sektördeki firma sayısını azaltmak ve büyük olasılıkla lider konumundaki firmaların egemenliğini artırmak yoluyla sektörün yapısını değiştirir. Firmaların sektörden çıkmalarının nedeni, artık yatırımlarından sermayenin alternatif maliyetini aşan getiriler elde etme olasılıkları görmemeleridir.

Tablo 4. Strateji, Rekabet ve Performansa İlişkin Sektör Ömrü Aşamalarının Tahmini

ÖNGÖRÜ	I. GİRİŞ	II. BÜYÜME	III. OLGUNLUK	IV. GERİLEME
ALICILAR VE ALICI DAVRANIŞI	Yüksek gelir düzeyli alıcı	Alıcı grubunun genişletilmesi	Kitlesel Pazar	Müşteriler ürünün bilinçli alıcılarıdır
	Alıcı rekabeti	Tüketici kararsız, kaliteyi kabul edecektir.	Doyma noktası	-
	Alıcıların ürünü denemeye ikna edilmesi gerekir	-	Yeniden satın alma	-
	-	-	Markalar arasında seçim yapmak kuraldır	-
ÜRÜNLER VE ÜRÜN DEĞİŞİMİ	Düşük kalite	Ürünler teknik ve performans olarak farklılaşmıştır	Daha üstün kalite	Az ürün farklılaştırması
	Ürün tasarımı ve geliştirme anahtarı	Karmaşık ürünler için güvenilirlik anahtarı	Daha az ürün farklılaştırması	Eksik ürün kalitesi
	Pek çok farklı ürün çeşidi; standart yok	Rekabetçi ürün iyileştirmeleri	Standartlaştırma	-
	Sık tasarım değişiklikleri	İyi kalite	Daha yavaş ürün değişimi - daha az yıllık model değişiklikleri	-
PAZARLAMA	Çok yüksek reklam / satış	Fazla reklam, fakat piyasaya sürmeye kıyasla daha düşük satış hacmi yüzdesi	Pazarın kesimlerine bölünmesi	Düşük reklam / satış ve diğer pazarlamalar
	Yüksek fiyat stratejisi	Ahlaki uyuşturucuların çok fazla özendirilmesi	Ürün ömrünün uzatılması çabaları	-
	Yüksek pazarlama maliyetleri	Teknik olmayan ürünlerin reklam ve dağıtım için anahtar	Ürün yelpazesinin genişletilmesi	-
	-	-	Daha yaygın servis ve anlaşmalar	-
	-	-	Daha düşük reklam / satış	-
ÜRETİM VE DAĞITIM	Fazla kapasite	Yetersiz kapasite	Biraz fazla kapasite	Önemli miktarda fazla kapasite
	Kısa üretim süreçleri	Seri üretime kayma	En uygun kapasite	Toptan üretim
	Vasıflı işçi sayısının yüksek olması	Dağıtım için çekişme	Üretim süreci istikrarının artırılması	Uzmanlaşmış kanallar
	Yüksek üretim maliyetleri	Kitlesel kanallar	Daha düşük işçi vasıfları	-
	Uzmanlaşmış kanallar	-	Durağan teknikler ile uzun üretim süresi	-
	-	-	Dağıtım kanalları karlıklarını arttırmak için ürün yelpazelerini daraltırlar	-
	-	-	Geniş ürün yelpazesi nedeniyle yüksek fiziksel dağıtım maliyetleri	-
	-	-	Kitlesel kanallar	-

Tablo 4'ün devamıdır.

ÖNGÖRÜ	I.GİRİŞ	II. BÜYÜME	III. OLGUNLUK	IV. GERİLEME
AR&GE	Üretim tekniklerinin değiştirilmesi	-	-	-
DIŞ TİCARET	Az miktarda ihracat	Önemli miktarda ihracat	İhracatta düşüş	İhracat yok
	-	Az miktarda ithalat	Önemli miktarda ithalat	Önemli miktarda ithalat
TOPLAM STRATEJİ	Pazar payının artırılması için en iyi dönem	Fiyat ve kalite imajının değişimi için elverişli dönem	Pazar payının artırılması için kötü zaman	Maliyet kontrol anahtarı
	Ar & Ge, mühendislik anahtar işlevlerdir	Pazarlama anahtar işlevlidir	Rekabetçi maliyetler sahip olmak kilit önem kazanır	-
	-	-	Fiyat ve kalite imajını değiştirmek için kötü zaman	-
REKABET	Az sayıda firma	Pazara giriş	Fiyat rekabet.	Pazardan çekilmeler
	-	Çok sayıda rakip	Silkelenme	Daha az rakip
	-	Çok sayıda birleşme ve zayıflama	Özel markalarda artış	-
RİSK	Yüksek risk	Büyüme karşıladığı için burada risk alınabilir	Çevrimsellik ortaya çıkar	-
MARJLAR VE KARLAR	Yüksek fiyat ve marjlar	Yüksek karlar	Düşen fiyatlar	Düşük fiyatlar ve marjlar
	Düşük karlar	En yüksek karlar	Daha düşük karlar	Düşen fiyatlar
	Bireysel satıcı için fiyat esnekliği olgunluk dönemindeki kadar esnek değildir	Oldukça yüksek fiyatlar	Daha düşük marjlar	Gerilemenin ilerleyen aşamalarında fiyatlar artabilir
	-	Piyasaya sürme kıyasla daha düşük fiyatlar	Daha düşük bayi karları	-
	-	Durgunluğa karşı dirençli	Artan Pazar payları ve fiyat yapısı durağanlığı	-
	-	Yüksek fiyat / kazanç oranı	Elverişsiz kazanç ortamı - Zor satış yapan firmalar	-
	-	İyi kazanç ortamı	En düşük fiyatlar ve marjlar	-

Kaynak: Porter (2000:198-200)

Hill ve Jones (1989), teknoloji, ölçek ekonomileri ve marka sadakati gibi sektöre giriş engellerinin sektör evriminin aşamalarındaki durumunu açıklamıştır. Tablo 5, sektör evriminde giriş engellerinin durumunu göstermektedir. Yazarlar ayrıca sektörde bulunan yerleşik veya kurulu firmalar (established firms) arasındaki farklı rekabet özelliklerinin sektör evrimi içerisindeki durumundan da bahsetmişlerdir. Tablo 6, sektördeki yerleşik firmalar arasındaki rekabetin durumunu göstermektedir.

Tablo 5. Giriş Engellerinin Sektör Evrimindeki Durumu

GİRİŞ ENGELLERİ	SEKTÖR EVRİMİNİN AŞAMALARI				
	Embriyonik	Büyüme	Silkinme	Olgunluk	Düşüş
Teknoloji	Yüksek Orta	Orta Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Ölçek Ekonomileri	Düşük	Düşük Orta	Orta Yüksek	Orta Yüksek	Orta Yüksek
Marka Sadakati	Düşük	Düşük Orta	Orta Yüksek	Orta Yüksek	Orta Yüksek

Kaynak: Hill ve Jones (1989:77)

Tablo 6. Yerleşik Firmalar Arasındaki Rekabetin Sektör Evrimindeki Durumu

REKABET ÖZELLİKLERİ	SEKTÖR EVRİMİNİN AŞAMALARI				
	Embriyonik	Büyüme	Silkinme	Olgunluk	Düşüş
Fiyat Rekabeti	Düşük	Düşük	Yüksek	Normalde, Düşük Orta Ama Yüksek Olabilir	Yüksek
Marka Sadakati	Düşük	Düşük	Orta Yüksek	Yüksek	Yüksek
Toplam Rekabet	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta Ama Yüksek Olabilir	Yüksek

Kaynak: Hill ve Jones (1989:79)

Sektör yapısındaki değişimin, kârlılık noktasında farklı sonuçları vardır. Sektör evriminin farklı aşamalarındaki (büyüme, olgunluk ve düşüş) ortalama ROI (yatırımın

geri dönüş oranı) da farklıdır. Sektörel evrimin farklı aşamalarındaki ortalama yatırım geri dönüş oranı Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Sektör Evriminin Farklı Aşamalarında Ortalama Yatırım Geri Dönüş Oranı

Sektör Yaşam Eğrisi Aşamaları	GERÇEK BÜYÜME ORANI		
	% 3’ten az	% 3 - % 6	% 6’dan fazla
Büyüme	% 22,8	% 24,4	% 24,4
Olgunluk	% 21,7	% 22	% 24,1
Düşüş	% 16,4	% 22,3	% 22,3

Kaynak: Buzzell ve Gale (1987)’den akt., Grant (2002:118)

Bazı yazarlar, firmanın veya stratejik iş biriminin rekabetçi pozisyonuyla rakiplerine kıyasla güçlü veya zayıf olmak üzere iki grup altında toplayıp bir matris oluşturarak çeşitli stratejik alternatiflerden bahsetmişlerdir. Bu matris ve matriste belirtilen alternatif stratejiler Tablo 8’de gösterilmiştir. Sektör evriminin farklı aşamalarında izlenmesi gereken stratejiler ileriki bölümlerde daha detaylı anlatılacaktır.

Tablo 8. İşletme ve Stratejik İş Birimi Düzeyinde Alternatif Seçimi

SYE EVRELERİ	İŞLETMENİN REKABETÇİ KONUMU	
	Güçlü Rekabetçi Durum	Zayıf Rekabetçi Durum
Başlangıç	Pazar payı yaratma stratejisi	Pazar payı yaratma stratejisi
Büyüme	Büyüme Stratejisi (maliyet liderliği veya farklılaşma)	Pazara odaklanma (yoğunlaşma)
Silkinme	Pazar payı arttırma stratejisi	Pazara odaklanma veya harmanlama ya da tecrit etme stratejisi
Olgunluk	Elinde tutma veya kârlılığı arttırma stratejisi	Harmanlama veya tecrit etme ya da tasfiye etme stratejisi
Düşüş	Pazara odaklanma veya harmanlama ya da küçülme stratejisi	Etrafına bakma veya tecrit etme ya da tasfiye etme stratejisi

Kaynak: Eren (2004:187)

İşletmelerin güçlü rekabetçi durum ve zayıf rekabetçi durum gibi iki özelliklerinin bir araya getirilerek sektörel evrimin farklı aşamalarında oluşturulan farklı strateji seçenekleri aşağıdaki gibidir (Eren, 2004:186–188):

- Sektör yaşam eğrisinin başlangıç döneminde işletmeler ne üretirlerse sattıkları ve sektörde talep hızı arttığı için maliyet liderliği stratejisini izlemek gerekmemektedir. Zira işletmeler ürettiklerini rahatça satabilmektedirler. Bu takdirde güçlü rekabet durumuna sahip yani pazar payı rakiplerine göre daha fazla olanlar da zayıf rekabetçi konumunda bulunanlar da pazar paylarını arttırma yolunu tercih edeceklerdir. Sektör yaşam eğrisinin bu safhasında işletmelerin sayıları da fazla değildir. Bu nedenle, kritik boyutu aşım Pazar payını arttırmak kar marjlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu evrede, henüz farklılaştırma stratejisi izlemek için vakit erkendir. Artan piyasa talebi nedeniyle genel rekabet düşüktür. Tüm işletmeler rekabetlerini arttırma ve bunun için fon bulma telaşı içindedirler.
- Büyüme aşamasında sektör talebi de eskisi kadar hızlı olmasa da büyümektedir. Hızlı büyüyen pazarda rakiplerine karşı daha iyi bir durum elde etmiş güçlü firmalar pazarla birlikte büyümeye devam edeceklerdir. Rekabet durumu güçlü olanların bir kısmı tecrübe eğrileri ve optimal kapasitede çalışmak gibi maliyet düşürme tekniklerinden de yararlanarak düşük maliyet stratejisini izleyeceklerdir. Ancak bazıları da araştırma ve geliştirme çabalarını harekete geçirerek müşterilerin artık belirginleşmeye başlayan kalite, konfor, dayanıklılık, gösteriş, güvenlik vb. ihtiyaç ve zevklerine uygun olarak farklılaştırma stratejilerini yönetebileceklerdir. Güçlü rekabet durumuna sahip firmalar, büyüme aşamasında birbirlerinin hangi durumunun daha güçlü olduğunu anladıkları ve bu açıdan rekabete girişmekten kaçındıkları görülmeye başlanmıştır. Zayıf rekabetçi konuma sahip firmalar, güçlü rakipleri karşısında, hayatta kalma savaşı vermektedirler.
- Silkinme döneminde güçlü rekabet durumuna sahip olan işletmeler piyasada talep artışının azalması nedeniyle alıştıkları hızlı büyüme temposunu zayıf rakiplerinin müşterilerini kendilerine çekerek onların pazar paylarını almaya çalışırlar. Güçlü olan işletmeler maliyet lideri iseler yatırımlarını maliyet

kontrolüne, farklılaşma stratejisi güdüyorlarsa araştırma ve geliştirme çabalarına ya da satış ve pazarlamada hizmet farklılaşmasına yönlendirecekler, müşteri nezdinde sahip olmak istedikleri imajlarını güçlendirme çabası içinde olacaklardır.

- Olgunluk aşamasında rakiplerin güçleri ve izledikleri stratejiler iyice belirginleşmiştir. Rekabet daha iyi kalite, müşteriye daha iyi hizmeti ve memnuniyeti temin etmek üzerine kurulur. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu ortamlarda Ar&Ge çabaları da rekabet üstünlüğünü elde tutmak için zorunludur. Güçlü rekabet konumunu korumak, işletmelerin temel felsefesidir. İşletmeler bu sektörde maksimum pazar payına sahip oldukları için maliyetleri azaltma ve harmanlama stratejisi izlemeyi tercih ederler. Rekabet bakımından zayıf durumlarda bulunan işletmeler ise odaklandıkları pazar kısımlarında pazar payı olanaklarının en üst seviyesine geldikleri için harmanlama stratejisi izleyerek kâr maksimizasyonu sağlamaya çalışırlar.
- Sektör yaşam eğrisinin düşüş evresinde müşterilerin talepleri sektör ürünlerine karşı azalma eğilimindedir. Bunun nedeni, uluslararası güçlü teknolojik ve maliyet liderliği rekabeti olabileceği gibi, ikame ürünlerin ortaya çıkması da olabilir. Rakiplerin yeni ve etkin teknolojileri yeni sektörlerin ve ikame ürünlerin ortaya çıkmasına neden olur ve kazanılmış olan ayrıcalıklı üstünlükleri kaybedebilirler. Bu durumda kendini yeni sektör koşullarına adapte edemeyen firmalar, küçülme stratejisi izleyerek belirli pazar segmentlerine odaklanma stratejisi izleyebilirler. Bu durumda maliyetlerini aşağıya çekebilen firmalar harmanlama stratejisi izleyerek kar maksimizasyonuna yönelebilirler. Farklılaşma stratejisi izleyenler rekabet avantajlarını belirli ve ayrıcalıklı ürünler isteyen müşterileri türlerine odaklaşabilirler.

Sektör yaşam eğrisi boyunca teknolojiye ve talep yapısında meydana gelen değişim sektörün yapısında, rekabette ve rekabet avantajının temelinde veya kilit başarı faktörlerinde çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Sektör yaşam eğrisinin her aşamasında yapı, rekabet ve başarı faktörlerine ilişkin temel özellikler veya ilkeler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Sektör Yapısının Evrimi ve Yaşam Eğrisi Boyunca Rekabet

Yapıyı Oluşturan Unsurlar	SEKTÖR YAŞAM EĞRİSİNİN AŞAMALARI			
	Giriş	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
Talep	İlk benimseyenler için sınırlı Yüksek gelirli alıcılar	Hızla artan pazar nüfuziyeti	Kitle pazar Tekrar satın alma Müşteriler bilgili ve fiyata karşı hassas	Modası geçmiş
Teknoloji	Rakip teknolojiler Hızlı ürün inovasyonları	Baskın teknoloji etrafında standardizasyon Hızlı süreç inovasyonu	İyi yayılmış (yaygın) teknik bilgi Teknolojik iyileştirmeleri arama	Çok az ürün veya süreç inovasyonu
Ürünler	Düşük kalite Çok çeşitli özellik ve teknolojiler Sık tasarım değişiklikleri	Tasarım ve kalite iyileştirme Baskın tasarım ortaya çıkar	Emtialaşma eğilimi Markalaşma yoluyla, kaliteyle ve ucuz bir ürünü pahalı olan bir ürünün satın alınması ile birlikte bedelsiz verme yöntemiyle farklılaşma çabaları	Norm emtia; farklılaşma zor ve kazanç sağlamaz
Üretim ve Dağıtım	Kısa üretim süreçleri Yüksek kabiliyetli işgücü Uzmanlaşmış dağıtım kanalları	Kapasite açıkları Kitle üretimi Dağıtım için rekabet	Aşırı kapasitenin ortaya çıkması Üretimin kısılması Uzun üretim süreci Dağıtıcılar daha az sayıda mal taşırlar	Kronik aşırı kapasite Uzman kanalların yeniden ortaya çıkışı
Ticaret	Üreticiler ve tüketiciler gelişmiş ülkelerde	Gelişmiş ülkelere, dünyanın geri kalanına ihracat	Üretim önce yeni sanayileşen ülkelere sonra gelişmekte olan ülkelere kayar	En düşük işgücü maliyeti olan ülkelere ihracat
Rekabet	Birkaç şirket	Giriş, birleşmeler ve çıkışlar	Silkinme(silkelenme) Fiyat rekabeti artar	Fiyat savaşları Çıkışlar
Kilit Başarı Faktörleri	Ürün inovasyonu Firma ve ürünün güvenilir imajının tesisi	Üretim için tasarım Dağıtıma erişim Güçlü markaların kurulması Hızlı üretim gelişimi Süreç inovasyonu	Sermaye yoğunluğu, ölçek etkinliği ve girdi maliyetleri yoluyla maliyet etkinliği	Düşük genel giderler Alıcı seçimi Taahhüt verme Kapasitenin rasyonel kullanılması

Kaynak: Grant (2002:115)

Yukarıdaki tablo, sektör yapısını oluşturan unsurların yaşam eğrisinin dört aşamasında nasıl değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Tablo 10 ise yükselen, olgun ve gerileyen sektörlerde rekabeti, sektör yaşam eğrisinin özellikleri ve kilit stratejik konular bağlamında göstermektedir.

Tablo 10. Sektör Yaşam Eğrisi Boyunca Rekabet

Özellikler ve Kilit Konular	YÜKSELEN SEKTÖRLERDE REKABET	SEKTÖREL OLGUNLUĞA GEÇİŞ SIRASINDA REKABET	GERİLEYEN SEKTÖRLERDE REKABET
Sektör Yaşam Eğrisi Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Tanımlanmamış oyunun kuralları Ürünler standart hale getirilmemişlerdir Giriş engelleri düşük ve rekabet yüksektir Tüketiciler kararsız halde olabilirler Kaynaklar kısıtlı olabilir 	<ul style="list-style-type: none"> Rekabet artar Alıcılar daha bilinçli hale gelirler Yavaşlayan sektörel büyüme, kapasite artışını kısıtlar ve çoğu kez azalan sektörel karlılığa ve bazı birleşmelere yol açar Yeni ürün ve uygulamalarının elde edilmesi zordur Uluslar arası rekabet artar 	<ul style="list-style-type: none"> Ürünlere talepte düşüş Kar marjlarında daralma Ürün hatlarının kısalması Ar&Ge ve reklâm harcamalarında düşüş Rekabetçi sayısında azalma
Kilit Stratejik Konular	<ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün geliştirme ve hızlı şirket büyümesi için gereken kaynakların elde edilmesi Firmanın sektör içerisinde güçlü bir konum sağlaması ve sürdürmesine imkân verecek pazar bölümlerinin tanımlanması Değişen hareketli engellere uyum sağlanması Giriş zamanının kararlaştırılması 	<ul style="list-style-type: none"> Diğer firmalara karşı rekabet edebilme esasını sağlayan sürdürülebilir bir rekabet avantajının göz önüne alınması Stratejik maliyet analizi yoluyla maliyetlere özen gösterme Geçiş kolaylaştıran örgütsel yapı ve sistemlerin geliştirilmesi Ürün ve coğrafi çeşitlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> Rekabet yoğunluğunun değerlendirilmesi Gerilemenin nedenlerinin değerlendirilmesi Gerileme için uygun bir stratejinin tanımlanması Liderlik Niş Hasat alma Elden çıkarma Paraya dönüştürme

Kaynak: Goodstein (2003)

Sektör yaşam eğrisi boyunca teknoloji, talep yapısında ve ürünlerde meydana gelen değişim sektörün yapısında, rekabette ve rekabet avantajının temelinde veya kilit başarı faktörlerinde çeşitli sonuçlar doğurduğunu gösteren Tablo 8 ve Tablo 9'un detaylı açıklaması aşağıda belirtilmiştir (Grant, 2002:306–311):

- Ürün farklılaşması; yeni doğan sektörler, teknoloji ve tasarım çeşitliliğini yansıtan geniş ürün bolluğu ve müşteri isteklerinde (tercihlerinde) bilgi veya fikir eksikliği ile karakterize edilirler. Büyüme ve olgunluk aşamaları boyunca standardizasyon, ürünü daha monoton hale getirir. Bu da ürünün, üreticiler, pazarlama değişkenleri ve ek maliyetler gibi ürün farklılaştırmasında kullanılabilecek yeni boyutları geliştirmede etkin bir rol almadıkça emtia statüsüne doğru gelişeceği sonucunu doğurur. Kişisel bilgisayarlar, kredi kartları ve internet erişimi pazarlarının özelliği alıcıların esasen fiyat üzerinde seçici oldukları artan emtia statüsüdür.
- Konum ve uluslararası ticaret; sektör yaşam eğrisi, uluslararası ürün göçüyle sonuçlanan doğrudan yatırım ve ticaret modellerindeki değişimlerle de ilişkili bir kavramdır. Ticaret ve doğrudan yatırımla ilişkili hayat eğrisi teorisi iki varsayım temeline dayanmaktadır. Birincisi; yeni ürünlere yönelik talep ilk önce Kuzey Amerika, Batı Avrupa ülkeleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde ortaya çıkar ve daha sonra uluslar arası olarak diğer ülkelere yayılır. İkincisi ise; ürünler olgunluk aşaması ile birlikte çok az derecede teknolojik girdi ve karmaşık becerilere ihtiyaç duyarlar. Buna ilişkin gelişim örnekleri aşağıdaki gibidir:
 - Yeni sektörler, gelir düzeyi yüksek olan ABD, Japonya ve AB gibi ülkelerde başlarlar. Zira bu ülkelerde bir pazar vardır, teknik ve bilimsel kaynaklara erişebilme imkânı söz konusudur.
 - Talep diğer pazarlarda artışı için bunlara başlangıçta ihracat yoluyla hizmet edilir.
 - Dış pazarlardaki devamlı talep artışı ve azalan teknik girdi ve becerili işgücü ihtiyacı, yeni gelişen ülkelerde üretimi cazip hale getirir. Gelişmiş ülkeler ihracata başlarlar.

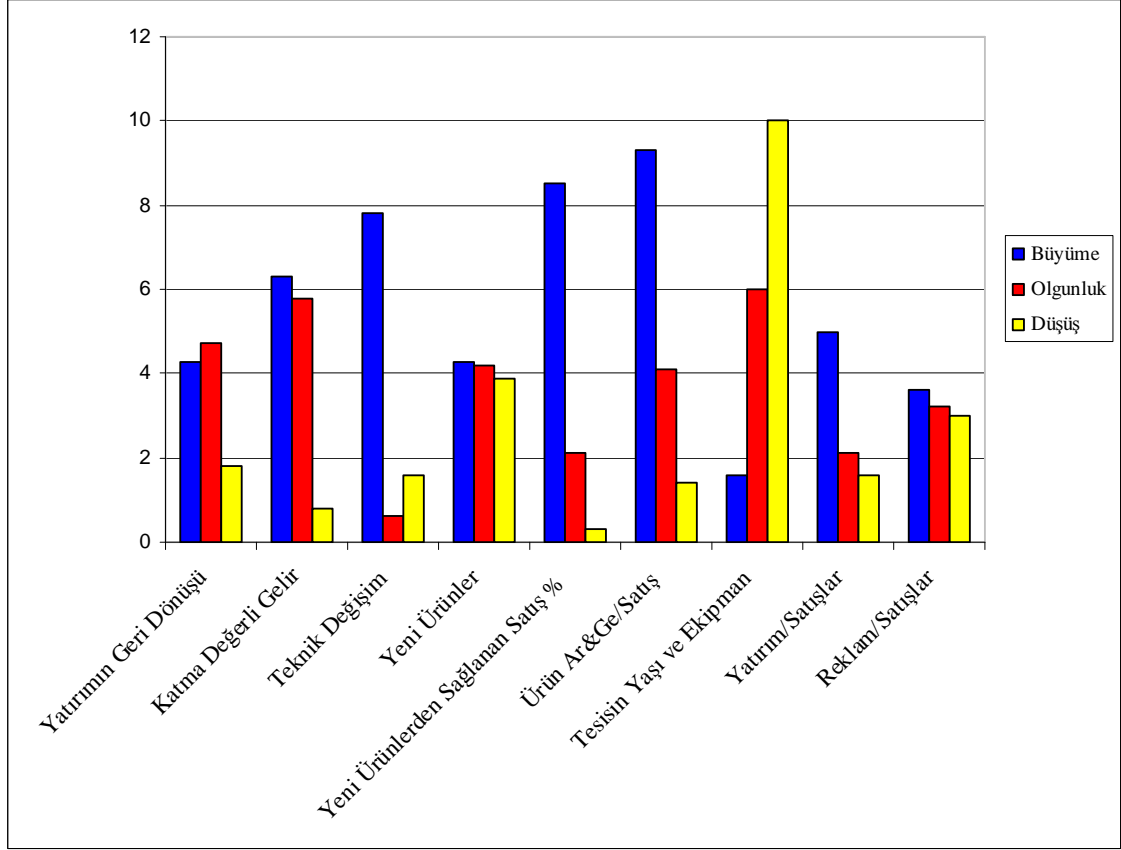
- Olgunlukla birlikte, azalan yetenekli üretim işçisiyle emtia olarak artan ürün algısı nedeniyle üretim faaliyeti, düşük işgücü maliyeti amacıyla gelişmekte olan ülkelere kayar.
- Rekabetin doğası ve şiddeti; sektör yaşam eğrisi boyunca rekabet iki şekilde değişir. İlk olarak, fiyat dışı rekabetten fiyat rekabetine doğru bir değişim söz konusudur. İkinci ise, rekabetin şiddetini arttırması kâr paylarının daralmasına yol açar. Firmalar giriş aşamasında teknolojik liderlik için mücadele ederler. Rekabet bu aşamada tasarım ve teknoloji konusundadır. Toplam marjlar yüksek olabilir ancak Pazar gelişimi ve inovasyonlar hususundaki yoğun yatırım, sermayenin geri dönüşünü azaltma eğilimindedir. Büyüme aşaması, talep sektördeki arzı geçtiği için kârlılık noktasında daha iletkendir. Olgunluk aşamasının başlangıcı ile birlikte artan ürün standardizasyonu fiyat rekabetine neden olur. Bu rekabetin şiddetinin nasıl olacağı büyük ölçüde kapasite-talep dengesine ve küresel rekabetin uzamasına bağlıdır. Gıda perakendeciliğinde, havayollarında, motorlu araçlarda, metallerde, petrol rafinelerinde ve sigortacılıkta olgunluk, güçlü fiyat rekabeti ve düşük kârlılık ile vaki olmuştur. Düşüş aşaması ise hemen hemen her şeyiyle, güçlü fiyat rekabeti ve başarısız kâr performansı ile ilişkili bir aşamadır. Çoğu sektörde aşırı kapasite ve dış rakiplerin mevcudiyeti, artan fiyat rekabetinin itici gücü olmuştur.
- Kilit başarı faktörleri ve sektör evrimi; yaşam eğrisi boyunca sektör yapısındaki, talepteki ve teknolojik gereksinimlerdeki değişimler her bir aşamada rekabet avantajı kazanılmasına ilişkin çeşitli çıkarımları bünyesinde barındırır. Rekabet avantajı kazanılmasına ilişkin çeşitli çıkarımlar ise aşağıdaki gibidir:
 - Giriş aşaması boyunca ürün inovasyonu ilk giriş ve nihai başarı için önemli bir dayanak oluşturur. Buna rağmen sadece bilgi sahibi olmak yeteli değildir. Sektör evrimi başladığı ve teknolojik rekabet yoğunlaştığı zaman başarı için diğer gereksinimler ortaya çıkar. İlk nesil ürünlerden son nesil ürünlere doğru olan harekette yatırım ihtiyacı artar ve mali kaynaklar gittikçe önemli hale gelir. Ürün geliştirmedeki yetenekler, imalat, dağıtım ve pazarlama yetenekleri ile örtüşmelidir. Bu nedenle, yeni doğan sektörlerdeki

firmaların, inovasyonlarını büyük çaplı dikey entegrasyon kabiliyetleri ile desteklemeleri gerekir.

- Büyüme aşamasında pazar genişlediği için, firma ürün tasarımlarını ve üretim becerilerini büyük ölçekli üretime ayarlamalıdır. Bu aşamada Ar&Ge'ye, tesise ve teçhizata yatırım ile birlikte satışlar da yüksek olma eğilimi gösterirler. Artan üretim becerilerinden yararlanmak için dağıtım kanallarına erişebilmek son derece önemli hale gelir.
- Olgunluk aşamasıyla birlikte rekabet avantajı, maliyet etkinliği sağlamakla gerçekleşir. Olgun sektörlerde ürün farklılaşması ya çok azdır ya da hiç yoktur. Kilit başarı faktörü, sektördeki en önemli maliyet unsurunun etkin bir şekilde yönetilmesidir
- Düşüş aşamasına geçiş yıkıcı fiyat rekabeti potansiyelini artırır. Şirket stratejileri, kalan Pazar talebiyle ilişkili olarak güçlü bir konum kurma ve sektörden ayrılma üzerine olur.

Sektör yaşam eğrisinin farklı aşamalarında bulunan firmaların farklı aşamalarda bulunmalarından dolayı stratejileri de aynı olmayacaktır. Sektörel evrimin farklı aşamalarında bulunan firmaların performanslarında da birtakım farklılıklar söz konusu olacaktır. Bu farklılıklar, yatırımın geri dönüş oranı, reklâm, satışlar, yeni ürünler, teknik değişim, yatırım, tesis, teçhizat, yeni ürünlerden sağlanan yüzdesel satış oranı vb. unsurların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Şekil 6, sektör evriminin büyüme, olgunluk ve düşüş aşamalarında bulunan firmalar arasındaki performans ve strateji farklarını göstermektedir.

Şekil 6. Sektör Evriminin Farklı Evrelerindeki Firmaların Strateji / Performans Farkları



Kaynak: Anderson ve Zeithaml (1984)'den akt., Grant (2005:312)

İşletmelerin sektör içerisindeki rekabet durumları farklı şekilde olabilmektedir. Bazı firmalar sektörün lideri (hakim) konumundayken bazıları sektörde zayıf konumdadır. Sektörlerde genel itibariyle lider firmalar, güçlü firmalar, uygun firmalar, tutunabilir nitelikte firmalar ve zayıf firmalar bulunmaktadır. Farklı rekabet durumuna sahip bu firmaların sektörün farklı evrelerinde de farklı stratejileri olacaktır. Sektör evriminin gelişme durumuyla işletmelerin rekabet durumlarına göre izlemeleri gereken stratejileri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Sektör Yaşam Eğrisinde İş Birimi İçin Strateji Seçimleri

STRATEJİK REKABET DURUMU	SEKTÖR YAŞAM EĞRİSİNİN AŞAMALARI			
	BAŞLANGIÇ	BÜYÜME	OLGUNLUK	DÜŞÜŞ
HAKİM	<ul style="list-style-type: none"> • Payı arttırmak için tüm gücünle çalış • Durumunu koru • Muhtemelen kârlı • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu koru • Payı koru • Kârlı • Muhtemelen net nakit üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu koru • Sektörle büyümeye devam et • Kârlı • Net nakit üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu koru • Kârlı • Net nakit üreticisi
GÜÇLÜ	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu iyileştir • Payı arttırmak için tüm gücünle çalış • Kârsız olmayabilir • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu iyileştirmeye çalış • Pazar payını arttır • Muhtemelen kârlı • Muhtemelen net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu koru • Sektörle büyümeye devam et • Kârlı • Net nakit üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu koru • Hasat al • Net nakit üreticisi
UYGUN	<ul style="list-style-type: none"> • Seçici ol veya tüm gücünle payını arttır • Seçici olarak durumunu iyileştirmeye çalış • Muhtemelen kârsız • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Durumunu iyileştirmeye çalış • Seçici ol ve pazar payını arttır • Marjinal olarak kârlı • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Gözetim veya bakım • Niş bul ve korumaya çalış • Makul düzeyde kârlı • Net nakit üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasat al veya kademeli olarak çekil • Makul düzeyde kârlı • Nakit akışı dengeli
TUTUNABİLİR	<ul style="list-style-type: none"> • Seçici olarak durumunu koru • Kârsız • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Niş bul ve koru • Kârsız • Net nakit borçlusu veya nakit akışı dengeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Niş bul ve elinde tut veya kademeli olarak çekil • Çok az kârlı • Nakit akışı dengeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Kademeli olarak çekil veya derhal terk et • Çok az kârlı • Nakit akışı dengeli
ZAYIF	<ul style="list-style-type: none"> • Payını arttır veya ayrıl • Kârsız • Net nakit borçlusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Etrafına bak veya derhal terk et • Net nakit borçlusu veya nakit akışı dengeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Etrafına bak veya kademeli olarak çekil • Kârsız • Net nakit borçlusu veya net nakit üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Derhal terk et • Kârsız

Kaynak: Byars (1987:106–107)

Sektör yaşam eğrisinin gelişme durumuyla işletmelerin rekabet durumlarına göre izlemeleri gereken stratejileri gösteren yukarıdaki tablo ile ilgili olarak önerilen belli başlı stratejiler şunlardır (Eren, 2004:190):

- Pazar payını arttırma stratejisi; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde pazar payını devamlı ve önemli bir biçimde arttırmasıdır. İşletme bunu gerçekleştirmek için söz konusu alanda daha fazla yatırım yapmalıdır.
- Durumunu koruma stratejisi; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, yatırımlarını sektör ortalamasından fazla olamayacak bir hızda devam ettirerek hızla büyüyen pazara ayak uydurmasıdır. Böylece, işletme, pazar payını düşürmeden koruyarak rekabet üstünlüğünü de devam ettirmektedir.
- Sektörle birlikte büyümeye devam etme stratejisi: işletme, sektör ortalaması düzeyinde olmasa da hem onun altında ve sektör büyümesine ayak uyduracak biçimde yatırım yapmalı hem de pazar payı ve rekabet üstünlüğünün başkasının eline geçmesine izin vermemelidir.
- Harmanlama (hasat alma) stratejisi; işletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetlerinden azami seviyede faydalanmak için çalışarak daha fazla nakit girişi sağlama stratejisidir. Bu stratejiyi uygulamak için yatırımlar azaltılır, böylece nakit girişleri arttırılırken gerekiyorsa verimsiz pazar paylarından vazgeçilerek nakit çıkışlarının azaltılmasına çalışılabilir. Pazar artık dengeli ve hatta azalmaktadır. İş alanı işletme için üstünlük veya prestij sağlamamaktadır. İşin pazar payı düşük olup işten elde edilen kar da önemli değildir. Ayrıca bu işe ayrılan kaynaklar daha karlı bir biçimde başka iş alanlarında kullanılabilirse işletme bu stratejiyi uygulayabilir.
- Seçici olma ve durumunu iyileştirme stratejisi; işletmenin sahip olduğu kaynak ve imkânları yeniden düzenleyip, bazı kârsız ürün türleri ve kaliteleriyle pazar kısımlarının tasfiye edilerek yeni ve kazanç sağlayan alanlar için nakit yaratmaya yönelmesi stratejisidir.
- Kademeli olarak geri çekilme stratejisi; bu stratejinin amacı, işletmenin kötüye gidişini ve elde edebileceği zararların ortadan kaldırılması veya minimize

edilmesidir. İşletme bu stratejiyle kötüye gidişin maliyetlerini düşürerek işin kendi kendine finanse etmesini sağlamaktadır. Bunun için bazen başka alanlardan ek mali desteklere ihtiyaç duyulabilmektedir.

- Etrafına bak stratejisi; bu strateji, işin kötüye gidişini durdurmak ve uzun vadede verimli hale getirilmesini sağlamak için gerekli tedbirlerin alınması ile ilgili bir stratejidir. Bunu başarabilmek için, maliyetlerin süratle azaltılması, verimsiz üretim ünitelerinin satılması, personel tasarrufu sağlama, idari maliyetlerin azaltılması ve bazı ürün çeşitleri ile kalitelerinin azaltılması gibi tasarrufa yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Uygun yer (niş) bul ve onu koru stratejisi; bu strateji ile işletme, karsız ve verimsiz olan tüm ürün çeşitleri ve kaliteleriyle pazardan çekilerek küçülme yoluna gitmeyi ve kendisi için en uygun olan ürün cinsi ve pazar segmentlerinde kalmayı amaçlamaktadır.
- Derhal terk etme stratejisi; Derhal terk etme stratejisi, işletmenin tümüyle elden çıkarılması stratejisidir. Bununla hedeflenen, işletmeyi hemen satarak pozitif nakit akışı temin etmektir. Firmanın sektörde devam etmesi, işlerin daha kötüye gitmesi ve zararların artması anlamına geleceği için işe son vermek devam etmekten daha faydalıdır.

1.7. Sektör Evrimine İlişkin Farklı Model ve Perspektifler

1.7.1. Sektör Evriminin Dört Temel Modeli, İlkeler ve Değişim Kuralları

McGahan, ürün yaşam eğrisi modelinin sektör evrimini tam anlamıyla açıklayamayacağını ileri sürmüş ve sektör evrimini kendi geliştirdiği dört temel modele dayanarak açıklamıştır. Sektör yaşam eğrisi kavramı geniş çaplı olarak kabul görmesine ve çoğu sektörde kullanılabilir olmasına rağmen kavrama ilişkin önemli ölçüde detaylı bilgi eksikliği söz konusudur. McGahan'ın ortaya koyduğu model ışığında sektörlerin özelliklerinin, evrimleri süresince değiştiği ve firmaların sektör evrimi konusunda bilgi kullanımı yoluyla performanslarını iyileştirmede çeşitli problemlerle karşılaştıkları anlaşılmaktadır (McGahan, 2004).

Şekil 7, bu modeli açıklamaktadır.

Şekil 7. Dört Evrimsel Sektör Modeli

İLERLEYİCİ MODEL (PROGRESSIVE)

Örnekler: İndirim perakendeciliği, ticari havayolları, uzun mesafe kamyoncu

Değişim Kurallarının İçerdikleri:

- Tam taahhütten (sözleşmeden) önce sabit pazar testi
- Başarılar hakkında rekabetçi kıyaslama ve açıklık
- Varlık kazanımlarından ziyade zaman boyunca kademeli olarak beceriler oluşturma

İnovasyon İçin Fırsatlar:

- Coğrafi veya ürün pazarına hükmeden bir sistemin kurulması
- Birbirine sıkıca bağlı faaliyetler

YARATICI MODEL (CREATIVE)

Örnekler: Eczacılık, sinema filmi yapımcılığı, petrol ve gaz araştırma

Değişim Kurallarının İçerdikleri:

- Kaynakları, güvenilir pazar bilgisine bakılmaksızın yüksek potansiyelli projelere teslim etme
- Pazara başarılı projeleri getirmek için sistem geliştirme
- Başarısız projelerden ayrılma

İnovasyon İçin Fırsatlar:

- Yeni varlık gelişim projeleri oluşturma
- Pazara proje vermek için etkin sistemler geliştirme

ARADA BULUNAN MODEL (INTERMEDIATING)

Örnekler: Yatırım komisyonculuğu, güzel sanat müzayedeleri, otomobil satış bayiliği

Değişim Kurallarının İçerdikleri:

- Müşteri ve tedarikçilerle alışveriş yapmanın yeni yollarına uyum sağlama
- İşletme dışında daha kârlı kullanımlar için varlıkları yeniden düzenleme yollarını bulma

İnovasyon İçin Fırsatlar:

- Başlangıçta sadık müşteri gruplarına odaklanma
- Müşterilerle, rakiplerle ve tedarikçilerle ortaklık ve ittifaklar kurma
- Müşterinin veya tedarikçinin işine, ileriye veya geriye doğru entegrasyon yapma

RADİKAL MODEL (RADICAL)

Örnekler: Gece mektup dağıtımı, sabit hatlı telefon imalatı, daktilo imalatı

Değişim Kurallarının İçerdikleri:

- Kârlı faaliyetleri dikkatlice tanımlama ve kârsız faaliyetleri azaltma
- Uzun dönemli varlık taahhütlerinden sakınma

İnovasyon İçin Fırsatlar:

- Değişimin zamanlamasını tam olarak değerlendirme ve kârlı pozisyonu mümkün olduğunca elde tutma
- Farklı faaliyetlerle birlikte sabit varlıkları değiştirerek etkinliği geliştirme

Kaynak: McGahan (2004:9)

Mc Gahan'a göre ilk ayırım, esas tasarım kavramı ile ürünün asıl teknolojisinin değiştirildiği dereceyi amaçlamaktadır. İnovasyon, basitçe temel kavramı destekler mi veya bu radikal bir devir midir? İkinci ayırım, mimari ve mimari olmayan inovasyon arasındadır. Asıl durum şudur; çoğu sektör daha büyük bireysel parçalar seti ve tamamlayıcı hizmetlerden oluşan daha karmaşık ürünler üzerine inşa edilir. Ürünün genel mimarisi, parçaların ve hizmetlerin birlikte nasıl teşhir edileceğidir. Mimari değişim, ürünlerin mimarisini değiştiren ve aynı zamanda sektör içerisindeki kurulu ilişkileri değiştiren bir inovasyon olarak yorumlanır. Bu değişim, yeni veya mevcut teknolojilerin gelişimi temeline dayanır. Mimari olmayan değişim, kurulu (mevcut), tedarikçi ve müşteri ilişkilerince inovasyon yoluyla ilişkilidir (Stephan ve König, 2006:6).

Stephan ve König, McGahan'ın ortaya koymuş olduğu dört evrim modelini ürün mimarisi ve temel konsept çevresi temelinde yorumlayarak buna sektör yaşam eğrisi tetikleyicileri demişlerdir. Şekil 8 sektörel evrimin başlatıcıları veya tetikleyicilerini göstermektedir.

Şekil 8. Sektör Yaşam Eğrisi Tetikleyicileri

		TEMEL KONSEPT / TEKNOLOJİ	
		Güçlendirilmiş	Devrilmiş
ÜRÜN MİMARİSİ	Değişmemiş	Yenilikçi Evrim	Tehdit Edici Evrim
	Değişmiş	Radikal - Organik Evrim	Aracılık Evrimi

Kaynak: König ve Stephan (2006:7)

Temel konsept şudur; sektörler dört evrimsel modelden birini izlerler. Bu modeller ilerleyen model, yaratıcı model, aracı model ve radikal modeldir. Yukarıdaki Şekil 8, her bir model arasındaki farkları göstermektedir. Bu dört modelin her biri başarılı

inovasyon sağlama noktasında sonuçlar itibariyle farklıdır. Bir evrimsel çevredeki başarılı inovasyon için önemli olan, diğer bir çevredeki kârlılığı veya hayatta kalışı tehlikeye sokabilir. Bu dört modelde bulunan değişim kuralları, otoyollardaki bariyerler gibidir. Bu bariyerler, seyahatin yönünü belirler ancak hangi yolda gittiğinizi, ne kadar hızda gittiğinizi ve yoldan ne zaman çıkacağınızı belirlemez. Benzer şekilde, sektör değişiminin kuralları inovasyon yönünün elde edilmesini açıklarken ne kadar yatırım yapılacağı, inovasyonun ne kadar hızda yapılacağı ve sektörden ne zaman çıkılacağı hakkında bir fikir ortaya koymaz. Bu modellerin hiçbirisi başarı için tek bir strateji belirlemede sınırlayıcı olmayıp her bir evrim modeli, inovasyonun genel istikametini belirlemede açıklayıcı niteliktedir (McGahan, 2004:12).

1.7.1.1. Model 1: İlerleyici

İlerleyici evrim veya yenilikçi evrim dört evrim modeli içerisinde en yaygın olan evrim modelidir. Bu modelde hem temel faaliyetler hem de temel varlıklar dengeli düzeydedir ve sektördeki firmalar, yeni bir şey yapmak için eski yol ve yöntemlerin terk edilmesinden ziyade mevcut kabiliyetlerin güçlendirilmesi eğilimindedirler. Bu evrim modelinde inovasyon göreceli olarak ölçek bakımından küçüktür. Şirketler, temel pozisyonlarını sarsmayan yöntemlerle kademeli olarak inovasyon yapıp üstün hale gelmeye çalışırlar. İndirim mağazaları perakendeciliği, uzun mesafe kamyonculuk ve ticari havayolları gibi sektörler bu modelde gelişen sektörlerdir (McGahan, 2004:12).

Bu evrim modelinde müşteri ve tedarikçi pazarlar sürekli geri bildirim sağlarlar. Firmaların başarısı, yeni koşullardaki önceden geliştirilmiş formüllerin sistematik olarak kullanılmasına bağlıdır. Performans, yeni etkenlikler için sürekli araştırma yoluyla icra edilir. Sektör göreceli olarak istikrarlı inovasyon yolları ile karşılaşır. Sektör evrimi, bazen etkin lider firma etrafındaki konsolidasyon yoluyla takip edilen uzun başlangıçlı fragmentasyon dönemi aracılığı ile karakterize edilir. Firma özellikleri ve performans, sektör ortalaması etrafında kümelenme eğilimindedir. Sektörler, düşük müşteri ve tedarikçi sadakati nedeniyle fiyat savaşlarına karşı savunmasızdır (König ve Stephan, 2006:7).

Büyüme genellikle kendi yerel bölgelerinde hakimiyet kurmak isteyen firmalar tarafından coğrafi ve ürün hattı genişlemesi şeklinde olur. Performans, ilerleyici evrimsel modele uyan sektörlerde iki temel beceriye bağlıdır. Bunlar; etkinliği yüksek

düzyeyde olan faaliyetler setinin gelişimi ve alıcılar ile tedarikçilerden sağlanan geri bildirimle hızlıca yanıt verebilme kabiliyetidir (McGahan, 2004:13).

1.7.1.2. Model 2: Yaratıcı

Yaratıcı veya tehdit edici sektör evrimi, büyük inovasyonları bünyesinde barındırır. Bu evrimde alıcılar ve tedarikçiler arasındaki sektörel ilişki görece dengelidir. İlerleyici evrim ile yaratıcı evrim arasındaki temel fark, yaratıcı değişim altındaki varlıkların demode olma tehlikesiyle karşı karşıya olmasıdır. Yaratıcı evrimle ilgili olan ilginçlik ise tehdidin normal olarak doğrudan alıcı ve tedarikçilerden gelmeyip rakiplerden veya sektöre yeni giren firmalardan geliyor olmasıdır. Yaratıcı evrim, sektör evrim modelleri arasında yaygınlığı en az olan modeldir. Bu evrim modeline örnek olarak film üretimi, ilaç üretimi, petrol arama vb. sektörler verilebilir (McGahan, 2004:13).

Bu evrim modelinde firmaların karlılığı, geri bildirim geciktiği ve güvenilmez olduğu riskli ve temel proje sonuçları tarafından belirlenir. Çoğu ürün geliştirme maliyetine, firma pazar tepkisi (satış sonuçları) hakkında bilgi sahibi olmadan önce girilir. Önemli kaynaklar uzun süreli riskli yatırımlar yoluyla ve bu yatırımlar kar getirirmeden önce yaratılır. Firmaların performansı geniş ölçekte değişebilir ve firmalar pazardaki boşluklara hakim olmayı isterler. Sektör evrimi, tamamlayıcı varlıklarını elinde tutan liderler etrafındaki konsolidasyon tarafından takip edilen erken kayıp süresi yoluyla nitelendirilir (König ve Stephan, 2006:7).

1.7.1.3. Model 3: Arada Bulunan

Aracılık (ara, orta vb.) değişimi kendi değer zincirlerinde kopukluklar olan sektörlerde görülür. Bu sektörler bilişim teknolojileri, işgücü maliyetini azalttığı ve tekrar aracılık için potansiyel yarattığında etkilenir. Dikey entegrasyon avantajları azaltılmıştır. Yüksek performanslı firmalar, müşteriyle, tedarikçiyle ve yeni aracılılarıyla yeni etkileşim yolları bulmak için yeni teknolojilere güvenirlir (König ve Stephan, 2006:8).

Arada olma, ara veya aracılık değişimi gerçekleştiğinde sektör ürünlerinin pazarı (bunun yanında önemli hammaddeler, teknoloji ve çalışanlar), eş zamanlı olarak daha fazla rekabetçi hale gelir. Bu modeldeki dönüşüm, ilerleyici evrim modeli kadar olmasa bile yaygındır. Radikal evrim ile aracılık evrimi arasındaki fark şudur; aracılık evrimi altındaki sektörün temel varlıkları demode olma tehlikesiyle karşı karşıya değildir. Bu,

ara evrimini radikal evrime göre yönetilmesi daha zor bir evrim haline getirir. Zira yöneticiler eski sermayeyi muhafaza etmenin yollarını bulmalı ve aynı zamanda kapsamlı bir ilişki seti geliştirmelidir. Performans, aracılık evriminde eşsiz değer yaratma amaçlı tekrar konfigürasyon faaliyetlerine dayanır. Bu evrim modeline örnek olarak yatırım komisyonculuğu, güzel sanat müzayedeleri, otomobil satış bayiliği verilebilir (McGahan, 2004:15).

1.7.1.4. Model 4: Radikal-Organik

Radikal değişim, yeni bir yaklaşımın, sektör içerisinde bulunan gerek temel faaliyetleri gerekse temel varlıkları tehdit etmesiyle ortaya çıkar. Bu değişim, genellikle büyük teknolojik yeniliklere sebebiyet verir. Alıcı tercihleri ani şekilde değişir ve tedarikçinin yetenekleri güncelliğini yitirmiş hale gelir. Sektördeki yerleşik firmalar ve bu firmaların alıcıları ile tedarikçileri arasındaki ilişkiler yeniden yapılandırılır. Günümüzde sabit hatlı telefon sektörü, cep telefonları ve kablosuz telefonların popüler hale gelmesinden dolayı radikal bir dönüşüm geçirmektedir (Mc Gahan, 2004:16).

Bu modelde sektör evrimi, yerleşik firmalar (incumbents) arasındaki yeni teknolojilere yönelik direnç yoluyla tanımlanabilir. Firma performansı, yeni ürünlerin ve süreç teknolojilerinin ticarileşmesiyle ilk hamle avantajları vasıtasıyla icra edilir. Üst tabakaya yönelik boş vakit seyahatleri de bu modelin tipik örnekleri arasındadır (König ve Stephan, 2006:8).

1.7.1.5. Dört Evrim Modeline İlişkin İlkeler

Yöneticiler bu dört modelden hangisinin kendi sektörleri için uygulanabilir olduğunu belirlemeden önce aşağıdaki ilkeleri dikkate almalıdırlar (Mc Gahan, 2004:29):

- Her sektör bir model (rota veya yön veya değişim şekli) izler.
- Her sektör dört modelden sadece birini izler.
- Modeller arası geçiş çok nadirdir.
- Yapısal değişim, sektör demode olma tehlikesiyle karşılaşmasa bile önemlidir.

1.7.1.6. Dört Evrim Modeline İlişkin Değişim Kuralları

Sektörlerdeki evrimsel değişimlerle ilgili olarak üç ana kategoriden oluşan değişim kuralları söz konusudur. Bunlar; tanımlayıcı kurallar, sonuçlar (gerekçeler) ve yönerge ya da politikalarıdır. Tanımlayıcı kurallar, sabit nitelikte kurallar olup değişimin gerçekleştiği her koşulda olabilmektedir. Bu kurallar tanımlayıcı veya tanımlayan kurallar olarak adlandırılırlar. Çünkü bu kurallar öncelikle modeli tanımlama kriteri ile yakın ilişki içerisindedir. Sonuçlar veya gerekçeler, tanımlayıcı kuralların gerekçeleri olup her zaman belirli bir evrim modeli altında bulunmaktadır. Sonuçlar üç ana konu ile ilgilenirler. Bunlar; sektör sınırlarının belirginliği, operasyonel etkinlik şartları ve inovasyon yeridir. Yönergeler ise sektör yapısının unsurlarını tanımlayan kurallardır. Yönergeler, aynı zamanda sektör yapısının unsurlarının, tanımlayıcı kuralların sonuçları tarafından belirtilen kapsamlı koşullar altında nasıl değiştiğine ilişkin tahmini ve pratik kurallardır (Mc Gahan, 2004:34–36). Bu kurallar Tablo 12’de gösterilmektedir

Tablo 12. Sektör Evrim Modellerindeki Kural ve Sonuçlar

KURALLAR VE SONUÇLAR	EVRİM MODELLERİ			
	İlerleyici	Yaratıcı	Aracı	Radikal
TANIMLAYAN KURALLAR				
1. Temel Faaliyetlerin Güçlülüğü				
Temel (Ana) İlişkiler	İstikrarlı	İstikrarlı	İstikrarsız	İstikrarsız
Rekabet Şartları	İstikrarlı	İstikrarlı	İstikrarsız	İstikrarsız
2. Temel Varlıkların Güçlülüğü				
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
SONUÇLAR				
3. Sektör Sınırları	Belirgin	Belirgin	Belirgin Değil	Belirgin Değil
4. Operasyonel Etkinlik				
Baskın Model	Birbirine Bağlı Faaliyetler	Altyapı Desteğiyle Proje Portföyü	Veri Yok	Veri Yok
Mimari Geçiş	Veri Yok	Veri Yok	Dışarıdaki Uzun Dönemli Temel Varlıkların Tertibi	Kârlı Bir Pozisyonu Sürdürme, Etkin Çıkış
5. İnovasyon Yeri	Faaliyetler Arası Bağlantılar	Birimsel Projeler	Varlık Tertibinin Denenmesi	Varlıktan Faydalanma; Çıkış Mekanizması Olarak Çeşitlendirme

Kaynak: McGahan (2004:38)

1.7.2. Sektör Evrimine İlişkin Farklı Perspektifler

Sektörel yaşam eğrilerine yönelik çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerdeki ortak tema, sektörün evriminde belirli bir noktadaki rekabet şartlarının süresiz dönüşümü ile ilişkilidir (Agarwal ve diğ., 2002:976). Sektör evrimine ilişkin geliştirilen perspektifler genel itibariyle Hannan, Carrol, Freeman ve Brittain gibi düşünürlerin ortaya koyduğu örgütsel ekoloji perspektifi, Utterback, Abernathy ve Suarez gibi düşünürlerin ortaya koyduğu teknoloji veya teknik değişim perspektifi ile stratejik tercih perspektifleridir. Bu perspektifler aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmaktadır.

1.7.2.1. Evrimsel Teori ve Örgüt Perspektifi

Sektör evrimi, yüksek giriş/çıkış oranları ve firma popülasyonundaki anlamlı değişikliklerle ilişkilendirilebilen bir kavramdır. Michael Hannan, John Freeman ve Glenn Carrol tarafından kurulan örgütsel ekoloji disiplini, sektörlerin evrimini Darwin teorisine dayandırarak sektördeki firma popülasyonlarının kompozisyonunun ve büyüklüğünün, firmaların kurulma süreçleri ve firmaların hayatta kalma amacıyla rekabet ettikleri doğal seçim süreçleri vasıtasıyla belirlendiğini ortaya koymuşlardır (Grant, 2005:308).

Örgüt teorisyenleri, sektör evriminin sosyolojik modellerini geliştirmektedirler. Bu modeller, sosyal ve politik koşulların görece çokluğu ve örgüt türlerini etkilemek ve zaman boyunca değişen kompozisyonlarını açıklamak için iktisadi güçlerle nasıl etkileşime girdiğini açıklamaya çalışırlar. Sektör evrimi ile ilgilenen örgüt kuramcıları, yukarıda da ifade edildiği üzere 1970'lerde ortaya çıkan ekolojik perspektifi temel alırlar. Bu perspektife göre örgütler belirsiz talebi karşılamak için değişimleri yeterince hızlı bir şekilde planlayıp yönetmekte, çevreyi değiştirmekte ve örgütsel değişim konusunda seçici bir durumu desteklemektedirler (Argyres ve diğ., 2004:3).

Örgütsel ekolojistlerin sektör evrimi ile ilgili olarak ortaya koymuş oldukları bulgular aşağıdadır (Grant, 2005:308–309);

- Sektördeki firma sayısı, yaşam eğrisinin başlangıç aşamalarında hızlı bir şekilde artar. Başlangıçta, sektöre birkaç tane firma liderlik edebilir. Bu nedenle, bu firmalar meşruiyet kazandıkları için başarısızlık oranları düşer, yeni firmaların kuruluş (başarı) oranları yükselir. Sektöre yeni

giren firmaların çok farklı yapıları ve kökenleri vardır. Bazıları işe sıfırdan başlayan şirketler, diğerleri ise çeşitli sektörde faaliyet gösteren yerleşik firmalardır. Örneğin ABD otomobil sektörü, 20.yüzyılın başlarında yüzlerce üreticinin bulunduğu bir sektördü.

- Olgunluğun başlangıcı ile beraber sektörde bulunan firma sayısı azalmaya başlar. Sektörler çoğu kez firmaların başarısızlık oranlarının aniden yükseldiği bir veya daha fazla silkinme sürecinden geçerler. Bu noktadan sonra sektöre giriş ve sektörden çıkış oranları düşer ve sektörde bulunan yerleşik firmalar (incumbents) için hayatta kalış oranları yükselir. ABD lastik sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı -özellikle sektör içindeki teknolojik ve stratejik değişimlerim tetiklediği konsolidasyon dalgasından önce- sektörün ilk 25 yılında artmıştır.
- Sektörler artarak konsantre hale gelmeye başladığı ve sektördeki lider firmalar kitle pazarına odaklandıkları yeni firmaların pazarın çevresindeki fırsatlardan yararlanmaları durumunda yeni bir giriş aşaması meydana gelebilir. Bu kaynak paylaşımına ilişkin ABD biracılık sektöründen örnek verilebilir. Kitle pazarı birkaç tane ulusal bira üreticisi tarafından kontrol edilmeye başlandığında kendilerini özel pazar nişlerine konumlayan mikro biracılar (kapasiteleri yılda 10.000 fiçı biranın altındaki firmalar) ve bira barları gibi yeni türdeki biracılar için çeşitli fırsatlar doğmuştur.

Tablo 13'te görüldüğü üzere ekolojistler, yoğunluk öncesi ve sonrası dönem şeklinde bir ayırım yapmışlar, teknoloji çalışmaları baskın tasarım öncesi ve sonrası olarak ayrılmış ve evrimsel ekonomistler ise girişimci idare ve rutin hale getirilen idare şeklinde ayırım yapmışlardır. Esas gerekçenin baskın tasarımın ortaya çıkışı, artan teknolojik yönetim veya yoğunluğu ile ilişkisi olup olmadığına bakılmaksızın bu konuda bir sektörün tarihinde belirli noktalarda kavram üzerine uyumun söz konusu olduğu ve rekabet avantajı ile ilişkilendirilen kaynak koşullarını değiştiren yapısal bir değişimin olduğu görülmektedir. Giriş ve hayatta kalma engelleri, örgütsel kuruluş ve başarısızlık oranları üzerindeki derin etkileri ve sektördeki rekabet özellikleriyle süresiz bir dönüşüm geçirirler (Agarwal ve diğ, 2002:976).

Tablo 13. Sektör Evrimi Konusundaki Teorik Perspektiflerin Özeti

PERSPEKTİF	BÜYÜME AŞAMASI	OLGUNLUK AŞAMASI
EVRİMSEL EKONOMİLER (Gort ve Klepper, 1982; Nelson ve Winter, 1982, Winter, 1984; Janovic ve MacDonald, 1994; Klepper, 1996)	Girişimci İdare Bu aşama boyunca, inovasyon yaratmada kritik konumda bulunan bilgi ve enformasyon kaynağı, kurulu (mevcut) iş programları ve sektör kaynaklarının dışında durmaktadır. Ürün inovasyonu (sektöre girenlerin avantaj sahibi oldukları), süreç inovasyonundan (yerleşik firmaların avantajlı olduğu) daha önemli olduğu için, bilgi avantajı sektöre yeni girenlerin elindedir. Sektöre yeni girenler, sahip oldukları bilginin değerinden yararlanmak için pazara girerler.	Rutin Hale Getirilen İdare Karşılıklı merkezler (bağlı odaklar), süreç inovasyonu ve maliyet bazlı rekabete uyarlar. İnovasyon, sadece yerleşik firmaların sahip olabileceği, içselleştirilen pazara dayalı uzmanlık silsilesi yoluyla saptanır. Giriş/hayatta kalma engellerindeki artış (esasen ölçek ilişkili), giriş oranlarında düşüşe ve daha durgun firmaların pazardan silkelenmelerine neden olur. Sektör yoğunlaştırıldığı için birkaç büyük firma pazar gücü kazanır. Kârlı giriş için bazı fırsatlar, zaman boyunca ürün inovasyonu ile meşgul olmak için yerleşik firmaların ortaya koyduğu stratejik engellerden (faktörlerden) veya mevcut yetersizliklerden ötürü kalıcı olabilir.
TEKNOLOJİ ÇALIŞMALARI (Utterback ve Abernathy, 1978; Anderson ve Tushman, 1992; Tushman ve Anderson, 1986; Baum, Korn ve Kotha, 1995; Suarez ve Utterback, 1995)	Baskın Tasarım Öncesi Teknolojik kopukluklar (devamsızlıklar), bir ürün sınıfında inovasyon silsilesi meydana getirir, yeni pazarlar ve performansta çarpıcı iyileştirmeler yaratır. Bu dönem, yeni firmalar pazara kendi teknolojik inovasyon sürümleri ile girdikleri için önemli ürün sınıfı değişimleri vasıtasıyla tanımlanır. Karşılıklı teknolojik standartlar arasındaki rekabet, derin bir belirsizlik yaratır.	Baskın Tasarım Sonrası Baskın tasarımın ayarı, giriş engelleri yaratır ve teknolojinin tüm yönleriyle bütünleşmesini olanaksız hale getiren, firmaların şiddetli düşüşünü ve buna müteakip istikrarını bozan firma silkelenmesini tetikler. Daha sonra, teknolojik ilerleme, baskın tasarıma yönelik modifikasyonlar aracılığıyla adım adım gerçekleşir. Zaman boyunca yerleşik firmaların ataleti (durgunluğu), ihtisaslaşmış giriş için açılış yaratır.
ÖRGÜT EKOLOJİSİ (Hannan, 1986; Hannan ve Carroll, 1992; Hannan ve Freeman, 1989; Carroll ve Hannan, 1989; Brittain ve Freeman, 1980; Carroll, 1985)	Büyüme Dönemi Başlangıçta, dönemin kuruluş oranları yükselir ve başarısızlık oranları düşerken, artan yoğunluk azalan bir oranda uygun bir şekilde artar. Nüfus zamanla kendini taşıma kapasitesine yaklaştığı için seçim baskıları daha güçlü hale gelir. Artan yoğunluk, rekabeti yükselen bir oranda ve kuruluş ile başarısızlık oranları üzerindeki zararlı etkisiyle birlikte halen artan bir oranda arttırır.	Düşüş Dönemi ve Yeniden Canlanma Kıtlık olasılığı ve sıkı niş doldurmaları, yüksek yoğunluklu dönemler boyunca kurulan organizasyonlarda genetik zayıflığa ve sırasıyla birçok organizasyonun zirveden düşmesine neden olur. Seçim süreci, büyük organizasyonları tercih eder. Yükselen pazar konsantrasyonu, sektördeki büyük yerleşik firmaların kaynak alanının merkezine doğru sevk ettiği, daha küçük ve uzmanlaşmamış yeni girenler için kaynak alanının çevresini serbest bıraktığı için zaman boyunca çift doruklu (bi-modal) bir dağıtım meydana gelir.

Kaynak: Agarwal ve diğ. (2002:975)

Ölçek ekonomileri ve giriş engelleri, farklı sektörlerin evrimsel aşamalarını şekillendirmede önemli roller üstlenirler. Çoğu sektörde olgunluk, konsantrasyonun artması ile ilişkilendirilse de (teknolojinin daha fazla erişilebilir hale geldiği, sermaye yoğun faaliyetlerin dışarıya yaptırıldığı veya ürün farklılaşmasının azaldığı), bu konsantrasyon kredi kartları, dondurulmuş gıdalar ve televizyon yayıncılığında olduğu gibi azalabilir. Özellikle ilk hamleyi yapanların önemli patent korumaları sağladıkları bazı sektörler tekel benzeri olarak başlayabilir ve daha sonra artarak rekabetçi bir hal alabilirler. Fotokopi makineleri başlangıçta Xerox şirketinin tekeli altındaydı ve 1980'lerin başlarında sektöre yeni girişler oluncaya kadar dönüşüm geçirmedi (Grant, 2005:309).

Sektör evrim geçirdiği için yapısal engellerdeki dönüşüm, yeni girenler üzerinde çeşitli türde kaynak kısıtlamaları koyan artan rekabet baskılarının ekolojik önemi ile uyumludur. Kaynak kısıtlamaları, bilgi, etkinlik (ölçek) ve ağ kaynaklarından ileri gelmektedir. Bilgi engelleri, rutin bir teknoloji yönetimi veya süreç inovasyonu ile girişimsel ürün inovasyonu hakkındaki öğrenme eğrilerini önemseyerek sektörde eskiden beri bulunan yerleşik firmalara (incumbents firms) avantaj sağlayan marjinal değişim döneminden dolayı ortaya çıkar (Agarwal ve diğ., 2002:976).

Örgütsel evrim teorileri ağırlıklı olarak biyolojik evrim teorilerine başvurmaktadır. Örgütler tıpkı türler gibi varyasyon ve seçilim yoluyla dışsal değişime adapte olurlar. Bununla ilgili olarak örgütsel ekolojistleri fikir ayrılığına düşüren konular da vardır. Grant, bu fikir ayrılıklarını genel olarak açıklamıştır (Grant, 2005:313):

- Örgütsel ekolojistler, evrime sektör seviyesinde önem verirler. Bireysel örgütler, kurumsallaşma sürecine eşlik eden, değişme direnen bir atalet veya tembelliğe tabidirler. Evrimsel süreçler bu nedenle sektör seviyesindedir. Buradaki rekabet süreci bir seçilim veya seleksiyon mekanizmasıdır. Seçilim mekanizması ise özellikleri çevrede hayatta kalma şartlarıyla örtüşen, hayatta kalma şartlarıyla örtüşmeyen özellikleriyle devralınan veya tasfiye olup yok olan şirketlerin durumunu gösteren bir mekanizmadır. Bundan çıkarılacak sonuç, sektör evriminin değişen firma popülasyonu içeren bir süreç olduğudur.
- Winter ve Nelson gibi evrimsel (evrim) teorisyenler ise evrimin varyasyon ve seçilim sürecinin örgütsel kurallar veya metotlar seviyesinde gerçekleştiği

bireysel işletmeler içinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Evrimsel teorisyenler, firmaları, yeni metotlar veya kurallar arama, başarılı metotların tekrarlanması ve başarısız metotların bırakılması vb. yollarla dışsal değişimlere uyum sağlayan firmalar olarak görürken böyle bir uyum sürecinin hızlı ve maliyetli olduğunu belirtmişlerdir. Yeni kaidelerin aranması, azalan performans tarafından tetiklenir. Zira firmaların performansları iyi ise değişim için çok az güdü (saik) söz konusudur.

Her iki örgütsel evrim okulu da örgütsel adaptasyona yönelik engelleri vurgulamalarına rağmen şirketler değişebilirler. General Motors, 1920'lerin ortalarından beri dünyada otomobil sektörüne liderlik etmektedir. Siemens, 1947'den beri Alman telekomünikasyon sektörünün lideridir. Exxon Mobile ve Royal/Dutch Shell, 20. yüzyılın hemen hemen tamamında petrol sektöründe lider konumdaydılar (Grant, 2002:313).

1.7.2.2. Teknik Değişim Perspektifi

Bir sektörde teknik performansın düzeyi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılan önemli modellerden birisi S-eğrisi modelidir. Bu model bu ilişkiyi dört önemli fikir veya tez ile açıklamaktadır (Argyres ve diğ., 2004:4):

- Bir sektörün gelişiminin başlangıcında, inovasyon çabaları teknik performansta yalnızca marjinal bir iyileştirme sağlar.
- Başlangıç döneminden sonraki inovasyon çabaları teknik performansta büyük iyileştirme sağlar.
- Sektör yaşlandığı için ilave inovasyon çabaları yalnızca marjinal bir iyileştirme sağlar.
- Teknik gelişim eğrisindeki bozulmalar sektörün gelişiminin gecikmesine sebep olur ve teknik performans ile yeni bir sektöre geçişte çarpıcı bir düşüşü beraberinde getirir.

1.7.2.3. Stratejik Tercih Perspektifi

Çoğu yazar, teoride ve pratikte seçilen spesifik stratejinin (örneğin düşük maliyet yaklaşımı, kalitede farklılaşma, vb.) sektör yaşam eğrisi aşamalarına bağlı olması gerektiğini belirtmektedir. Şu ana kadar sektör yaşam eğrisinin firma stratejisine nasıl bir etki yaptığı hakkında fazla bir kaynak yoktur. Sektör yaşam eğrisi, belirli bir oyunun kilit özelliklerini (oyuncu sayısı, gelir yapıları, iletişim ihtimalleri, vb.) belirlemeye yardımcı olmasına rağmen bu etkilerin karmaşıklığı, işletme stratejilerinin etkinliğinin sektör yaşam eğrisine ne şekilde bağlı olduğuna ilişkin genel prensipleri ortaya çıkarmayı daha zor hale getirir (Argyres ve diğ., 2004:5).

1.8. Sektör Yaşam Eğrisi Bağlamında Uygulanan Stratejiler

İşletmelerin içinde bulunduğu sektörler birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Her bir sektör; içinde bulunduğu yaşam evresi, yoğunluğu, büyüklüğü, olgunluk seviyesi ve rekabet yapısıyla bir diğerinden ayrılır. Yeni ve henüz genç sayılabilecek sektörlerin yanında, olgunlaşmış veya düşüş safhasında olan sektörler de bulunabilir. Ayrıca bir pazar hızla değişen bir çevreye sahip olabilir veya daha istikrarlı bir yapı gösterebilir (Dinçer, 2007:235).

Sektörleri genel itibariyle yeni ve büyüyen sektörler, olgun sektörler ve gerileyen sektörler olarak üçe ayırabiliriz. Bu sektörlerle ve bu sektörlerde yer alan farklı konumları olan firmalara ilişkin izlenebilecek farklı stratejiler mevcuttur. Bir sektörde genel olarak lider veya öncü firmalar (pioneer firms), liderin takipçisi veya lidere meydan okuyan firmalar (challenging firms) ve geç giren firmalar (late entrants) bulunur.

1.8.1. Yeni ve Büyüyen Sektör Stratejileri

Yeni sektörler, teknolojik yenilikleri görece maliyet ilişkilerindeki değişimler, yeni tüketici gereksinimlerinin ortaya çıkması veya yeni bir ürünü ya da hizmeti potansiyel olarak uygulanabilir bir iş fırsatına dönüştüren diğer iktisadi ve sosyal değişimler sonucu yeni oluşan veya yeniden yapılanan sektörlerdir (Porter, 2000:271).

Yeni sektörler, birbirlerinden önemli farklılıklar gösterirler. Ancak, bu sektörler ortak bazı yapısal faktörleri de vardır. Bu yapısal faktörler şunlardır (Porter, 2000:273-276):

- Yeni sektörlerde önemli derecede teknolojik belirsizlik vardır. Ayrıca sektördeki firmaların stratejilerinde de belirsizlik söz konusudur.
- Başlangıç maliyetleri yüksektir. Fakat hızlı üretim artışı maliyetleri azaltır.
- Sektörün giriş aşamasında yüksek firma kuruluş oranı söz konusudur.
- Yeni sektörün sunduğu ürünlerin alıcıları, ürünleri ilk kez satın alanlardır. Dolayısıyla pazarlamanın görevi, müşterinin ürün veya hizmeti satın almaya ikna edilmesine yönelik işlerin başarılmasıdır.
- Yeni sektörlerde müşteri kazanmak veya talebin karşılanması için ürünlerin üretilmesine yönelik baskılar fazla olduğu için uzun dönem yerine kısa dönemli faaliyetlerle ilgilenilir.
- Yeni sektörlerde çeşitli kurum ve kuruluşlardan sağlanan sübvansiyon ve destekler söz konusudur.

Yeni sektörde yukarıda da belirtildiği gibi lider firmalar, lidere meydan okuyan firmalar ve geç giren firmalar olmak üzere genelde üç tip firma vardır. Sektöre ilk giren firmaların öncü (pioneer) olmalarının çeşitli avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır (Larrece ve diğ., 1992:241):

- Pazar lideri, pazar segmentleri tarafından tercih edilmede önceliğe sahiptir.
- Pazar lideri oyunun kurallarını belirler. Kalite, fiyat, dağıtım, garanti, tutundurma faaliyetleri gibi çeşitli değişkenlere yönelik standartlar getirebilir. Eğer lider, bu standartları yeterince yüksek tutarsa, pazara giriş maliyeti yükselir ve potansiyel rakiplerin pazara girişleri engellenebilir.
- Lider, yeni ürün veya ürünleri pazara sürmek için dağıtım kanalı yaratmada avantajlıdır.
- Lider firma, ölçek ekonomisi ve tecrübe eğrilerinden yararlanabilir. İlk olma avantajı nedeniyle satış hacmindeki artış, birim maliyetin azalmasına neden olur.
- Liderin ürününü daha önceden benimseyenler, rakip ürünler ortaya çıkınca tedarikçilerini değiştirmeyebilirler.

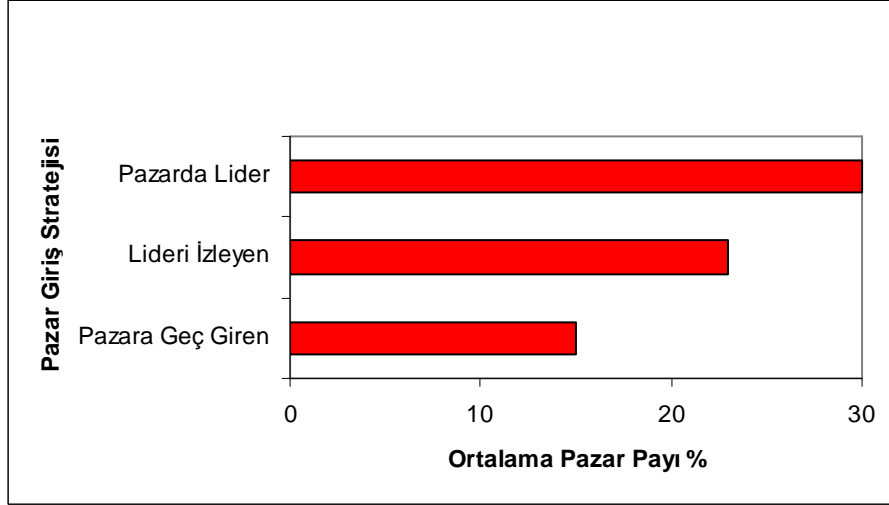
Pazar ikincisi yani lideri takip eden firmanın da çeşitli avantajları söz konusudur. Bu avantajlar şunlardır (Larrece ve diğ., 1992:243-244):

- Liderin konumlandırma hatalarından yararlanabilir. Eğer lider tüketici tercihlerini yanlış değerlendiriyorsa, iki veya üç segmenti aynı anda tatmin etmeye çabalıyorsa, lideri takip eden firmanın daha iyi konumlanmış ürününü pazara sürmesi lideri savunmasız hale getirir.
- Liderin ürün hatalarından yararlanabilir. Eğer liderin sunduğu ürünlerde teknik hatalar varsa ve ürünlerin tasarımları iyi değilse, liderin takipçisi bu eksikleri kapatabilir.
- Liderin pazarlama hatalarından yararlanabilir. Eğer lider, pazarın giriş aşamasında hatalar yaparsa, takipçisine ve pazara geç girenlere fırsatlar vermiş olur. Örneğin lider firma, giriş aşamasında tanıtım faaliyetlerine önem vermeyebilir ve dağıtım faaliyetlerinde etkin olmayabilir.
- Liderin takipçisi en son teknolojiden yararlanabilir. İkinciler, liderlere göre en son teknolojiyi daha yoğun kullanırlar. Lider, bu ilerleme ve değişikliklere tepki veremeyebilir.
- Eğer lider, üretim kapasitesi ve pazarlama programları bağlamında sınırlı kaynaklara sahipse, ikinci firma bundan yararlanabilir.

Sektörde lider konumda olan firmaların, lideri izleyen firmaların ve sektöre geç giren firmaların farklı giriş stratejileri vardır. Bu işletmeler konumları ve stratejilerinden dolayı farklı pazar paylarına sahiptirler. Şekil 9, farklı giriş stratejileri olan firmaların sektördeki ortalama paylarını göstermektedir.

Yeni sektörde başarılı olabilmek için lider firmaların sektöre büyük ölçekte giriş yapmaları, ürünlerinin kalitelerini yüksek tutmaları, sektöre geniş ürün hatlarıyla girmeleri ve yoğun tutundurma çabaları göstermeleri gerekmektedir. Liderin takipçisi firmaların sektörde başarılı olabilmeleri içinse sektöre öncü firmadan daha büyük ölçekte girmesi ve liderden daha üstün ürün (teknoloji ve kalite bağlamında) ve daha üstün müşteri hizmeti sunmalıdırlar (Larrece ve diğ., 1992:246).

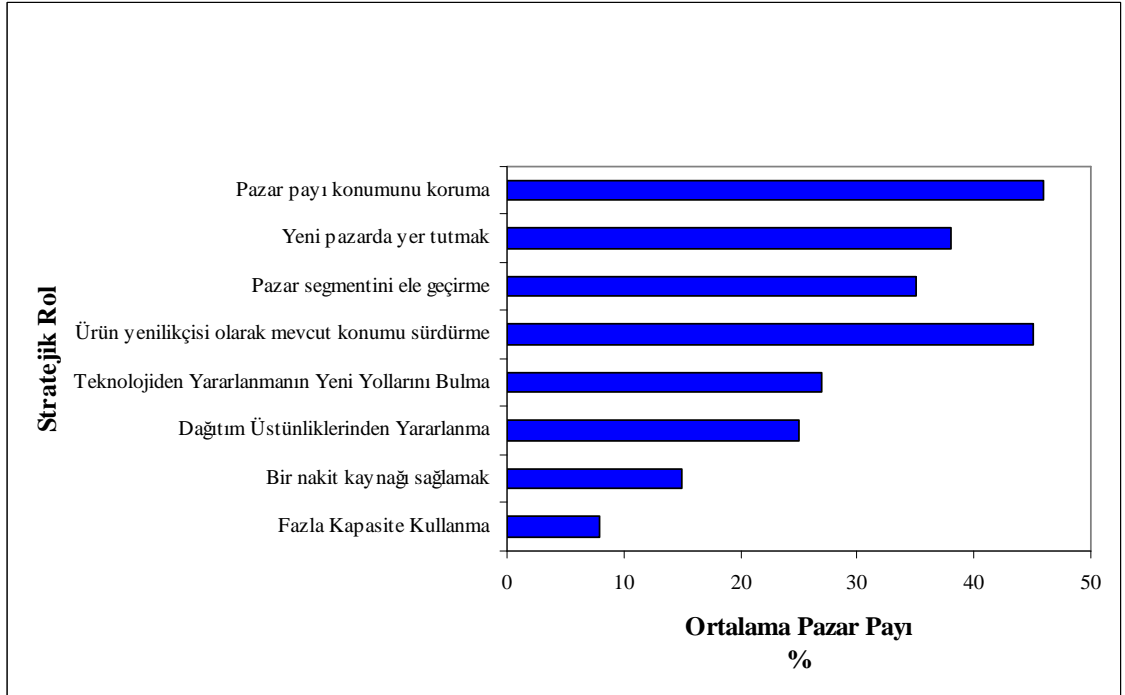
Şekil 9. Farklı Giriş Stratejisi Olan Firmaların Ortalama Pazar Payları



Kaynak: Boyd ve Walker (1990:676)

Yeni sektörlere girişte çeşitli stratejik alternatifler söz konusudur. Bu alternatifler Şekil 10'da gösterilmiştir. Ayrıca yeni sektörlerde izlenebilecek farklı pazarlama stratejileri vardır. Bu stratejiler Tablo 14'te ve bu stratejilerin unsurları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Şekil 10. Yeni Pazarlara Girişte Stratejik Alternatifler



Kaynak: Larreche ve diğ. (1992:297)

Tablo 14. Yeni Pazarlar (Sektörler) İçin Pazarlama Stratejileri

ALTERNATİF PAZARLAMA STRATEJİLERİ			
Durumsal Değişkenler	Tüm Pazara Nüfuziyet	Niş Nüfuziyet	Kaymak Alma veya Erken Çekilme
Pazar Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek potansiyel talep, Tüketici ihtiyaçları nispeten benzer 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek potansiyel talep, Parçalanmış pazarlar, çeşitli uygulamalar ve fayda bölümleri 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı potansiyel talep, Tüketiciler ürünü yavaş benimser, Uzun uyum süreci
Ürün Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Müşteriler ürünü nispeten hızlı benimser, kısa difüzyon süreci, Ürün teknolojisi patentli veya taklidi zor, Parçaları elde etmek zor, sınırlı tedarik kaynakları Karmaşık üretim süreci, önemli yatırım yapılması gerekli 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteriler ürünü nispeten hızlı benimser, kısa difüzyon süreci, Ürün teknolojisi patent koruması sınırlıdır; taklidi kolaydır. Parça ve malzemeler kolaylıkla elde edilebilir. Nispeten basit üretim süreci 	<ul style="list-style-type: none"> İlk benimseyenler yüksek fiyata razıdır; talep fiyat inelastik Ürün teknolojisi patent koruması sınırlıdır; taklidi kolaydır Parça ve malzemeler kolaylıkla elde edilebilir. Nispeten basit üretim süreci
Rakip Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Birkaç potansiyel rakip Rakiplerin çoğu sınırlı kaynak ve yeteneğe sahip Farklılaşma avantajının kaynakları sınırlı 	<ul style="list-style-type: none"> Çok sayıda potansiyel rakip Bazı potansiyel rakipler önemli kaynak ve kabiliyetlere sahiptirler. 	<ul style="list-style-type: none"> Çok sayıda potansiyel rakip Bazı potansiyel rakipler önemli kaynak ve kabiliyetlere sahiptirler.
Firma Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Güçlü ürün mühendislik yetenekleri; çoklu pazar bölümleri için ürün üzerinde hızlı değişiklik yapabilme imkânı var Güçlü pazarlama yetenek ve kaynakları; çoklu pazar bölümleri için pazarlama programlarını geliştirebilme imkânı var Büyüme için gerekli mali ve örgütsel kaynaklar var 	<ul style="list-style-type: none"> Kısıtlı mühendislik yetenek ve kaynakları Kısıtlı pazarlama yetenek ve kaynakları Artan talebi karşılamak için kapasite kurmada yetersiz mali ve örgütsel kaynaklar 	<ul style="list-style-type: none"> Güçlü temel Ar&Ge ve yeni ürün geliştirme kabiliyetleri İyi satış ve promosyon becerileri; hedef pazardaki asıl talebi hızlı bir şekilde oluşturabilir. Belki, uzun dönemli pazar konumu için sınırlı pazarlama kaynakları vardır. Artan talebi karşılamak için kapasite kurmada sınırlı mali ve örgütsel kaynaklar

Kaynak: Boyd ve Walker (1990:684–685)

Tablo 15. Yeni Sektörler İçin Alternatif Stratejik Pazarlama Programlarının Unsurları

Stratejik Hedefler ve Görevler	Tüm Pazara Nüfuziyet	Niş Nüfuziyet	Kaymak Alma veya Erkenden Ayrılma
Müşterinin farkındalığını ve satın alma isteğini yükseltme	<ul style="list-style-type: none"> • Kitlesel pazardaki kitlesel medya kullanılarak müşteriler arasında farkındalığı arttırmak • Yeni kullanıcı kazanmak için daha etkili satış gücü kullanmak; yeni ürün kullanımını arttırmak için teşvikler sunmak • Reklâm ve satış çabaları yeni ürünün temel faydalarına vurgu yapmalı • Kupon, numune ve miktar indirimi sunmak gibi satış teşvik faaliyetlerinde bulunmak • Farklı segmentlerin dikkatini çekebilmek için ürün hattını nispeten hızlıca genişletmek • Tüketicilerin ürüne uyum sağlamalarına ilişkin algıladıkları riski azaltmak için ücretsiz deneme, esnek iade imkânları ve uzatılmış garanti uygulamaları sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedef segmentin farkındalığını arttırmaya yönelik yoğun reklâm ve seçici medyanın kullanılması • Hedef segmentteki potansiyel müşterilere odaklanan yoğun satış gücü çabaları ve yeni ürün kullanımını teşvik için çeşitli unsurların kullanılması • Reklâm ve satış çabaları yeni ürünün temel faydalarına vurgu yapmalı • Hedef kitlenin ilgisini arttırmak için ürün modifikasyonları ve iyileştirmeleri yapmak • Tüketicilerin yeni ürüne uyum sağlamalarına ilişkin algıladıkları riski azaltmak için ücretsiz deneme, esnek iade imkânları ve uzatılmış garanti uygulamaları sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Özellikle düşük fiyat hassasiyeti olan ilk benimseyiciler içinde farklılık yaratmak için sınırlı reklâm • Özellikle büyük potansiyel tüketicilere odaklanan yoğun satış gücü çabaları ve yeni ürün kullanımını teşvik için çeşitli unsurların kullanılması • Reklâm ve satış çabaları yeni ürünün temel faydalarına vurgu yapmalı • Eğer uygulanırsa çok az giriş promosyonu yapılmalıdır. Bu da miktar bazlı indirimlerden oluşmalıdır. • Ürün kategorisinde çok az ilave gelişme yapılmıştır. • Tüketicilerin yeni ürüne uyum sağlamalarına ilişkin algıladıkları riski azaltmak için ücretsiz deneme, esnek iade imkânları ve uzatılmış garanti uygulamaları sağlamak
Müşterilerin satın alma imkânlarını arttırma	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasyon fiyatlaması veya yüksek fiyatla başla ve rekabeti göz önüne alarak daha düşük fiyatlı versiyonları da ortaya çıkarma • Başlangıç satışlarını teşvik etmede kredi sürelerini uzatma • Kapsamlı dağıtım ağı elde etmek amacıyla ticari promosyonların yoğun kullanımı • Müşterinin değiştirme maliyetlerini düşürmek için müşterinin mevcut sistemiyle uyumun sağlanmasında mühendislik, kurulum ve eğitim hizmetleri sunmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasyon fiyatlaması veya yüksek fiyatla başla ve rekabeti göz önüne alarak daha düşük fiyatlı versiyonları da ortaya çıkarma • Başlangıç satışlarını teşvik etmede kredi sürelerini uzatma • Hedef segmente ulaşmada toptancı ve perakendecilerle sağlam bir konum kazanmak amacıyla ticari promosyon kullanma • Müşterinin değiştirme maliyetlerini düşürmek için müşterinin mevcut sistemiyle uyumun sağlanmasında mühendislik, kurulum ve eğitim hizmetleri sunmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaymak alma fiyatlaması, ürünün ilk benimseyenler için değerli tutarlı bir kar marjı seviyesinde kalmalıdır. • Başlangıç satışlarını teşvik etmede kredi sürelerini uzatma • Eğer gerekirse yeterli dağıtım elde etmek için sınırlı ticari promosyonlar kullanma • Müşteri itirazlarını karşılamak için sınırlı mühendislik, kurulum ve hizmetleri sağlamak

Kaynak: Boyd ve Walker (1990:688-689)

Yeni doğan sektörlerde uygulanabilecek diğer stratejiler şunlardır (Porter, 2000:288-294):

- Sektörün yapısını biçimlendirme
- Dış etmenlere karşı sektörü savunma
- Tedarikçilerin ve dağıtım kanallarının yönelimlerinde veya rollerinde meydana gelen değişimlere karşı hazırlıklı olma
- Kayan giriş engelleri fark etme

Büyüyen sektörlerde çeşitli fırsatlar vardır. Bu fırsatlar şu şekildedir (Boyd ve Walker, 1990:701):

- Pazar büyürken pazar payı elde etmek kolaydır.
- Büyüyen pazardaki pazar geliri, olgun bir pazara göre daha fazladır.
- Fiyat rekabeti muhtemelen daha az yoğunluktadır.
- Büyüyen pazara erken giren firma, teknolojiye ayak uydurabilir.

Büyüyen sektörlerde lider firmaların ve lidere meydan okuyan firmaların izleyecekleri pazarlama stratejileri birbirinden farklıdır. Lider firmalar savunmaya yönelik stratejiler izlerken, liderin takipçisi firmalar saldırıya yönelik stratejiler izlerler. Saldırıya yönelik stratejiler genel olarak cepheden saldırı, bypass saldırısı, kanattan saldırı, kuşatma saldırısı ve gerilla saldırısı iken savunmaya yönelik stratejiler konum savunması, karşılık verme, pazar genişletme, mevcut ürünün yanına ek ürün sürme ve stratejik geri çekilme gibi stratejilerdir.

Pazar liderinin izleyeceği pazarlama stratejileri Tablo 16'da, lidere meydan okuyan firmanın izleyeceği pazarlama stratejileri ise Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 16. Büyüyen Pazarlarda (Sektörlerde) Pazar Lideri İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri

Pazar Payını Koruma Stratejileri					
Durumsal Değişken	Konum Savunması	Mevcut Ürünün Yanına Yeni Ürün Sürme	Çarpışma (Karşılık Verme)	Pazarı Genişletme	Stratejik Geri Çekilme
Başlıca Hedef	Mevcut ürünleri ve kabiliyetleri geliştirerek mevcut müşterilerin memnuniyet ve sadakatini arttırmak	Asıl ürünün eksikliklerini kapatacak ikinci bir ürün geliştirerek müşteri segment kayıplarını engellemek, Yeni müşterileri çekebilme yeteneğini geliştirmek	Mevcut müşteri segmentlerini kaybetmemek için başa baş savunma, rakipler tarafından çekilebilecek yeni müşterileri elde etmek için gerekli olan yetenekleri geliştirmek	Yeni ürünler geliştirerek yeni müşteri kazanma yeteneğini iyileştirmek. Yeni müşterileri muhafaza edebilme kabiliyetini geliştirmek.	Yüksek hacimli segmentlerdeki yeni müşterileri, ürüne ve bu segmentlerdeki kaynaklara odaklanarak elde edebilme yeteneğini iyileştirmek. Kaynakları muhafaza edebilmek için küçük ve az büyüyen segmentlerden çekilmek.
Pazarın Özellikleri	Müşteri ihtiyaç ve tercihlerine saygı gösteren nispeten homojen bir pazar, büyük müşteri segmentleri arasında pazar liderinin ürünlerine karşı olan güçlü tercih	Farklı ihtiyaçları veya satın alma kriterleri olan iki veya daha fazla pazar segmenti	Müşteri ihtiyaç ve tercihlerine saygı gösteren nispeten homojen bir pazardır. Büyük müşteri segmentlerince pazar liderinin ürünlerine karşı olan sadakat düşüktür.	Müşteri ihtiyaç ve tercihlerine saygı gösteren nispeten homojen bir pazardır.	Müşteri ihtiyaç ve tercihlerine saygı gösteren nispeten heterojen bir pazardır
Rakip Özellikleri	Mevcut ve potansiyel rakipler nispeten sınırlı kaynaklara sahiptir.	Bir veya daha fazla mevcut ya da potansiyel rakip, farklılaştırma stratejisini uygulayabilecek yeterli kaynağa sahiptir.	Etkin bir şekilde başa baş rekabet ve saldırı stratejisini uygulayacak yeterli kaynak ve kabiliyete sahip bir veya birden fazla mevcut ya da potansiyel rakip	Mevcut veya muhtemel rakipler, özellikle pazarlama ve Ar&Ge konusunda nispeten sınırlı kaynaklara sahiptirler.	Bir veya daha fazla büyüyen segmentte güçlü meydan okumak için yeterli kaynak ve kabiliyete sahip bir ya da daha fazla mevcut veya potansiyel rakip.
Firma Özellikleri	Mevcut ürünlerin farkındalığı yüksektir, firma pazarlama ile Ar&Ge kaynak ve yeteneklerine sahiptir. Bu yetenekler mevcut veya herhangi potansiyel rakiplerinkilerle denk düzeydedir.	Mevcut veya muhtemel müşteri segmentlerinin gözünde en azından zayıf olarak algılanmıştır. Firmanın ikinci bir ürünü pazara sürmek için yeterli düzeyde Ar&Ge ve pazarlama kaynak ve kabiliyeti vardır.	Firmanın mevcut ürünlerinin farkındalığı düşüktür. Mevcut veya muhtemel müşterilerin, firmanın ürününe olan bağlılıkları düşüktür. Firmanın Ar&Ge ile pazarlama yetenekleri diğer rakiplerle denktir.	Firmanın Ar&Ge ile pazarlama yetenekleri diğer rakiplerle denktir.	Firmanın mevcut ürünlerinin farkındalığı düşüktür. Mevcut veya muhtemel müşterilerin, firmanın ürününe olan bağlılıkları düşüktür. Firmanın Ar&Ge ve pazarlama yetenekleri diğerlerine göre sınırlıdır.

Kaynak: Boyd ve Walker (1990:711)

Tablo 17. Büyüyen Pazarlarda (Sektörlerde) Lidere Meydan Okuyan Firmalar İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri

Pazar Payını Arttırma Stratejileri					
Durumsal Değişken	Cepheaden Saldırı	ByPass Saldırısı	Kanattan Saldırı	Kuşatma Saldırısı	Gerilla Saldırısı
Başlıca Hedef	Hedefteki rakibin mevcut müşterilerinin önemli bir bölümünü elde etmek ve daha düşük ve daha fazla özellik sunarak yeni müşteriler çekmektir.	Pazardaki mevcut müşterileri, eldeki ürünlerini daha üstün ürünlerle değiştirmeye yönelik olarak ikna ve teşvik etmek.	Müşteri ihtiyaçlarının farklı olduğu bir ya da daha fazla sayıdaki büyük segmentte yer alan yeni müşterilerin önemli bir bölümünü elde etmek.	Müşteri istek, ihtiyaç ve tercihlerinin farklı olduğu belirli ve daha küçük çeşitli segmentlerdeki yeni müşterilerin önemli bir bölümünü elde etmek.	Birkaç pazar segmentindeki veya bölgesindeki müşterilerin küçük bir bölümünü çekmek. Mevcut segmentlerdeki müşterilerden pay elde edebilmek.
Pazarın Özellikleri	Nispeten homojen, müşteri ihtiyaçlarına saygılı, mevcut markalar için nispeten düşük tercih oranı ve düşük bağlılık düzeyi.	Nispeten homojen, müşteri ihtiyaçlarına saygılıdır. Bazı müşteri ihtiyaç ve tercihleri mevcut ürünlerle karşılanmamaktadır.	Farklı ihtiyaç ve satın alma tercihleri olan iki veya daha fazla büyük segmentler vardır. En azından bir segmentin ihtiyaçları mevcut ürünlerle karşılanmamaktadır.	Bazı segmentlerdeki müşteri ihtiyaç ve tercihleri rekabet eden ürünler tarafından halen tatmin edilememiştir.	Birkaç büyük müşteri segmentinden oluşan nispeten heterojen bir pazar. Çoğu segmentteki müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri, rekabetçi ürünler tarafından tatmin edilir.
Rakip Özellikleri	Hedef rakip, özellikle pazarlama ve Ar&Ge alanında nispeten sınırlı kaynak ve yeteneklere sahiptir. Rakip muhtemel bir doğrudan saldırıya karşı savunmasızdır.	Bir veya daha fazla sayıdaki mevcut rakip, pazarlama konusunda nispeten güçlü kaynak ve yeteneklere sahiptir. Ancak bunların teknolojisi nispeten ileri düzeyde değildir ve Ar&Ge kabiliyetleri de sınırlıdır.	Hedefteki rakip, özellikler pazarlama ve Ar&Ge alanında nispeten güçlü kaynak ve yeteneklere sahiptir. Rakip, doğrudan bir saldırıya muhtemelen dayanabilir.	Bir ya da daha fazla sayıda rakip firma, pazarlama ile Ar&Ge kaynak ve kabiliyetleri açısından nispeten güçlüdür. Bu firmalar doğrudan bir saldırıya muhtemelen dayanırlar.	Birkaç rakip, pazarlama ile Ar&Ge kaynak ve kabiliyetleri ve daha düşük maliyetler açısından nispeten güçlüdür. Bu firmalar doğrudan bir saldırıya muhtemelen dayanırlar.
Firma Özellikleri	Firma, pazarlama ve Ar&Ge alanında hedefteki rakipten daha güçlüdür. Firmanın operasyon maliyeti hedefteki rakipten daha düşüktür.	Firma, rakiplerinden daha üstün bir teknolojiye sahiptir. Firma, yeni nesil ürünler için asıl olan talebi etkilemek ve karşılamak için gerekli pazarlama ve üretim kaynaklarına sahiptir.	Firmanın kaynak ve kabiliyetleri sınırlıdır. Ancak en azından bir büyük segmente etkin bir şekilde hizmet ve nüfuz edebilir.	Firma, çoklu küçük segmentlere hizmet etmek için gerekli pazarlama, üretim ve Ar&Ge kaynak ve kabiliyetlerine sahiptir. Firmanın yönetim yapısı merkezi olmayıp esneklik.	Firma, pazarlama ile Ar&Ge ve üretim kaynak ve kabiliyetleri açısından sınırlıdır. Firmanın yönetim yapısı merkezi olmayıp esneklik.

Kaynak: Boyd ve Walker (1990:723)

1.8.2. Olgun Sektörlerde Stratejiler

Olgun sektörler, hızlı büyümenin yerini daha durgun bir büyümenin aldığı ve rekabetin olduğu bir yapıya sahiptir (Dinçer, 2007:239). Olgun sektörler, stratejik buluşlar neticesinde yeniden hızla büyümeye başlayabilirler ve böylece olgunluğa doğru birden fazla geçiş dönemi yaşarlar. Olgunluğa geçişin gerçekleştiği dönem, bir sektördeki firmalar için genellikle kritik bir dönemdir. Bu dönem, firmanın rekabet ortamı içerisinde, zor stratejik tepkiler gerektiren temel değişimlerin gerçekleştiği bir dönemdir. Firmalar bazen bu ortam değişimlerini algılamakta zorluk çekerler; algılasalar bile bunlara karşılık vermek, firmaların yapmakta duraksayacakları bazı strateji değişiklikleri gerektirebilirler (Porter, 2000:297–298).

Sektörün büyüme evresinden olgunluk evresine geçişi önceki bölümlerde açıklandığı üzere silkinme dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu geçiş döneminin özellikleri şu şekildedir (Boyd ve Walker, 1990:736–738):

- Bu dönemde aşırı kapasite kullanımı söz konusudur.
- Geçiş döneminde daha yoğun rekabet vardır.
- Bu dönemde önceki dönemlere göre daha fazla dağıtım problemi vardır.
- Farklılaştırmayı sürdürmede zorluklar söz konusudur.
- Geçiş döneminde maliyet ve fiyat baskıları vardır.

Geçiş döneminde firmaların bazı stratejik tuzaklara düşme eğilimleri vardır. Bu stratejik tuzaklar şunlardır (Porter, 2000:309–311):

- Bir firmanın kendisi ve sektör hakkındaki algıları; firmalar kendileri ve görece yetenekleri hakkında, stratejilerinin temelini oluşturan dolaylı varsayımlara yansıyan birtakım algılar ve imajlar geliştirirler. Kendileri hakkındaki bu algılar, geçiş döneminde ilerledikçe, alıcıların öncelikleri ayarlandıkça ve rakipler, yeni sektör koşullarına tepki verdikçe daha da yanlış hale gelebilir.
- Arada sıkışıp kalmak; firmalar üç temel stratejiden (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) birini uygulayamazlarsa arada sıkışıp kalabilirler.

- Nakit tuzağı; sektörün olgunluğu, nakit giriş değerlerini nakit çıkışlarını haklı gösterecek hale getirerek, nakit yatırımlarını geri almak için marjların yeterli süreyle yükseltilmesinin veya korunmasının aleyhinde işler. Olgunlaşmakta olan bir sektörde ağırlıklı olarak kârlılık yerine, gelirlere dikkat edilmesi, büyüme aşamasında istenir bir strateji olabilir, ancak genellikle olgunlaşma döneminde azalan kazançlarla karşı karşıya kalınır.
- Kısa vadeli kârlar için pazar payından çok kolayca vazgeçme; geçiş dönemindeki kâr baskılarının karşısında, bazı firmaların, pazar payından ya da pazarlama, Ar&Ge ve diğer gerekli yatırımlardan vazgeçilmesi pahasına, gelecekteki pazar konumunu da tehlikeye atacak şekilde, yakın geçmişteki kârlılığı sürdürme eğilimleri var gibi görünmektedir.
- Fiyat rekabetinden dolayı küskünlük ve mantıksız davranış; firmalar için, gerekli olmadığı bir dönemin ardından fiyat rekabeti gerekliliğini kabul etmek çoğunlukla güçtür; bu yüzden kaçınırken bozulmaması gereken bir kurala dönüşebilir.
- Sektördeki uygulamaların değişmesinden dolayı küskünlük ve mantıksız davranış; pazarlama teknikleri, üretim yöntemleri ve distribütör sözleşmelerinin içerikleri gibi, sektör uygulamalarındaki değişimler, çoğunlukla geçiş döneminin olmazsa olmaz bir parçası olup ortamının uyum sağlamada ciddi biçimde geride kalmasına neden olabilir.
- Mevcut olanların iyileştirilmesi ve saldırgan biçimde satılması yerine, yaratıcı ve yeni ürünlerin aşırı vurgulanması; bir sektörün, erken ve büyüme dönemlerindeki geçmiş başarısı, araştırma ve yeni ürünler üzerine kurulu olsa da, olgunlaşmanın başlangıcı, çoğunlukla yeni ürünlerin ve uygulamaların ortaya çıkmasının zor olduğu anlamını taşır.
- Rakiplerin saldırgan fiyatlandırma ve pazarlama hamlelerine karşılık vermemek için, daha yüksek kaliteyi öne sürmek; yüksek kalite, bir şirketin temel bir güçlü yanı olabilir, ancak sektör olgunlaştıkça, kalite farkları düşme eğilimi gösterir.

- Tehlikeli kapasite fazlası; kapasitenin talebi geçmesinin ya da kaçınılmaz bir şekilde, olgunlaşmış sektörde rekabet edebilmek için gerekli tesis modernleşmesi ile birlikte yapılan kapasite artırımları neticesinde, bazı firmaların biraz kapasite fazlaları olabilir. Bu kapasitenin varlığı, kapasitenin kullanılması açısından, hem zor hem de kolay fark edilebilecek baskılar yaratır ve bunlar firmanın stratejisini engelleyici biçimlerde kullanılabilir.

Olgun sektörlerde firmaların izlemeleri gereken stratejiler öncelikle maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklama olarak bilinen üç jenerik stratejidir. Firmaların bu evrede izleyebilecekleri farklı pazarlama stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejiler;

- Nüfuziyeti artırma,
- Ürünün kullanım süresini artırma
- Pazar genişlemesidir.

Bu stratejiler Tablo 18’de gösterilmiştir. Tablo 19 ise olgun sektörde izlenecek pazarlama stratejilerinin başarılması için gereken pazarlama faaliyetlerini açıklamaktadır.

Tablo 18. Olgun Sektörlerde Uygulanabilecek Gerekli Pazarlama Hedef ve Stratejileri

BÜYÜMEYİ UZATMA STRATEJİLERİ			
DURUMSAL DEĞİŞKENLER	ARTAN NÜFUZİYET	UZUN DÖNEMLİ KULLANIM (KULLANIM SÜRESİNİ UZATMA)	PAZAR GENİŞLEMESİ
Başlıca Hedef	Bir ya da daha fazla sayıdaki büyük segmentte bulunan, ürünün kullanıcısı olmayanları değiştirerek kullanıcı oranını arttırmak.	Ürünün kullanım sıklığını ve miktarını arttırmak.	Az gelişmiş coğrafi alanları veya segmentleri hedefleyerek potansiyel müşteri sayısını arttırmak.
Pazarın Özellikleri	Nispeten daha düşük nüfuziyet, sadece birkaç büyük segmenti olan nispeten homojen bir pazar	Nispeten yüksek nüfuziyet fakat bir veya daha büyük segmentlerde düşük kullanım sıklığı. Ürün kullanımı sınırlı şekillerde veya özel durumlar için mevcuttur. Birkaç büyük segmentten oluşan nispeten homojen bir pazar söz konusudur.	Çeşitli segmentleri olan nispeten heterojen bir pazar. Bazı coğrafi bölgelerde düşük Nüfuziyet söz konusudur. Bazı ürün uygulamaları az gelişmiştir.
Rakip Özellikleri	Rakipler nispeten düşük pazar paylarına ve oldukça sınırlı kaynaklara sahiptir.	Rakipler nispeten düşük pazar paylarına sahiptir ve oldukça sınırlı kaynakları vardır. Sahip oldukları yetenekler ürünlerin yeni kullanımlar için satın alınmaları için yetersizdir.	Rakipler nispeten düşük pazar payına sahiptir. Rakipler, az gelişmiş coğrafi alanları veya segmentleri elde edilmek için yetersiz düzeyde kaynak ve kabiliyete sahiptir.
Firma Özellikleri	Sektörde pazar payı bakımından lider konumda olan firma, ürün modifikasyonları yapmada ve ürün hattı genişletmede gerekli Ar&Ge ve pazarlama kaynak ve becerilerine sahiptir. Lider firma, ürünlerin kullanıcısı olmayan tüketicilerin talebini etkilemede gerekli promosyonel kaynaklara sahiptir.	Sektörde, pazar payında lider olan firma, yeni kullanımları geliştirmek ve teşvik etmek için gereken pazarlama kaynak ve kabiliyetlerine sahiptir.	Sektörde pazar payı bakımından lider konumda olan firma, yeni küresel pazarlar ve segmentler geliştirebilmek için pazarlama ile dağıtım kaynak ve kabiliyetlerine sahiptir.

Kaynak: Larreche ve diğ. (1992:318)

Tablo 19. Olgun Sektördeki Stratejilerin Başarılması İçin Gereken Pazarlama Faaliyetleri

PAZARLAMA STRATEJİ VE HEDEFLERİ	MUHTEMEL PAZARLAMA FAALİYETLERİ
Artan Nüfuziyet	
Hedef segmentteki kullanıcı olmayanları kullanıcı haline getirmek	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünün değerini, ek özellik, fayda veya hizmetler koyarak arttırma • Ürünün değerini, bütünleşik sistem tasarımı ilave ederek arttırmak • Yeni özellik ve faydalara vurgu yaparak tutundurma çabalarıyla ek talep yaratmak <ul style="list-style-type: none"> ○ Hedef segmenti amaçlayan seçici araçla (medya) yoluyla reklâm ○ Satış promosyonları • Yenilikçi dağıtım sistemleri geliştirerek ürünün bulunulurluğunu iyileştirmek
Uzun Süreli Kullanım	
Mevcut tüketicilerin ürün kullanım sıklıklarını arttırma	<ul style="list-style-type: none"> • Daha çok satın almaya yönelik teşvikler vermek <ul style="list-style-type: none"> ○ Miktar indirimi önerme ○ Promosyon önerme • Tüketimi hatırlatıcı faaliyetler • Sürekli kullanımı özendirme
Mevcut tüketicilerin ürün kullanım miktarlarını arttırma	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanımı daha kolay ve rahat hale getirmek • Yeni kullanımı geliştirme ve teşvik etme • Satış promosyonları yoluyla yeni kullanımı teşvik etmek
Pazar Genişlemesi	
Henüz ilgilenilmemiş veya az gelişmiş segmentlere odaklanarak farklı bir konumlama izleme	<ul style="list-style-type: none"> • Farklılaştırılmış yeni ürün geliştirmek veya eşsiz özellikleri olan ürün hatlarını geliştirmek • Özel markalı ürünler üretmek • Potansiyel müşterilere tek seferde ulaşabilmeyi mümkün kılacak etkin dağıtım kanalları kurmak • Müşteri problemlerini çözmeye yönelik olarak tasarım hizmet programları geliştirmek • Talebi canlandırmak için az gelişmiş segmentlerdeki potansiyel müşterilerin özel ilgi ve zevklerine yönelik reklâm, kişisel satış ve satış tutundurma kampanyaları tasarlamak.

Kaynak: Larreche ve diğ. (1992:319)

Olgun sektörlerde izlenebilecek diğer stratejik seçenekler ise şunlardır (Porter, 2000:302–308):

- Ürün karışımını akılcılaştırmak; ürünün maliyetinin karmaşıklığındaki önemli bir iyileştirme yaparak kâr getirmeyen kalemlerin ürün yelpazesinden çıkarılmasıdır.
- Doğru fiyatlandırma; olgunluk dönemi, genellikle tek tek kalemlerin maliyetlerinin ölçülmesi ve buna göre fiyatlandırılmaları becerisini gerektirir. Bu dönemde maliyet kontrol altına alınıp akılcı fiyatlama uygulamalarına geçilmelidir.
- Üretimde süreç yenilikleri ve tasarım; süreç yeniliklerinin görece önemi, düşük maliyetli üretimi ve denetimi kolaylaştıracak ürün ve dağıtım sisteminin tasarlanmasına benzer şekilde genellikle artış gösterir.
- Satın almaların artan kapsamı; mevcut müşterilerin artan satın almaları, yeni müşteriler aramaktan daha istenir bir durum olabilir. Çünkü bu müşterilere satış yapmak yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir.
- Ucuz varlıklar satın almak; şirketler olgunluk dönemine geçiş sırasında yaşadıkları sıkıntılar sebebiyle, şirket varlıklarını çok ucuza satın alabilirler. Bu strateji, eğer teknolojik değişim hızı çok yüksek değilse, marjları iyileştirme ve düşük maliyetli bir konum elde etme imkânı sağlayabilir.
- Alıcı seçimi; tüketiciler, olgunluk evresinde daha bilinçli hale geldikçe ve rekabetçi baskılar arttıkça, alıcı seçimi kimi zaman sürekli bir kârlılığın anahtarı durumuna gelebilir.

1.8.2. Gerileyen Sektörlerde Stratejiler

Düşüş evresindeki sektör önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi satışlarda azalmanın yaşandığı, kârlılık düzeyinin düşük olduğu, rekabetin yoğun olduğu ve işletmelerde yönetsel kargaşaların olduğu sektördür.

Düşüş aşamasındaki sektörde rekabetin doğasını belirlemede önemli yer tutan çeşitli yapısal belirleyiciler söz konusudur. Bu yapısal engeller aşağıda belirtilmiştir (Porter, 2000:321–334):

- Talep koşulları; talebi düşüren süreç ile geriye kalan pazar kesimlerinin özelliklerinin, gerileme aşamasında rekabet üzerinde temel bir etkisi vardır. Talebin gerilemeye devam edip etmeyeceği yönünde rakipler tarafından algılanan belirsizliğin derecesi, son oyun rekabetini etkileyen en güçlü faktörlerden birisidir. Talep azaldıkça, geriye kalan talep boşluklarının doğası, geriye kalan rakiplerin kârlılığını belirlemede temel bir rol oynar. Sektördeki talep, teknolojik ikame, demografi, ihtiyaçlardaki değişimler vb. nedenlerle azalır.
- Çıkış engelleri; çıkış engelleri ne kadar yüksekse, sektörün, gerileme sırasında sektörde kalan firmalara karşı konukseverliği de o kadar az olacaktır. Eğer bir şirketin varlıklarının tasfiye değeri düşükse, gelecekte beklenen indirimli nakit akışları düşük olsa bile, sektörde kalmak şirket için iktisadi olarak optimal davranış olacaktır. Çıkışın önemli sabit maliyetleri, genellikle bir şirketin etkili tasfiye değerini azaltarak çıkış engellerini yükseltir. Çoğu kez gizli çıkış maliyetleri de bulunmaktadır. Sektörden çıkma karar öğrenildiğinde, çalışanların üretkenliği düşme eğilimi gösterebilir ve alınan finansal sonuçlar kötüleşebilir. Bunlara ilaveten, stratejik çıkış engelleri, bilgi engelleri, idari ve duygusal engeller ile devlet engelleri ve toplumsal engeller de bulunmaktadır.
- Rekabetin geçiciliği; sektörün düşüş aşaması, düşen satışlar nedeniyle, rakipler arasındaki şiddetli fiyat savaşlarına karşı özellikle hassas olacaktır. Gerileme evresinde, geride kalan firmalar arasındaki savaş; ürün temel bir mal olarak algılandığında, sabit maliyetler yüksek olduğunda, birçok firma çıkış engelleriyle sektöre hapsolüdüğünde, bazı firmalar sektördeki konumlarını korumalarının stratejik açıdan çok önemli olduğunu düşündüklerinde, sektörde kalan firmaların görece güçleri, rekabet savaşını bir ya da birkaç firmanın kolayca kazanamayacağı şekilde dengelendiğinde vb. en yoğun olacaktır.

Gerileyen sektörlerde firmaların izleyeceği stratejiler Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Gerileyen Sektörler İçin Pazarlama Hedef ve Stratejileri

GERİLEYEN PAZARLAR (SEKTÖRLER) İÇİN STRATEJİLER				
DURUMSAL DEĞİŞKENLER	HASAT ALMA	LİDER KONUMU KORUMA	HIZLA İŞİ KAPATMA	DAR KONUM (NİŞ)
Başlıca Hedef	Kısa dönem nakit akışını maksimize etmek ve pazar payında düşme olsa bile kar marjını arttırmaktır.	Pazar gerilerken kar marjlarından fedakârlık edilse bile pazar payı konumunu korumaktır.	Gerileyen pazarda payları attırmak ve zayıf rakipleri sektörden ayırmaya zorlamaktır.	Gelecekteki karlar için nispeten bir ya da iki segmentteki pozisyonu güçlendirmektir.
Pazarın Özellikleri	Gelecekteki pazar kaybı kesindir. Fakat bu kayıp, muhtemelen yavaş ve sabit bir hızda gerçekleşir.	Pazar gerilemektedir. Gelecekte olabilecekleri tahmin etmek zordur.	Gelecekteki Pazar gerilemesi kaçınılmazdır. Fakat bu gerileme sabit ve yavaş bir hızda gerçekleşir.	Tüm pazar hızlı bir şekilde gerileyebilir. Talep yavaş bir şekilde düştüğü için bir veya daha fazla segment gerilemeyebilir.
Rakip Özellikleri	Birkaç güçlü rakip mevcuttur. Çıkış engelleri düşüktür. Gelecekteki rekabet muhtemelen yoğun olmayacaktır.	Birkaç güçlü rakip vardır. Gelecekteki rekabetin yoğunluğunu tahmin etmek zordur.	Birkaç güçlü rakip vardır. Çıkış engelleri düşüktür. Çıkış engelleri firmanın müdahalesi ile azaltılabilir.	Kitle pazarında bir ya da daha fazla sayıda güçlü rakip vardır. Fakat bunlar hedef segmentte güçlü değildirlir.
Firmanın Özellikleri	Pazar payında lider konumdadır. Ürünlerini almaya devam edecek önemli oranda sadık müşterisi vardır.	Pazar payında lider konumdadır. Rekabetçi pozisyonu nispeten güçlüdür.	Pazar payında lider konumdadır. Güçlü bir pazar konumu mevcuttur. Rakipleri sektörden çıkmaya zorlayacak kadar üstün kaynak ve kabiliyet vardır.	Hedef segmentte sürdürülebilir bir rekabet avantajı vardır. Fakat tüm kaynaklar sınırlı olabilir.

Kaynak: Boyd ve Walker (1990:769)

Gerileme döneminde uygulanabilecek dört genel strateji aşağıda açıklanmıştır (Porter, 2000:336–339):

- Liderlik; sektörde geriye kalan firmanın veya firmaların ortalamanın üzerinde kârlılık potansiyellerinin ve rakipler karşısında liderliğin mümkün olduğu bir gerileyen sektörün avantajından yararlanmaya yöneliktir. Firma, sektörde geriye kalan tek firma ya da birkaç firmadan biri olmaya çalışır. Bu konuma ulaşıldığında, firma, sektör satışlarının daha sonra izleyeceği yola bağlı olarak, konumu koruma veya kontrollü hasat stratejisine geçiş yapar. Bu stratejinin temelini oluşturan öncü durum, firmanın liderliği elde ederek, konumunu korumak veya hasat elde etmek açısından, başka şekilde olacağından daha güçlü bir durumda olmasıdır.
- Dar konum (niş); bu stratejinin amacı, gerileyen sektörün, durağan talebi korumak veya yavaş yavaş gerilemekle kalmayacak, aynı zamanda yüksek getirilere imkân veren yapısal özelliklere de sahip olan bir kesimini belirlemektir.
- Hasat Alma (Harmanlama) ; firma bu stratejisiyle, işten elde edeceği nakit akışını optimize etmeye çalışır. Bunu, yeni yatırımları yok ederek veya çok azaltarak, tesislerin bakımını keserek ve reklam ve araştırmanın azaltılmasına rağmen, fiyatları arttırmak veya devamlı satışlarda geçmişteki iyi niyetin semeresini almak açısından iş alanından geriye ne kalmışsa, tüm güçlü yanlarının avantajından yararlanarak yapar.
- İşi hızla kapatmak; bu strateji, firmanın, işin hasadını ve satışını daha sonra yapmasından veya diğer stratejilerden birini izlemektense, şirketi düşüş evresinin başlarında satarak, net yatırımlarının telâfisini maksimize edebileceği düşüncesine dayanır. İşletmeyi erken satmak, genellikle firmanın işletmeyi satmaktan elde edebileceği değeri azamîleştirir. Zira işletme ne kadar erken satılırsa, bunu takiben talebin gerçekten gerileyip gerilemeyeceği hakkındaki belirsizlik o kadar büyük ve şirket varlıklarının satılabileceği, yabancı ülkeler gibi diğer pazarların çok dolu olmama ihtimali de o kadar yüksek olur.

BÖLÜM 2: ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ

2.1. Alışveriş Merkezi Kavramı

Alışveriş merkezi terimi yıllardan beri değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Alışveriş merkezlerini yıllar itibariyle çeşitli yazarlar ve kuruluşlar farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu kişi ve kuruluşlar her ne kadar farklı alışveriş merkezi tanımları ortaya koymuş olsalar da bu tanımların içerik bağlamında birbirlerine benzediği görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Alışveriş merkezleri, diğer ticari müesseseler ile birlikte bir grup perakendecinin tek bir mülkiyet olarak planlanması, geliştirilmesi, sahiplendirilmesi ve yönetilmesidir (Hasty ve Reardon, 1997:232).

Planlı alışveriş merkezi, merkezi bir şekilde yönetilen veya sahiplenilen, bir ünite olarak planlanan, dengeli kiracılık veya kullanım (mağaza grubunun sundukları ürün çeşitleri ve kalite bakımından birbirlerini tamamlaması) temeline dayalı ve çevresinde otoparkı bulunan bir tesistir. Dengeli kiracılıktan kastedilen, herhangi planlı bir alışveriş merkezi içerisinde bulunan mağaza sayısı ve türlerinin o çevredeki popülasyonun ihtiyaçlarının karşılanması ile olan ilişkisidir (Berman ve Evans, 1989:248).

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin (ICSC) alışveriş merkezi tanımlaması ise yukarıda belirtilen tanımların benzeridir. Buna göre alışveriş merkezleri diğer ticari kuruluşlarla birlikte bir grup perakendecinin tek bir mülkiyet olarak planlanması, geliştirilmesi, sahiplendirilmesi ve yönetilmesidir. Bu merkezler müşterilerine otopark imkânı sağlarlar. Merkezin büyüklüğü, yönelimi ve konumlanması genellikle merkezin hizmet ettiği ticari alanın pazar karakteristiklerince belirlenir (ICSC, 2004).

Alkibay ve arkadaşları yapılan bu tanımlardan hareketle alışveriş merkezlerine ilişkin daha kapsamlı bir tanım ortaya koymuşlardır. Buna göre alışveriş merkezleri şu şekilde tanımlanabilir:

“Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde birden çok departmanlı mağaza ile küçük büyük perakendeci ünitelerin, kafeterya, restoran, eğlence merkezi, sinema, sergi salonu, banka, eczane ve benzeri işletmelerin de içinde yer aldığı satış alanı 5.000 m² den başlayıp 300.000 m²'ye kadar değişebilen ve genellikle şehir dışında kurulup tek bir merkezden yönetilen komplekslerdir” (Alkibay ve diğ., 2007:2).

2.2. Alışveriş Merkezlerinin Özellikleri

Alışveriş merkezleri çeşitli ortak özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin ana hedefi bu merkezlere çekilebilecek müşteri sayısını azami düzeye çıkarmaktır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Alkibay, 1993:5–6):

- Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde faaliyet göstermek,
- Alışveriş merkezi içinde, alışveriş merkezinin imajını belirleyecek seçilmiş ticari kuruluşlara yer vermeye özen göstermek,
- Tüketicilerin rahat ulaşabilecekleri bir bölgeyi kuruluş yeri olarak seçmek,
- İleriye dönük olarak bina ve otopark genişlemesini düşünerek ek alan yaratılabilecek araziyi kuruluş yeri olarak seçmek,
- Yeterli ölçüde otopark alanı ve otoparktan organize alışveriş merkezlerinin girişine ve girişten merkez içindeki her birime (dükkâna) kadar ulaşan kısa yaya yollarının bulunmasını sağlamak,
- Tüketicileri rahatsız etmeyecek bir şekilde mağazalara tedarik için gerekli hizmetleri sunmak,
- Alışveriş merkezlerini tüketicilere zevkli ve güvenilir bir alışveriş ortamı sağlamak amacıyla iyi aydınlatmak, yönleri iyi işaretlemek ve tüketicileri cezbedecek şekilde dekore etmek,
- Müşteri gereksinimlerini optimum düzeyde karşılayabilmek amacı ile merkez içinde perakendecileri, sattıkları malların birbirini tamamlayıcı olmasını sağlayacak biçimde gruplandırarak konumlandırmak,
- Alışveriş merkezine kimlik kazandırmayı sağlayacak biçimde, hem alışveriş için, hem de sosyal ve kültürel etkinlikler için uygun ve rahat ortam oluşturulmasına özen göstermek.

2.3. Alışveriş Merkezlerinin Başarı Faktörleri ve Gelişimini Etkileyen Kısıtlamalar

Planlı alışveriş merkezlerinin başarılı olmalarında çeşitli faktörler mevcuttur. Berman ve Evans'a göre bu faktörlerin bazıları aşağıdaki gibidir (Berman ve Evans, 1989:249-250):

- Uzun vadeli planlama nedeniyle geniş kapsamlı ürün ve hizmetlerin sunulması,
- Banliyölerdeki nüfusun artışı,
- One-stop shopping (ailelerin tek seferde tüm alışverişlerini yapma istekleri)
- Genel maliyetlerin paylaşılması ve ortak planlamanın yapılması,
- Ayırt edici bir alışveriş merkezi imajının yaratılması,
- Merkezin içine ve mağazalara doğru akan yaya trafiğinin maksimizasyonu,
- Ana yollara erişim imkânının bulunması ve otopark imkânı sağlaması
- Şehir içi alışverişlerinin cazibesinin azalması,
- Hırsızlık oranlarının daha az olması,
- Açık ve kapalı organize alışveriş merkezlerinin popülerliği,
- İndirimli organize alışveriş merkezlerinin artışı

Alışveriş merkezlerinin başarılı olmalarına neden olan faktörlerin yanında bu merkezlerin gelişimini kısıtlayan bazı potansiyel kısıtlayıcılar da söz konusudur. Bu kısıtlayıcıların bazıları aşağıda verilmiştir (Berman ve Evans, 1989:251):

- Her perakendecinin -örneğin kapanış saatlerine uyma zorunluluğu- gibi işletme faaliyetlerini azaltacak düzenlemelere uyma mecburiyeti
- Kiraların alışveriş merkezi çevresindeki bağımsız mağazalara oranla daha yüksek olması
- Her bir perakendecide satılacak olan mal ve hizmetlerin sınırlandırılabilmesi
- Rekabetçi çevrenin mevcudiyeti

- Bireysel perakendecilere getirilen örneğin bazı derneklere zorunlu üyelik gibi ödemeler
- Büyük ana mağazaların (anchor stores) kendi fikirlerini kabul ettirme bağlamında baskıları
- Aşırı genişleme

Planlı alışveriş merkezlerinin önemini çeşitli faktörler ve bunlara ilişkin örneklerle anlamak mümkündür. 1950'li yıllarda ABD'de 950 adet civarında olan alışveriş merkezleri sayısı günümüzde yaklaşık 50.000 adettir. Ülkemizde ise 200 civarındadır. Bu merkezlerin müşterileri aktif insanlardır. Bireysel perakende zincirlerinin büyük bir kısmı bu merkezlerde yer almaktadırlar. Tommy Hilfiger, JC Penny, Old Navy vb. büyük perakende zincirlerine örnek olarak verilebilir. Ayrıca bazı büyük perakendeciler, alışveriş merkezlerinin yapımına katkıda da bulunmaktadır. Yeni perakende alanlarının ve yeni departman mağazalarının büyük çoğunluğu alışveriş merkezleri için yapılmaktadır.

2.4. Alışveriş Merkezi Türleri

Alışveriş merkezlerinin sınıflandırılmaları çeşitli şekillerde ve çeşitli kriterlere göre olabilmektedir. Alışveriş merkezleri temelde geleneksel, fonksiyonlarına göre ve faktör temelli olmak üzere üç şekilde sınıflandırılırlar. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi, alışveriş merkezlerini boyutlarına, işlevlerine ve ana kiracı türüne göre sınıflayıp tanımlamıştır. Bu sınıflandırmalar aşağıdaki alt bölümlerde belirtilmiştir.

2.4.1. Geleneksel Sınıflandırma

Geleneksel sınıflandırmaya göre alışveriş merkezleri üçe ayrılırlar. Bunlar;

- Yerel Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Shopping Center)
- Yöresel Alışveriş Merkezleri (Community Shopping Center)
- Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleridir. (Regional Shopping Centers)

2.4.1.1. Yerel Alışveriş Merkezleri

Açık mağazalar (çarşılar) olarak da nitelendirilirler. Bu mağazalar günlük yaşamda kullanılan gıda, ilaç ve kişisel hizmet gibi çeşitli ürünlerin satıldığı mağazalardır. Ana kiracı çoğu kez bir süpermarket veya bir eczanedir. 5-10 dakikalık araba sürüş mesafesinde ve yakın alanlarda yaşayan ve çalışan tüketicilere hizmet ederler (Meyer ve diğ., 1988:526).

Yerel alışveriş merkezleri hemen hemen her yerde olabilir. Özellikle kavşaklar çok popüler alanlardır.

2.4.1.2. Yöresel Alışveriş Merkezleri

Yöresel alışveriş merkezleri, yerel alışveriş merkezlerine nazaran daha fazla mağazaya sahiptir ve dolayısıyla yerel alışveriş merkezlerine oranla daha fazla ürün çeşidine sahiptir. Bu merkezler çoğunlukla kolayda malların satıldığı, şehir ve banliyöde oturan tüketiciler hizmet veren tesislerdir. Yaklaşık 10-20 dakikalık araba sürüş mesafesinde 20.000-100.000 nüfuslu yerlerde bulunan büyük müşteri gruplarına hizmet ederler. Dengeli kiracılık genellikle katı bir biçimde uygulanır. Örneğin bir berber, dükkânını satmak isterse ancak bu işi devam ettirecek kimselere satmak zorundadır, mağaza örneğin bir kuru temizlemeciye satılmaz (Berman ve Evans, 1989:253).

2.4.1.3. Bölgesel Alışveriş Merkezleri

Bölgesel alışveriş merkezleri iki veya daha fazla geniş bölümlü mağaza arasında yayılan 50-150 adet arasındaki tüm özellikli mağazadan oluşur. 20-40 dakikalık araba sürüş mesafesi içinde bulunan, çok farklı ve geniş çaplı müşteri gruplarına hizmet ederler. Genellikle şehir dışında, büyük otoyolların kenarlarında bulunur. Bu merkezlerde ürün çeşitliliği geniştir. Bu merkezlerde ürünlerin yanı sıra kültürel ve sosyal faaliyetlerde sunulduğu görülmektedir (Lowry, 1997).

Geleneksel sınıflamaya göre bu üç tip alışveriş merkezinin özellikleri Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21. Geleneksel Sınıflandırmaya Göre Alışveriş Merkezleri ve Özellikleri

Alışveriş Merkezi Tipi			
Özellikler	Bölgesel AVM	Yöresel AVM	Yerel AVM
Toplam Alan	30–100 acres (121.407m ² – 404.690 m ²)	10–30 acres (40.469m ² – 121.407m ²)	3–10 acres (12.140m ² – 40.469m ²)
Merkezi Destekleyecek Asgari Kişi Sayısı (Popülasyon)	100.000’den daha fazla	20.000–100.000 arası	3.000–50.000 arası
Ana Kiracı	Bir, iki veya daha fazla departman mağazası	Departman mağazası	Süpermarket veya ilaç mağazası
Mağaza Sayısı	50–125 veya daha fazla	15–25	5–15
Satılan Ürün Çeşitleri	Her türlü ürün ve hizmet	Çoğunlukla kolayda mallar, bazı özellikli mallar	Kolayda mallar
Araba Kullanım Mesafesi	Yaklaşık 30 dk.	Yaklaşık 20 dk.	15 dk.’dan az
Kuruluş Yeri	Şehir dışında, otoyol kenarlarında	Nüfusu yoğun banliyölere yakın	Büyük caddeler boyunca
Merkez Düzeni	Ana Kiracıları bulunan kapalı mekân	Açık veya L şeklinde	Açık
Tüm Merkezler İçinde Payı	%7	%26	%67

Kaynak: Berman ve Evans (1989:252)

2.4.2. Fonksiyonlarına ve Ana Kiracı Çeşidine Göre Alışveriş Merkezleri

Alışveriş merkezleri fonksiyonlarına ve ana kiracı (anchor) türlerine göre iki temel sınıfa ayrılırlar. Bunlardan ilki Açık Çarşılar’dır (Strip Centers, Open-Air Centers). Bu merkezler şekillerinden dolayı düz, sıra dizi merkezler olarak ta bilinirler. İkinci tip alışveriş merkezleri Katlı Çarşılar’dır (Malls). Bunlar aynı zamanda organize alışveriş merkezleridir. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi’nin (International Council of Shopping Centers) toplam kiralanabilir alan, işlev ve ana kiracı türüne göre yapmış

olduğu genel alışveriş merkezleri sınıflaması ve bu merkezlerin özellikleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi’nin Avrupa Organizasyonu’nun yaptığı sınıflama alışveriş merkezlerini, genel ve özellikli tip alışveriş merkezleri formatı altında toplam kiralanabilir alanlarına göre sınıflamıştır. Konseyin, Avrupa Organizasyonu’nun yaptığı sınıflama Tablo 23’te gösterilmiştir.

2.4.2.1. Açık Çarşılar&Açık Hava Merkezleri (Strip Centers-Open Air Centers)

Bu tip alışveriş merkezlerinin üstü açıktır. Bu tip merkezlerin üstü açık olduğu için müşteriler yağmur, kar vb. olumsuz hava koşullarından etkilenmektedirler. Açık çarşılar uyumlu bir perakende ünitesi tarafından yönetilirler. Mağazaların önünde genellikle otoparklar bulunur. Bu alışveriş merkezinde, mağazaları birbirine bağlayan kapalı yürüyüş yolları yoktur. Merkez şekil itibariye düz çizgi, U, L vb. biçimlerde olabilir (Hasty ve Reardon, 1997:232).

Açık çarşı veya açık hava merkezleri türleri şunlardır:

- Geleneksel Tarz Açık Çarşılar
- Yöresel Tarz Açık Çarşılar
- Güç Merkezleri (Power Centers)
- Moda/İhtisas Özellikli Merkezler (Fashion/Specialty Centers)
- Hayat Tarzı Merkezleri (Lifestyle Centers)
- Konulu/Festival Alışveriş Merkezleri (Theme/ Festival Centers)
- Fabrika Satış Mağazaları (Factory Outlet Centers)

2.4.2.1.1. Geleneksel Tarz Açık Çarşılar

Geleneksel tarz açık çarşılar, tek sıra biçiminde dizilmiş çeşitli mağazaları bünyesinde barındırır. Bu çarşıların ana kiracısı bir süpermarkettir. Bu alışveriş merkezleri tek sıra olarak dizilmiş küçük bağımsız dükkânlardan oluşmaktadır.

Geleneksel tarz açık çarşılar, 10–15 dakikalık araba kullanım mesafesinden ve gelecek günlük rutin ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen 3.000 ile 50.000 civarında kişinin oluşturduğu bir nüfus potansiyeline hizmet eder. Bu çarşılardaki bağımsız mağazalar yakın çevrenin acil ihtiyaçlarını karşılayan yapı malzemeleri, berber, kuru temizleme dükkânı, güzellik salonu, fırın, eczane (drug store) vb. gibi küçük çaptaki perakendecilerdir (Berman ve Evans 1989: 253).

2.4.2.1.2. Yöresel Tarz Açık Çarşılar

Bu tarz alışveriş merkezleri, yerel tarz alışveriş merkezlerine oranla daha fazla sayıda giyim ürünleri ve alkolsüz içecek çeşitleri sunarlar. Genellikle ana kiracı olarak süpermarket, eczane ve indirimli bölümlü mağazalar vardır. Yöresel tarz merkezlerde bazen off-price stores (markalı ürünlerin indirimli fiyatlarda satıldığı mağazalar) ya da giyim, ev geliştirme/mobilya, oyuncak, ayakkabı, elektronik ve spor malzemelerinin satıldığı mağazalar vardır. Bu alışveriş merkezleri tek sıra halinde kurulabileceği gibi U, L ve küme şeklinde de olabilmektedir. Toplam kiralanabilir alanları 100.000-350.000 ft.square (9.290 m² -32.515 m²) civarındadır (Hasty ve Reardon, 1997:233).

Günümüzde çoğu yöresel alışveriş merkezleri geçmişin bölgesel alışveriş merkezleridir. Şehirlerin etrafında bu tür merkezlerin sayıları artmış veya daha büyük ölçekte alışveriş merkezleri geliştirilmiştir. Bu da eski perakende merkezlerinin bölgesel statülerini kaybetmelerine neden olmuştur.

2.4.2.1.3. Güç Merkezleri (Power Centers)

Güç merkezleri çekim merkezleri olarak ta bilinirler. Bu merkezler bünyesinde birçok büyük ana mağazayı barındırır. Merkez içerisindeki hakimiyet ana kiracılarıdır. Bu merkezlerde ayrıca indirimli departmanlı mağazalar, markalı ürünlerin ucuz fiyatlarla satıldığı mağazalar (off-price stores), toptancı kulüpleri olarak bilinen mağazalar ve belirli perakende ürünlerini büyük miktarlarda ve ucuz fiyatlara satan kategori öldürücü mağazalar (category killers) bulunur. Bunların yanında güç merkezlerinde az sayıda küçük ölçekte ihtisas ürünleri satan kiracılar da vardır. Güç merkezleri genellikle en azından % 75 oranında toplam kiralanabilir alana sahip açık çarşılar olarak inşa edilirler. Bu çarşılarda müşteri trafiği oldukça yüksek üç veya daha fazla indirim bazlı ana kiracılar bulunur. Bütün güç merkezleri yeni inşa edilen yapılar değildir. Birçok güç merkezi indirim bazlı merkezler olarak değerlendirilen geleneksel yöresel alışveriş

merkezleri veya daha eski olan açık alışveriş merkezleridir (Hasty ve Reardon, 1997:235–236).

2.4.2.1.4. İhtisas/Moda Özellikli Merkezler

İhtisas ve moda özellikli merkezler, yüksek kalite ve yüksek fiyattaki lüks giyim ürünleri satan mağazaları, çok sayıda tanınmış özellikli mağazaları, butik tarzda mağazaları ve ağırlıklı olarak moda ürünleri satan mağazaları bünyesinde bulundurur.

Bu merkezlerde bazen restoranlar veya çeşitli eğlence mekânları ana mağaza işlevi görmesine rağmen genellikle ana mağazaya ihtiyaç duymazlar. Bu tür alışveriş merkezlerinin fiziki tasarımları çok karmaşıktır. Bu tasarımlar yüksek kalite ve zengin bir dekoru ön plana çıkarır. İhtisas ve moda özellikli merkezler genellikle gelir düzeyi yüksek olan insanların ikamet ettiği ticari alanlarda kurulurlar (Hasty ve Reardon, 1997:235). Bu alışveriş merkezlerine örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin California eyaleti San Francisco şehrindeki Ghirardel Square ve Illinois eyaleti Chicago şehrindeki Town Square verilebilir. Ülkemizde ise Ankara'da kurulu olan Karum Alışveriş Merkezi, bu merkezlere örnek teşkil etmektedir (Alkibay ve diğ., 2007:22).

2.4.2.1.5. Konulu/Festival Alışveriş Merkezleri

Festival/konulu alışveriş merkezlerinde (theme/festival centers) spesifik bir mimari dizayn söz konusudur. Bu tür merkezlerin iç dekorasyonlarında tarihi bir tema veya konu kullanılır (Aydın, 2007:148). Bu merkezlerde, bireysel mağazalar tarafından kullanılan ve bu mağazaların mimarisiyle sattıkları ürünler arasında entegrasyon olan ortak bir tema kullanılır. Bu merkezlerde en büyük çekicilik turistler için olup restoranlar ve eğlence mekânları ana mağaza fonksiyonunu yerine getirir. Genellikle kentsel alanlarda bulunur. Ana mağaza dahil alanları normalde 80.000–250.000 square feet (7.432 m²-23.225 m²) arasındadır. Bu alışveriş merkezi türünün kiracıları aynı zamanda sıra dışı ürünleri satma eğiliminde de olabilirler (Hasty ve Reardon, 1997:236)

2.4.2.1.6. Fabrika Satış Mağazaları

Fabrika satış mağazaları (factory outlet centers), düzen, dikkatli bir şekilde kontrol altında tutulan kiracı karması (tenant mix) vb. birçok bakımdan dolayı alışveriş

merkezlerine çok benzerler. Ayrıca bu merkezlerde otoparklar, restoranlar ve boş vakit geçirmeye yönelik tesisler de mevcuttur (Ferne, 1996:11).

Genellikle kırsal veya turistik alanlarda bulunurlar. Fabrika satış mağazaları, imalatçıların indirimli ürünlerini kendi markaları ile satarlar. Tipik tarzdaki bir fabrika satış mağazasında ana mağaza bulunmaz. Fabrika satış mağazaları genellikle düşük ve orta ekonomik sınıftaki tüketicilerin ilgisini çeker. Bazı modern fabrika satış merkezlerinde markalı ürünlerin indirimli fiyatlara satıldığı mağazalar (off price stores) da bulunabilmektedir.

Fabrika satış mağazaları, imalatçılara imalat fazlası ürünlerini geleneksel perakende dağıtım kanallarına ihtiyaç duymaksızın satabilme imkânı sağlarlar. Burada lokasyon seçiminde duyarlılık son derece önemlidir. Zira çoğu marka hem fabrika satış mağazasında hem de geleneksel perakende mağazasında satılabilir. Fabrika satış mağazaları giyim, spor ürünleri, deri ürünleri, çanta-bavul ve ayakkabı vb. ürünler bakımından çok popüler durumdadırlar. Bir fabrika satış mağazası genellikle müşteri trafiği elde edebilmek amacıyla ulusal perakende zincirlerinden minimum 30 mil (48 km) uzakta bir alana kurulur (Boling, 1995:89–90).

Türkiye’de ilk fabrika satış mağazası 1997 yılında İzmit Outler Center adıyla Kocaeli’nde açılmıştır. Aynı yıl Tekirdağ Çorlu’da Avantaj Outlet Center açılmıştır. 2000 yılında ise İstanbul Zeytinburnu’nda Olivium Outlet Center açılmıştır.

1974 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nin Pennsylvania eyaleti Reading yakınlarında açılan Vanity Fair, bu ülkenin en eski fabrika satış mağazasıdır. (Jones, 1995:2). Lee, Wrangler, Healthex, Nautica ve Jansport gibi markaların %70’lere varan indirimli fiyatlarda satıldığı Vanity Fair Outlet Center, ABD’nin toplam 29 eyaletinde tüketicilere hizmet vermektedir (VF Outlet Center, 2008).

2.4.2.1.7. Hayat Tarzı Merkezleri

Hayat Tarzı Merkezi (Lifestyle Center), Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi’nin 2002 yılında yapmış olduğu tanıma göre, gelir düzeyi yüksek insanların oturduğu yerde veya lüks çevrelerde kurulu olan, 150.000–500.000 square feet (14.000 m²–46.500 m²) toplam kiralanabilir alana sahip ve bu alanın minimum 50.000 square feet (4.650 m²)’

sinde ulusal çapta özellikli (ihtisas) zincir mağazaların bulunduğu açık çarşı (open-air) formatlı bir alışveriş merkezi türüdür (Gunning, 2006:58).

Yaşam stili merkezleri, ilk olarak 1980'li yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmeye başlanmış olup bu konseptin kabulü son yıllarda daha da fazla bir ivme kazanmıştır. Metrekare başına yaklaşık 3.630 \$ satış yapan geleneksel bir kapalı organize alışveriş merkezi ile karşılaştırıldığında, metrekare başına yaklaşık 4400 \$-5500 \$ arası satış yapan bir yaşam stili merkezine ilişkin trendlerin yakın gelecekte de devam edeceği görülmektedir (Gunning, 2006:59).

Hayat tarzı merkezlerinde ana mağaza (anchor store) diğer bazı alışveriş merkezlerinde olduğu gibi departman mağazası değildir. Bunun yerine gıda ağırlıklı bir perakendeci ya da bir eğlence mekânı ana mağaza olabilmektedir. Bu merkezlerde tiyatro, sinema ve spor merkezleri gibi eğlence ve rekreasyona dayalı mekanların yanında çeşitli restoranlar ve geleneksel perakendeci mağazalar da bulunmaktadır (Levy ve Weitz, 2004:224;akt, Alkibay ve diğ., 2007:18). Gunning'e göre (2006) başarılı bir yaşam stili merkezi için gerekli olan faktörler (malzemeler) aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Gunning, 2006:61-64):

a) Karmayı Keşfetme (Exploring the Mix)

Kapalı bir organize alışveriş merkezi, özü itibariyle yayılım fikrine bağlıdır. Yaşam stili merkezleri, geleneksel bir alışveriş merkezi fikrinden ayrılarak perakendeyi daha fazla boş zaman değerlendirme faaliyetinin parçası haline getiren bir karmaya sahiptir.

b) Kusursuz Bir Birliktelik (A Seamless Coexistence)

Başarılı bir yaşam tarzı merkezi, otomobil erişiminde ve parkında önemli bir etken olmalıdır. Bazı kapalı organize alışveriş merkezlerinin otoparklarında olduğu gibi kötü bir görüntüye sahip otopark düzeni, yaşam stili merkezlerinde yoktur. Planlı ve nizami bir otopark bu alışveriş merkezleri için bir zorunluluktur.

c) Görünen Kiracılar, Aktif Tüketiciler (Visible Tanants, Active Users)

Geleneksel bir kapalı alışveriş merkezi, müşteri deneyimi kazandırmak için aşırı bir şekilde yapay (yapmacık) temalar kullanır. Bir yaşam stili merkezi, kendi imaj ve

atmosferini şekillendirmesi için dengeli bir müşteri koreografisine ve kiracılarının bireysel yaratıcı kimliklerine ihtiyaç duyar. Çoğu yaşam stili merkezi, cadde boyunca hareketli olan canlılığın has bir kent ahengi yarattığı yerler haline gelme amacındadır. Kiracı kimlikleri, kapalı organize alışveriş merkezlerinin katı sözleşme kriterleri ile frenlenirken bir yaşam stili merkezinde çoğu zaman olgunlaşmakta ve gelişmektedir. Tasarım kriterleri genellikle mevcut olduğu halde, kiracılar kendi kimliklerini ifade etmede çok daha fazla serbesttirler. Yaşam stili merkezlerince yaratılan algı, genellikle geleneksel ana caddeleri yeniden yaratma teşebbüsü olarak düşünülürken, kendi farkını, şaşırtıcı ve evrensel niteliğini sunar.

d) Sokak Manzarasını Teşhir Etme (Showcasing the Streetscape)

Bir yaşam stili merkezinin başarısı aynı zamanda mantıksal ve nitelikli bir kamu alanı yaratılmasına bağlıdır. Manzara açık alanlara odaklanmamalı, bunun yerine lokasyonun enerjisini zapt eden keskin bir kentsel his vermelidir. Peyzaj veya çevre mimarisi birleştirici bir unsur olarak ele alınmalıdır. Ağaçlar, çiçekler ve yeşillikler sakinleştirici bir estetik sağlamalı ve bölgesel ya da coğrafi ayırt edicilerle entegre olmalıdır.

2.4.2.2. Katlı Çarşılar (Organize Alışveriş Merkezleri)

Katlı çarşılar organize alışveriş merkezleridir. Yapımı ve idaresi bir ünite olarak yönetim firmaları tarafından sağlanır. Bünyesinde perakende ürün ve hizmetlerini sunan bağımsız mağazalar vardır. Bu merkezler trafiğe kapalı nispeten büyük birkaç blokluk alanlara kurulur. İçerisinde kapalı yaya yolları mevcuttur.

Katlı çarşıların en önemli özelliği, birbiri ile ilişkilendirilmiş kiracıları bünyesinde bulduran kapalı mekânlara sahip olması ve tek merkezden eşgüdümlü olarak yönetilmesidir. Özellikle geniş mekâna yayılan organize alışveriş merkezlerinde, bağımsız birim olarak inşa edilen çapa mağazaları (departmanlı mağaza) birbirine bağlayan ağaçlıklı yollar bulunmaktadır. Bu yollarda oturma mekânları, havuzlar ve göletler de yer alabilmektedir. Bu sebeple bu merkezlere İngilizce'de "Malls" da denilmektedir. Genellikle organize alışveriş merkezlerinde yapay ağaçlıklı yollar olabildiği gibi doğal ağaçlardan oluşan ara yollar ve sokaklar da bulunabilmektedir. Bu merkezler planlı şekilde yapılandırılmış merkezler olup genellikle kapladıkları alana

bakımından büyüktürler. Bu tip alışveriş merkezleri konseptlerinden dolayı birer cazibe merkezleri olup tüketicilere aynı zamanda zevkli alışveriş yapma imkanı da sağlarlar (Alkibay ve diğ., 2007:10). Katlı Çarşılar (Malls), Bölgesel Katlı Çarşılar (Regional Malls), Süper Bölgesel Katlı Çarşılar (Superregional Malls) üzere iki çeşittir.

2.4.2.2.1. Bölgesel Katlı Çarşılar

Bölgesel organize alışveriş merkezleri bünyesinde çok geniş bir mağaza dizisini barındırır. Bu çarşılarda kolayda malların satıldığı mağazalardan ileri derecede uzmanlaşmış ürünler -özellikle dayanıklı ürünler- satan çok çeşitli perakende mağazaları bulunur. Genellikle iki şehrin ortasına kuruludur. Bu katlı çarşı tipi, aileler tarafından kendi arabalarıyla veya otobüslerle gelmek suretiyle haftalık olarak ziyaret edilirler. Bu organize alışveriş merkezlerinde otomobil kullanımının artması birtakım problemlere de yol açabilmektedir (Aydın, 2007:145).

Bölgesel bir alışveriş merkezi giyim ürünleri çeşitlerinin büyük bir çoğunluğunu, mobilya, ev dekorasyon ürünleri ve genel perakende ürünlerinin hemen hemen hepsini satar. Bu merkezlerde tipik olarak minimum üç adet büyük departman mağazası (giyim çeşitleri ağırlıklı), ayakkabı mağazaları, ilaç mağazaları ve süper marketler bulunur. Son zamanlarda markalı ürünlerin indirimli olarak satıldığı mağazalar ile çeşitli indirim mağazaları da bu alışveriş merkezlerinde görülmeye başlamıştır (Hasty ve Reardon, 1997:234).

2.4.2.2.2. Süper Bölgesel Katlı Çarşılar

Süper bölgesel katlı çarşılar format olarak bölgesel alışveriş merkezleri gibidirler. Süper bölgesel organize alışveriş merkezleri, bölgesel alışveriş merkezlerinden daha büyük olduğu için ana mağaza sayısı daha fazla ve ürün seçimi daha derindir. Bunun yanında daha geniş bir nüfus tabanına hitap ederler (Aydın, 2007:146).

Süper bölgesel alışveriş merkezleri, organize alışveriş merkezleri içerisinde en büyük olanıdır. Süper alışveriş merkezine örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin Minnesota eyaleti Bloomington civarındaki The Mall of America verilebilir. Bu alışveriş merkezi aynı zamanda ülkenin en büyük süper bölgesel alışveriş merkezi konumundadır.

The Mall of America, brüt 4,2 milyon square feet (390.180 m²) kiralanabilir alana sahip olan ve bu alanın 2,6 milyon square feet'lik kısmı (241.540 m²) perakende satış yerleri için ayrılmıştır. The Mall of America, faaliyete geçtiği ilk yıl olan 1992'de yaklaşık olarak 35 milyon kişi tarafından ziyaret edilmiş olup bunun %40'ını yaklaşık 150 millik (240 km) bir alandan gelen yabancılar oluşturmuştur (Hasty ve Reardon, 1997:235).

Türkiye'den süper bölgesel alışveriş merkezi örneği olarak Cevahir Alışveriş ve Merkezi'ni verebiliriz. Ekim 2005'de İstanbul'da kurulan Cevahir Alışveriş Merkezi, Avrupa'nın en büyük alışveriş merkezidir. Toplam alanı 420.000 m² olan alışveriş merkezi, 348.000 m²'lik toplam kiralanabilir alanı (GLA) ile dünya ölçeğinde yedinci sırada bulunmaktadır. Cevahir Alışveriş Merkezi'nde 10 kata yayılan toplam 343 mağaza bulunmaktadır. Alışveriş merkezinin 2.500 metrekarelik dev cam çatısı altında, alışveriş merkezinin ortasında ve tüm katların odak noktasında peyzaj ve havuzla desteklenen dev hidrolik sahne bulunmaktadır. Migros Hipermarket ve Koçtaş Yapı Market merkezin içinde bulunan hipermarketlerdir. Cevahir'de bulunan uluslararası firmalardan bazıları şunlardır; Vero Moda, Peacocks, Topshop, Top Man, River Island, Benetton, Massimo Dutti, Zara, Adidas, Dockers, Levi's, Kappa, Fornarina, Reebok, Converse, Lotto, Guess World, Guiseppo, Nine West, Bata, Divarese, Starbucks, Gloria Jean's, Burger King, McDonalds, KFC ve Pizza Hut (İstanbul Cevahir, 13.01.2008).

Tablo 22. Büyüklüklerine, Ana Kiracı Türüne ve İşlevlerine Göre AVM'LER

TİPİ	KONSEPT	ANA MAĞAZA DAHİL SQ. FT ¹	SAHA	ANA MAĞAZA SAYISI	ANA MAĞAZA TIPLERİ	ANA MAĞAZA ORANI	BAŞLICA TİCARİ ALAN ²
ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ (MALLS)							
BÖLGESEL AVM	Genel ürün, mağazaları, moda mağazaları	400.000–800.000	40–100	2 veya daha fazla	Tam çeşit bölümlü mağaza, Orta ölçekte bölümlü mağaza, Toptan satışlar, İndirimli bölümlü mağaza, Moda giyim mağazası	50–70 %	5–15 mil ³
SÜPER BÖLGESEL AVM	Daha çok çeşit ve asorti mevcuttur	800.000	60–120	3 veya daha fazla	Tam çeşit bölümlü mağaza, orta ölçekte bölümlü mağaza, toptan satışlar, moda giyim mağazası	50–70 %	5–25 mil
AÇIK ÇARŞILAR&AÇIK HAVA MERKEZLERİ (STRIP CENTERS-OPEN AIR CENTERS)							
YEREL AVM	Uygunluk	30.000–150.000	3–15	1 ya da daha fazla	Süpermarket	30–50 %	3 mil
YÖRESEL AVM	Genel ürün perakendeci, uygunluk	100.000–350.000	10–40	2 ya da daha fazla	İndirimli bölümlü mağaza, Süpermarket, İlaç mağazası, Yapı market, Büyük özellikli indirimli giyim mağazası	40–60 %	3–6 mil
YAŞAM TARZI MERKEZİ	Lüks ulusal ihtisas zincir mağazaları, dışarıda yemek ve eğlence mağazaları	Tipik olarak 150.000–500.000 fakat daha küçük veya büyük olabilir	10–40	0–2	Genellikle geleneksel manada ana mağazalar yoktur. Fakat buna kitap mağazası, diğer büyük ihtisas perakendecileri, multiplex sinema ve küçük bölümlü mağaza dahildir.	0–50 %	8–12 mil
GÜÇ MERKEZİ	Kategori hakim ana mağaza, çok az kiracı	250.000–600.000	25–80	3 veya daha fazla	Kategori öldürücü Yapı market, İndirimli bölümlü mağaza, Toptancı kulübü, Markalı ürünler için indirimli mağaza	75–90 %	5–10 mil
KONULU/ FESTİVAL	Boş zaman etkinliği, turist odaklı	80.000–250.000	5–20	Veri Yok	Eğlence, Restoran	Veri Yok	Veri Yok
MODA ÖZELLİKLİ	Çok yüksek, moda odaklı	80.000–250.000	5–25	Veri Yok	Moda	Veri Yok	5–15 mil
OUTLET MERKEZİ	Üreticilerin fabrika satış mağazaları	50.000–400.000	10–50	Veri Yok	Üreticilerin fabrika çıkış (satış) mağazaları	Veri Yok	25–75 mil

Kaynak: DeLisle (2005:21)

¹ 1 Foot Square: 0,0929 m²

² Merkezin satışlarının %60-80'i bu alandan karşılanır.

³ 1 kara mili: 1609 metre

Tablo 23. ICSC Avrupa Organizasyonu AVM Sınıflandırması

Format	Proje Tipi	Toplam Kiralanabilir Alan (m ²)
Geleneksel	Çok Büyük Büyük Orta Küçük İhtiyaç Odaklı Karşılaştırmalı	80.000 m ² ve üstü 40.000–79.999 m ² 20.000–39.999 m ² 5.000–19.999 m ²
Özellikli	Perakende Parkı Büyük Orta Küçük Outlet Temalı (eğlence odaklı) Merkez (eğlence odaklı olmayan)	20.000 m ² ve üstü 10.000–19.999 m ² 5.000 – 9.999 m ² 5.000 m ² ve üstü 5.000 m ² ve üstü 5.000 m ² ve üstü

Kaynak: Arasta (2006a:49)

2.4.3. Faktör Temelli Sınıflandırma

Faktör temelli sınıflandırma alışveriş merkezlerini üç ana faktör temelinde dört farklı grup altında ele almaktadır. Bu şekilde bir sınıflama yapılmasının esas nedeni yapılan diğer sınıflandırmaların değişik ülkelerde değişik sonuçlar vermesidir. Reynolds'un (1992) Avrupa ülkeleri bağlamında yapmış olduğu çalışma neticesinde alışveriş merkezleri brüt kiralanabilir alan, ana mağaza (anchor store) adedi ve projenin fiziki entegrasyon seviyesi olmak üzere üç ana faktör temelinde, dört ayrı grup olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre yapılan sınıflandırmada alışveriş merkezleri türleri şu şekildedir (Reynolds, 1992:58'den akt., Alkibay ve diğ., 2007:22-23);

- Brüt kiralanabilir alanları en az 30.000 m² olanlar Bölgesel Alışveriş Merkezleri
- Brüt kiralanabilir alanları 10.000 m² –30.000 m² arası olanlar Orta Seviye Alışveriş Merkezleri
- Brüt kiralanabilir alanları 5.000 m² –20.000 m² arası olanlar Perakende Parkları
- Brüt kiralanabilir alanları 1.000 m² ve daha fazla olanlar Özellikli Merkezlerdir.

Faktör temelli sınıflandırma örneği Tablo 24'te gösterilmektedir.

2.4.3.1. Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Regional Shopping Center)

30.000 m² den büyük kiralanabilir alana sahiptirler. Genellikle en az iki çapa mağazası olan özel yapılandırılmış organize alışveriş merkezleridir. Bunların mekânsal olarak konum farklılığı olabilmektedir. Tipik konumları; şehir merkezinde geleneksel alışverişin yapıldığı yerler, bunların hemen yanları, banliyölerde konumlananlar ve şehir dışında otoban kavşaklarında bulunanlar. Kiracı karışımı açısından bu merkezler incelendiğinde, ana kiracının bir hipermarket, bir departmanlı mağazası ve bir eğlence odaklı büyük işletme olabildiği görülmektedir (Alkibay ve diğ., 2007:24).

2.4.3.2. Orta Düzey Organize Alışveriş Merkezleri (Intermediate Center)

10.000 m²-30.000 m² kiralanabilir alana sahiptirler. En az bir çapa mağazası ve tamamlayıcı üniteleri olan organize alışveriş merkezleridir. Genellikle şehir dışlarında uydu kentlerde ve otoban kenarlarında konumlanmaktadır. Hipermarket ve gıda dışı özellikli mağazalar, bu merkezlerin kiracı karışımlarını oluştururlar (Alkibay ve diğ., 2007:24).

2.4.3.3. Perakende Parkları (Retail Parks)

Bu tür merkezler 5.000 m²-20.000 m² kiralanabilir alana sahiptirler. Perakende parklarında belirgin bir çapa mağaza bulunmamaktadır. Ayrıca merkeze bağlı özel inşa edilmiş yapılar da söz konusu değildir. Perakende depoları, indirimli mağazalar ve melez mağazalar tipik kiracı karışımını oluşturmaktadır. Genellikle şehir dışlarında yerel yerleşim birimlerinde ve otoban kavşaklarında konumlanmaktadır (Alkibay ve diğ., 2007:24).

2.4.3.4. Özellikli Merkezler (Speciality Center)

1.000 m²'den büyük kiralanabilir alana sahiptirler. Bu merkezlerin en belirgin özelliği bünyelerinde gıda dışında özellikli mal satan mağazaları bulundurmasıdır. Bu tip merkezler genellikle şehir içinde merkezi yerlerde konumlanmaktadır (Alkibay ve diğ., 2007:27).

Tablo 24. Faktör Temelli Alışveriş Merkezi Sınıflandırması

Tür	Brüt Kiralanabilir Alan (M2)	Ana Mağaza Adedi	Konum Mekân Farklılığı	Örnekler	Kiracı Karışımı Farklılığı	Örnekler
Bölgesel AVM	30.000 m ² veya daha fazla	2 veya daha fazla	Kent merkezlerinde geleneksel alışverişin yapıldığı yerde Merkezde ama geleneksel olanların yanında Banliyöde Halkın ikamet etmediği kent dışı alanlarda (önemli otoban kavşaklarında)	Eldon Square, Newcastle-İngiltere La Part Dieu, Lyon-Fransa Velizy 2, Versailles-Fransa Curna, Bergame-İtalya	Ana kiracı hipermarket Ana kiracı departmanlı mağazalar Ana mağaza gıda satıcısı veya eğlence odaklı büyük firmalar	A6 Jonkoping-İşveç Lakeside,Thurrock, İngiltere Perquseur,-İspanya
Orta Seviye AVM	10.000 m ² – 30.000 m ²	En az 1	Kent dışında yerel merkezler Kent dışında otoban kavşaklarında	Auchen-İtalya Cameran Toll-İngiltere	Ana kiracı hipermarket Özellikli mağazalar (gıda hariç)	Euomarche-Fransa BHV, Fransa
Perakende Parkları	5.000 m ² - 20.000 m ²	Yok	Kent dışında yerel yerleşimlerde Halkın ikamet etmediği kent dışı alanlarda	Various-İngiltere Lakeside Retail Park-İngiltere	Perakende depolarına sahip kiracılar İndirimli fabrika satış mağazaları Melez mağazalar	Fairacres Retail Park-İngiltere Direct Usines-Fransa Fosse Park-İngiltere
Özellikli Merkezler	1.000 m ² 'den daha fazla	Yok	Kent merkezlerinde geleneksel yapı içinde	Arcades-Fransa	Özellikli mağazalar (gıda hariç) Bölümlü mağazaya dönüşenler	Powerscourt Town House-İrlanda Centre Point, Braunsweigh,Almanya

Kaynak: Reynolds (1992)'den akt. Alkibay ve diğ. (2007:25–26)

2.5. Alışveriş Merkezleri Yer Seçimi

Alışveriş merkezlerinin yer seçimi projeyi yürütenlerin vereceği en önemli kararlardan birisidir. Yer seçimi kararları, alışveriş merkezinin uzun süre faaliyet göstereceği yerde faaliyetine etki edecek diğer birçok planlama kararına etki edebileceğinden alışveriş merkezi projesinin başarısında hayati bir konumdur. Yer seçimi kararları aynı zamanda bir kere uygulamaya konulduktan sonra geri dönüşü zor ve maliyetli kararlardır. Bir alışveriş merkezinin yer seçiminde yanlışlık yapılması kısa ve orta

vadede değiştirilemeyeceği için alışveriş merkezinin büyük zararlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

Doğru yer arayışı sürecinde alternatif arazi/arsalar yer seçimi kriterlerine göre değerlendirerek sonuçta en avantajlı bulunan bölge seçilmektedir. Alışveriş merkezleri için en iyi arsalar anayollar üzerindeki konumlanmış olanlardır. Komşu arazileri (veya yolun karşısındaki arazilerin) kullanımı da arazinin geliştirilmeye uygunluğunu etkilemektedir. Mahalle merkezleri için arazi seçiminde imar durumu ana noktadır. Alışveriş merkezi iyi bir komşu olmak zorundadır. Alışveriş merkezi, fiziksel vre kalitesini iyi tasarlanmış peyzaj, duvarlar ve yürüyüş alanlarıyla artırılmalıdır. Geliştirici projesinin ses, gürültü ve trafik kirliliği yaratmayacağından emin olması gerekmektedir. Eğer araziye tek giriş ikincil yollardan ise veya ticari kullanımlar müstakil konutlardan belirgin şekilde ayrılmamışsa yerel yönetimlere yapılan proje ret edilebilir. Alışveriş merkezi ile müstakil konutların arasında ofis binalarının veya apartmanların bulunması mkemmek bir geçiş sağlar. Yakın vrede yoğun apartmanların olması yryrek gelen müşteri sayısını da artıracacağından alışveriş merkezi için oldukça olumludur (Yıldırım, 2007).

Bir alışveriş merkezi için yer seçimi analizindeki en önemli faktör bölgenin ekonomik potansiyelidir. Nüfusun artması ve alışveriş merkezlerinin büyümesiyle geniş alanlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu meknların kent merkezinde bulanamamasından dolayı, alışveriş merkezleri ulaşımın kolay olacağı ve diğer vre merkezlerden müşteri çekebilecek kent dışındaki karayolu kenarları ve uygun kavşak noktalarına yapılmaktadır. Bu tercihteki başka bir sebep ise, şehir içinde gelişmesi mümkün olmayan ticari tesisleri bu noktalarda bir araya getirilebilme olanağı olması ve ulaşım açısından süre kazanmaktır. Kenar lokasyonlar geliştiricilere hem müşterilerine yakın noktalarda bulunma hem de en başarılı merkez tasarımı gerçekleştirmelerine fırsat tanımaktadır (Yıldırım, 2007).

Alışveriş merkezleri kent içinde veya dışında kurulabilmektedirler. Alışveriş merkezinin şehir içinde veya dışında kurulmasının olumlu ve olumsuz yanları vardır. İstanbul İl Koordinasyon Kurulu'nun alışveriş merkezlerinin şehir içinde veya şehir dışında bulunmalarının olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin verdiği bilgiler aşağıdadır (İstanbul İl Koordinasyon Kurulu, 10.01.2008):

Şehir dışı alışveriş merkezleri, erişebilirlik açısından özel araçlara bağımlıdır. Bu tür alışveriş merkezlerinin başarısı, esas olarak erişebilirliğin kalitesi ile bağımlıdır. Alışveriş merkezine yakın olan yüksek yoğunluklu bir nüfus gerçek bir kriter değildir. Önemli olan alışveriş merkezine ve mevcut diğer rakip alışveriş merkezine 20 dakikalık sürüş mesafesi içinde yaşayan toplam nüfustur.

Buna göre şehir dışı alışveriş merkezlerinin olumlu yönleri;

- Çevre yerleşmelerdeki konutlara yakınlık
- Kolay park etme olanakları, dolayısıyla otomobille gitme kolaylığı
- Alışverişi geniş zaman dilimi içinde yapma rahatlığı
- Dinlenme, oturma mekânları, sakin çevredir

Şehir dışı alışveriş merkezlerinin olumsuz yönleri ise;

- Yetersiz toplu taşıma aracı ve sistemi
- Yüksek fiyatlar
- Rekabetin olmayışı
- Mal seçiminde sınır, az çeşitli mal

Şehir içi yeni bir alışveriş merkezinin doğurduğu problemler, şehir dışı alışveriş merkezlerinin içerdiklerinden çok daha karmaşıktır. Planlama açısından, alışveriş merkezlerinin entegrasyonu mevcut kent merkezi içinde göz önüne alınmalı ve alışveriş merkezine çok fazla kopuk olmayan yaya yolları yaratılmalıdır. Buna göre şehir içi alışveriş merkezleri olumlu yönleri şunlardır;

- Toplu taşıma olanakları
- Kısa sürede alışveriş olanağı
- Alışverişin yanı sıra donatılardan yararlanma
- Mal seçiminde kolaylık
- Düşük fiyatlar

Şehir içi alışveriş merkezleri olumsuz yönleri ise şunlardır;

- Zor ve pahalı park olanakları
- Yoğun ve sıkışık şehir içi trafiği
- Kalabalık

2.5.1. Yer Seçim Kriterleri

Alışveriş merkezlerinin kuruluş yeri seçiminde uyulması gereken birçok kriter bulunmaktadır. Ünal ve Ocakçı genel olarak ticaret merkezlerinin (indirim mağazacılığı, süper market, hipermarket ve alışveriş merkezi) yer seçimine ilişkin beş başlık altında önemli kriterler önermişlerdir. Bu kriterler aşağıdaki alt bölümlerde belirtilmiştir (Ünal ve Ocakçı, 2004):

2.5.1.1. Ulaşım İlişkileri Açısından Belirlenecek Kriterler

- Taşıt yolu hiyerarşisine yönelik (taşıt yolu türü ve genişliğine göre, ticaret merkezi yeri ve türünün belirlenmesi),
- Taşıt ile erişilebilirlik koşullarına yönelik (ticaret merkezinin cephelerine mahreç veren taşıt yolu sayısı vb.),
- Trafik akımı ve trafik elemanlarına yönelik (trafik yoğunluğu, trafik ışıkları, trafik sirkülasyon kurgusu, trafik yönü, vb.),
- Kavşak noktaları ile yakınlığa yönelik (ticaret merkezi girişi ile kavşak arasındaki uzaklık ölçüsü),
- Mal indirme/yüklemeye yönelik,
- Otopark kapasitesine yönelik (alan büyüklüğü-otopark sayısı ilişkisi, otoparka giriş/çıkış yeri sayısı, vb.),
- Yaya alanına yönelik (yaya olarak erişilebilirlik koşulları, yaya alanı büyüklüğü, yaya konforunun sağlanması, vb.) kriterlerdir.

2.5.1.2. Çevresel Veriler ile İlişkiler Açısından Belirlenecek Kriterler

- Topografik yapı verilerine yönelik (arazinin eğim durumu, dere yatakları, vb.),
- Jeolojik yapı verilerine yönelik,
- Koruma alanları ve duyarlı alanlara yönelik (sit alanları, su havzaları, orman alanları, tarım toprakları, vb.),
- Kirlilik, gürültü unsurlarına yönelik kriterlerdir.

2.5.1.3. Alt Yapı İlişkileri Açısından Belirlenecek Kriterler

- Enerji tasarrufuna yönelik,
- Alt yapı elemanlarının kullanımı ve kullanım biçimine yönelik (su, elektrik, doğalgaz, telefon, vb.),
- Çöp dökme koşullarına yönelik kriterlerdir.

2.5.1.4. Risk Faktörleri Açısından Belirlenecek Kriterler

- Deprem, yangın, su baskını önlemlerine yönelik,
- Güvenlik önlemlerine yönelik kriterlerdir.

2.5.1.5. Boyutlar ve Yoğunluk Açısından Belirlenecek Kriterler

- Alanın büyüklüğüne yönelik,
- Kapalı alan büyüklüğüne ve oranına yönelik,
- Yapı yüksekliğine yönelik,
- Mülkiyet sınırları içinde çekme mesafelerine yönelik,
- Alan içerisinde yer alması gerekli, yeşil alan ve diğer donatılara yönelik (aydınlatma, kent mobilyaları, vb.),
- Tüketici konfor koşullarına yönelik,
- Çevresinde bulunan nüfus/tüketici yoğunluğuna yönelik kriterlerdir.

2.6. Alışveriş Merkezlerinin ABD ve Türkiye’de Gelişim Süreci

2.6.1. Amerika Birleşik Devletleri’nde Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Alışveriş merkezlerinin ABD’deki tarihsel gelişimine ilişkin çeşitli kuruluşlar ve üniversitelerin ilgili bölümlerince hazırlanan raporlara göre bu merkezlerin ilk örneklerinin 1920’li yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre başta Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi olmak üzere, San Diego Üniversitesi’nden Steven Schoenherr ve Doğu Michigan Üniversitesi Coğrafya-Jeoloji Bölümü’nün hazırlamış olduğu raporlar aşağıda açıklanmıştır (ICSC, 2000; East Michigan University, 14.01.2008; Schoenherr, 2006);

Alışveriş merkezleri, eski pazar meydanları, çarşılar, limanlarda kurulan ticaret alanlar vb. gibi çeşitli türleri ile 1000 yıldan fazla bir süredir mevcuttur. Küçük bir şehir dışı açık çarşıdan binlerce metre karelik süper bölgesel alışveriş merkezlerine kadar içinde hemen hemen her türlü mal ve hizmetin bulunduğu modern alışveriş merkezlerinin ABD’deki başlangıcı 1920’li yıllara dayanmaktadır.

Şehir merkezi dışında bir alışveriş alanı geliştirme fikrinin Kansas’lı J.C. Nichols’a ait olduğu söylenmektedir. Country Club Plaza adındaki alışveriş merkezi 1922 yılında açılmıştır. Bu merkez, bütüncül bir mimariye sahip olup bünyesinde ışıklı otoparkı da bulunmaktaydı. Country Club Plaza, tek bir ünite altında yönetilmiştir.

1922 yılında Westwood Village alışveriş merkezi açıldı. Beverly Hills ve Santa Monica/California arasında 13.354 m² (3300 acre) alana kuruldu. İlk açıldığında 34 mağaza bulunuyordu. Bu alışveriş merkezi sonraki yıllarda mağaza sayısını arttırmış ve 1939 yılı itibariyle bu sayıyı 452’ye çıkarmıştır.

1920’lerin sonlarına doğru otomobiller büyük şehirlerin merkezi iş alanlarını tıkamaya başlayınca buna müteakip küçük tek sıra merkezler (strip centers) kentlerin kenar mahallerinde kurulmaya başlamıştır. Bu merkezlerin ana kiracıları süpermarket veya eczaneler (drug stores) olup kolayda ürünlerin diğer mağazalar da bu merkezlerde yer almışlardır. Bu tür alışveriş merkezleri, birbirleriyle yan yana düz sıra halinde dizili bulunan ve önlerinde otopark için alanlar bulunan mağazaların oluşturduğu alışveriş merkezleri olup tasarımları da bu şekildeydi. 1928’de Ohio/Colombus’ta Grandview

Avenue Shopping Center adında 30 mağazaya sahip ve 400 araca park imkânı sağlayan bir alışveriş merkezi kurulmuştu.

1931 yılında faaliyete geçen ve Hugh Porter tarafından geliştirilen Texas/ Dallas'taki Highland Park Shopping Village, çoğu uzman tarafından planlı ilk alışveriş merkezi olarak kabul edilmiştir. Bu alışveriş merkezi de tıpkı Country Club Plaza gibi bütüncül bir mimari çerçevesinde inşa edilmiş olup tek bir kişi tarafından sahiplenilmiştir.

1930'lu yıllarda çoğu şehirde departman mağazaları, şehir merkezi dışındaki alışveriş merkezlerinin inşasında önemli bir etken haline gelmiştir.

1935'te Greenbelt/Maryland planlı mağazalar bütünü olarak inşa edildi. Ancak bir alışveriş merkezi olarak organize edilemedi.1938'te ise Silverspring alışveriş merkezi Silverspring/ Maryland'da açıldı. John Ebersson tarafından tasarlanan bu merkezde 19 mağaza bulunmaktaydı. Ana kiracısı bir bakkaliye mağazası olan bu merkezde otopark binanın önünde olmayıp ana caddenin uzağındaydı.

1939 yılında Los Angeles'in güney Broadway kesiminde Wissetin Brother ve Surval alışveriş merkezi açıldı. Bu merkez yerel bir alışveriş merkezi olup bünyesinde Owl, Sontag ve Thrifty gibi ilaç mağazaları (drugstores), Von's ve Ralps süpermarketleri ile Kress, Woolworth, Newberry gibi çeşitli mağazalar bulunuyordu. Bu merkezde bulunan her bir mağaza müşterileri için küçük otopark alanları sağlamıştır.

1940'lı yıllarda Sears Roebuck& Co ve Montgomery Werd, büyük şehirlerin dış kesimlerinde, bünyelerinde otoparklar bulunduran birbirinden bağımsız büyük mağazalar kurmaya başlamışlardır. Bu yıllarda Ohio/Columbus'daki Town&Country Plaza'da ise akşam vakti alışverişler başlamıştır.

1943'te San Diego'da Linda Vista adında bir alışveriş merkezi açıldı. Bu alışveriş merkezi evlerden ve büyük caddelerden uzakta kurulan ilk alışveriş merkezlerinden biriydi.

1947'de Los Angeles'in güneyinde 52.000 m² (550.000 sq ft) alana sahip The Broadway Crenshaw alışveriş merkezi açıldı. Ana kiracılar arasında Broadway departman mağazası, Von's süpermarket ve Woolworth olan bu merkez, günümüzde Baldwin Hills Crenshaw Shopping Plaza olarak ta bilinmekte ve Amerika Birleşik

Devletleri'nin en eski alışveriş merkezlerinden biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Aynı yıl Massachusset'de Boston bölgesi için bölgesel bir alışveriş merkezi olarak hizmet eden The North Shore Center açılmıştır.

1950 yılında Seattle/Washington 'da Northgate Shopping Center açılmıştır. Bu merkezin ana kiracıları departman mağazaları idi. Northgate, banliyölerde kurulan ilk organize alışveriş merkezi konumundaydı. Bu merkezin mimarisi, yaya trafiğine açık yollardan oluşan bir yapı şeklindeydi. Aynı yıl Massachusset/Frannqhom'da Shoppers World adında ilk iki katlı alışveriş merkezi açıldı. Bu konsept 1954 yılında Michigan/Detroit'te açılan Northland Center ile daha da geliştirildi. Northland Center alışveriş merkezinin dizaynı küme biçimindeydi. Northland Center aynı zamanda hem merkezi ısıtma hem de merkezi soğutma sistemine sahip ilk alışveriş merkeziydi.

1951 yılında Kuzey Los Angeles'te San Francisco vadisi yakınlarında açılan Valley Plaza, büyük çevre yollarının yanında inşa edilen ilk alışveriş merkezi konumundaydı. Bu merkezin ana kiracısı Sears'tı.

1956 yılında Minnesota/ Edna 'da Southdale Center adında üstü tamamen kapalı ve iki katlı ilk alışveriş merkezi açıldı. Bu alışveriş merkezinde merkezi ısıtma-soğutma sistemi, daha konforlu ortak kullanım alanları mevcuttu. Southdale Center'da ana kiracılar olarak birbirine rakip olan iki departman mağazası faaliyet gösteriyordu. Southdale Center, sektördeki çoğu uzman tarafından ilk modern bölgesel alışveriş merkezi olarak kabul edildi.

1962 yılında Rochester/ New York'ta, 35 milyon \$ mâl olan ve bünyesinde 2 departman mağazası bulunan Midtown Plaza açıldı. Bu merkez ABD'nin II. Dünya Savaşı'ndan sonra şehir içi perakendeciliği açısından en büyük özel yatırımdı. Aynı yıl Chicago yakınlarında açılan Gruen's Randhurst, dünyanın en büyük alışveriş merkezi unvanını kazandı. Bu alışveriş merkezinin alanı 92.903 m² (1.000.000 sq ft) olup büyük bir kubbe altında 3 departman mağazası bulunuyordu.

1964 yılı itibariyle ABD'deki toplam alışveriş merkezi sayısı 7600 civarındaydı. II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen banliyöler ve artan nüfus, daha fazla ev ihtiyacını ve bununla birlikte daha fazla sayıda perakende alışveriş mekânına ihtiyacı ortaya çıkardı.

1950 ve 1960'larda kurtulan çoğu alışveriş merkezi, yeni ikamet alanlarındaki tüketicilere hizmet eden açık çarşılardı.

1967'de Orange County South Coast bölgesinde 185.806 m²'lik (2.000.000 sq ft) alana sahip, 6 departman mağazasıyla birlikte bünyesinde 175 mağaza bulunan South Coast Plaza açıldı.

1972 yılı itibariyle ABD'deki alışveriş merkezi sayısı, 1960'lı yılları ikiye katlamış ve 13174'e ulaşmıştır. Southdale ve Texas/Houston'daki The Galleria gibi bölgesel alışveriş merkezleri birçok büyük pazar için birer demirbaş haline gelmişler ve Amerikalılar bölgesel alışveriş merkezlerinin zevkini ve kolaylığını yaşamaya başlamışlardır. 1970'lerde birçok yeni alışveriş merkezi türü geliştirilmiştir.

1975'te California eyaletindeki Los Angeles şehrinde ilk 3 katlı alışveriş merkezi olan Fox Hill Mall açıldı.

1976'da The Rourse Co. Şirketi Massachusset/Boston'da Fanevil Hall Market Place adında bir alışveriş merkezi inşa etmişlerdi. Bu merkez aynı zamanda ABD'de inşa edilen ilk festival yeri (çarşısı) idi. Sıkıntılı şehir içi pazarını yeniden canlandıran bu proje gıda ve perakende özellikli ürünler üzerine kurulmuştu. Benzer projeler Maryland/Baltimore, New York/New York ve Florida/Miami'deki birçok kentsel alanda da yapılmıştır.

1976 yılı aynı zamanda ülkenin ilk şehir içi dikey organize alışveriş merkezinin açılına sahne olmuştur. Water Tower Plaza adındaki bu alışveriş merkezi Illinois/Chicago'da ünlü Michigan Avenue caddesinde açılmıştır. Water Tower Plaza, çoğu uzmana göre son moda mağazaları, katları, ofisleri ve otoparkıyla karışık kullanımlı proje üstünlüğünü hala korumaktadır. Water Tower Plaza ve Fanevil Hall Market Place'in açılışları ile alışveriş merkezi sektörü kendi kentsel köklerine geri dönmüştür.

1980'lerde 16.000'den fazla alışveriş merkezinin açılışı ile birlikte sektör daha önce görülmemiş bir büyüme dönemine girmiştir. Bu dönem ayrıca süper bölgesel alışveriş merkezlerinin tüketiciler tarafından artan bir yoğunlukta popüler hale getirildiği dönemdir. 1990'da yapılan bir kamuoyu araştırması, tüketicilerin çoğunlukla süper bölgesel alışveriş merkezleri ile yerel alışveriş merkezlerinden alışveriş yaptığını ortaya koymuştur. 1989–1993 yılları arasında, yeni alışveriş merkezleri açılışı yaklaşık %20

civarında bir azalma göstermiştir. 1989'da 1510 olan inşaat adedi, 1993 yılında 451 adettir. Yeni alışveriş merkezlerinin açılışındaki bu düşüşün nedeni ağır bir kredi darboğazına neden olan tasarruf ve borç kriziydi.

Yaşam stili konsepti ilk olarak 1980'lerin sonlarına doğru görülmeye başlandı. Tennessee / Germantown'da Shop of Sade Creek'in adında bir yaşam stili merkezi açıldı. Ancak bu konsept 2000'li yıllarda oturmaya başladı.

1990'larda fabrika satış mağazalarının, alışveriş merkezleri sektörü içerisinde en hızlı büyüyen segment olduğu görülmüştür. 1990 yılında ABD'deki toplam fabrika satış mağazası sayısı 183'tü. Günümüzde bu sayı 300'ün üzerindedir. Fabrika satış mağazası türündeki alışveriş merkezleri, kendi ürettikleri malları indirimli fiyatlardan satan imalatçılar tarafından kiralanmaktadır. Bazı büyük projeler fabrika satış mağazaları ile markalı ürünlerin indirimli fiyatlardan satıldığı mağazaları (off price stores) bir araya getirdi. Buna benzer bir proje olan Florida/ Sunrise'daki SawGrass Mills, 185.806 m² (2.000.000 square feet) alana kurulu, içinde fabrika satış mağazaları ile off price mağazaların bulunduğu bir alışveriş merkezi projesiydi.

1992 yılı itibariyle sektörde hakim olan trend, mevcut projelerin yenilenmesi ve genişletilmesi haline gelmişti. 1992'de yapılan bu yenileme faaliyetlerinin, yeni inşaatlara 571 ayrı eklenti ve tadilat getirdiği bildirilmiştir. Profesyonel yönetime ve pazarlamaya daha fazla odaklanması sektörün kaliteye önem verdiği bir işareti olarak algılanmıştır. 1990'larda gittikçe popüler hale gelen perakende formatlarından biri de 23.225 m²-55.741 m² (250.000-600.000 square feet) arasında alana sahip, alanının yaklaşık %70-%90'ı kategori özellikli mağazalar tarafından işgal edilen alışveriş merkezleri olarak tanımlanan güç merkezleriydi. 1993 yılında sadece dört tane süper bölgesel alışveriş merkezi ile karşılaştırıldığında 16 adet güç merkezi açılmıştır.

1992 yılında ülkenin en büyük alışveriş merkezi olan Mall of America, Minnesota/Bloomington'da faaliyete geçti. Bu merkezin bünyesinde 28.328 m²'lik eğlence parkı, gece kulüpleri, restoranlar ve yüzlerce sayıda mağaza bulunmaktadır. Merkezin toplam alanı 390.192 m² olup bu alanın yaklaşık yarısı perakende ticaret için ayrılmıştır. 1990'ların başlarındaki teknolojik ilerlemeler, önceleri yalnızca Disney World gibi ulusal eğlence parklarında yaşanan benzer tecrübeleri zenginleştirmek için alışveriş merkezi gelişimlerine imkân verdiği için, eğlence terimi artık genel eğilimleri

ve gündelik konuları da kapsayan bir terim haline geldi. Eğlence dalgasının başlangıcından beri, perakendeciler sunumlarını heyecan temelinde devam ettirdiler. Alışveriş merkezi sahipleri, mümkün olana en yoğun izleyici kitlesini ve bu trafiği çekebilecek kiracıları elde etmeye gayret gösterdiler.

1993 yılı, özel nitelikli ve aileler tarafından yönetilen birçok alışveriş merkezinin halka açık gayrimenkul yatırım şirketlerine geçişine tanıklık etti. Wall Street sermayesine geçiş, kredi darboğazından henüz kurtulamayan sektöre mali bir sıkıntı sağladı. 1994 yılında Avustralyalı The Westfield Company, Center Mark adlı alışveriş merkezini 1 milyar \$'a satın aldı. Aynı şirket California, Maryland ve Connecticut eyaletlerinde bölgesel organize alışveriş merkezine sahip en büyük şirket haline gelmek için TrizecHann Shopping Center'i satın aldı.

1990'lar sona ererken internet perakendeciliği, alışveriş merkezi sektörünün istikrarını ve geleceğini tehdit eden bir olgu olarak nitelendirildi. Çoğu uzman ve kuruluş, sektörün internet perakendeciliği tarafından saldırıya uğradığını belirtmekteydi. Buna karşılık alışveriş merkezleri yönetimleri de kendi internet sayfalarını oluşturdular. Tüketicileri memnun etmek amacıyla dağıtım kanalları yaratmak için kendi perakende kiracılarıyla çalışmaya başladılar. Bu sayede tüketiciler ya merkeze gelip alışveriş yapmaya ya da internet vasıtasıyla alışveriş yapmaya karar verebilmekteydiler. Ayrıca çoğu alışveriş merkezinin internet sayfasında kiracı listesi, yönler, önemli aktivite tarihleri vb. bilgiler bulunmaktadır.

2000'li yıllarda da alışveriş merkezleri gelişmeye ve tüketici topluluklarının sosyal ve iktisadi ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmektedirler. Geliştiriciler, müşteri kazanmak için tasarımlarında ve kiracı karışımlarında yenilikler yapmaktadırlar. Moda, gıda, eğlence ve hizmetlerin birleşmesiyle birlikte alışveriş merkezlerinin, hizmet ettikleri toplumdaki konumları giderek artmaktadır.

2000'li yıllar yaşam stili merkezlerinin hızlı bir gelişim gösterdiği yıllardır. Bu yılların başlarında yaklaşık 150 civarında yaşam stili merkezi bulunmaktaydı. Bu formattaki merkezlerin sayısında da bir artış gözlenmektedir. ABD'de alışveriş merkezleri sayısı gittikçe artmaktadır. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin verilerine göre ABD'de 2005 yılı itibariyle toplam alışveriş merkezi sayısı 48,695 adettir.

Tablo 25'te Amerika Birleşik Devletleri'ndeki alışveriş merkezlerinin toplam sayılarına, yerel ekonomiye katkılarına ve ekonomik göstergelere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 26'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki alışveriş merkezlerinin 1970–2005 yılları arasındaki sayıları ve toplam kiralanabilir alanlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 27'de ise Amerika Birleşik Devletleri'nin çeşitli şehir ve eyaletlerinde yer alan en büyük alışveriş merkezlerinin toplam kiralanabilir alan bazındaki sıralamaları ile bu alışveriş merkezlerinin mağaza sayıları, açılış yılları ve sahip oldukları en büyük ana mağazalar (anchor stores) gösterilmektedir.

Tablo 25. Amerikan Alışveriş Merkezleri ve ABD Ekonomisine İlişkin Genel Göstergeler

ALIŞVERİŞ MERKEZİ İSTATİSTİKLERİ	YILLAR			
	2002	2003	2004	2005
Alışveriş Merkezi Sayısı (adet)	46.434	47.104	47.834	48.695
Toplam Kiralanabilir Alan-(GLA) (Milyar square feet ¹)	5.77	5.86	5.95	6.06
Alışveriş Yapan Yetişkin Sayısı (Milyon/aylık)	185.6	187.6	188.7	190.8
YEREL EKONOMİYE KATKILARI				
AVM Perakende Satışları ² (Trilyon \$)	1.81	1.88	2	2.12
Otomotiv Sektörü Hariç Satışlar ³	% 76	% 75	% 75	% 75
Satışlardan Sağlanan Eyalet Vergi Gelirleri (Milyar \$)	95.2	101.1	108.2	114.4
AVM'lerde İstihdam Edilen Kişi Sayısı	12.455.425	12.367.953	12.492.950	12.675.920
Tarım Dışı İstihdam Yüzdesi	% 9.6	% 9.5	% 9.5	% 9.5
BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE AVM SAYILARI				
101.001 square feet 'den daha küçük (adet)	28.819	29.234	29.710	30.270
100.001–200.000 square feet arası (adet)	11.220	11.336	11.471	11.617
200.001–400.000 square feet arası (adet)	4.137	4.233	4.315	4.405
400.001–800.000 square feet arası (adet)	1.507	1.540	1.573	1.628
800.001–1.000.000 square feet arası (adet)	332	334	335	338
1.000.000 square feet'den daha fazla (adet)	424	427	430	437
EKONOMİK GÖSTERGELER				
Yerleşik Nüfus (000)	287.985	290.850	293.657	296.410
Toplam Tarım Dışı İstihdam (000)	130.341	129.999	131.435	133.463
İşsizlik Oranı	% 5.8	% 6	% 5.5	% 5.1
Kişi Başına Düşen Gelir (\$)	30.810	31.484	33.050	34.586

Kaynak: ICSC (2006b)

¹ 1 square feet =0,0929 m2

² AVM perakende satışlarına dahil olan kalemler; genel perakende ürünleri, giyim, mobilya, elektronik, sağlık-kişisel bakım, yiyecek-meşrubat, inşaat yapı malzemeleri, bahçe ekipmanlarıdır.

³ Motorlu araç- parçaları ile benzin istasyonlarındaki satışlar hariç perakende ve yiyecek hizmetleri satışlar

Tablo 26. ABD Alışveriş Merkezleri 1970–2005

Yıllar	AVM Sayıları	Toplam Kiralanabilir Alan (Milyar sq.ft)
1970	11.011	1,49
1971	11.895	1,56
1972	13.174	1,65
1973	14.403	1,80
1974	15.074	1,87
1975	15.480	1,97
1976	17.458	2,28
1977	18.420	2,40
1978	19.201	2,50
1979	21.061	2,79
1980	22.050	2,96
1981	22.688	3,10
1982	23.304	3,24
1983	24.046	3,32
1984	25.508	3,38
1985	26.553	3,47
1986	28.496	3,52
1987	30.641	3,72
1988	32.563	3,95
1989	34.683	4,21
1990	36.515	4,39
1991	37.975	4,56
1992	38.966	4,68
1993	39.633	4,77
1994	40.368	4,86
1995	41.235	4,97
1996	42.130	5,10
1997	42.953	5,23
1998	43.661	5,33
1999	44.426	5,46
2000	45.115	5,57
2001	45.827	5,68
2002	46.438	5,77
2003	47.104	5,86
2004	47.834	5,95
2005	48.695	6,06

Kaynak: ICSC (2006a)

Tablo 27. ABD'deki En Büyük Alışveriş Merkezleri

Alışveriş Merkezi	Bulunduğu Yer	Yerleşim Düzeni	Toplam Kiralanabilir Alan (sq.ft)	Mağaza Sayısı	En Büyük Ana Mağazaları	Açılış Yılı
King Of Prussia Mall	Philadelphia, PA	2 Katlı-Dağınık	2.856.000	327	JC Penny,Sears, Nordstrom, Lord & Taylor, Nieman Marcus, Strawbrige and Clothier	1962
Mall of America	Blomington, MN	4 katlı-Kare	2.574.525	428	Macy's, Bloomingdale's, Nordstrom, Sears	1992
South Coast Plaza	Orange County,CA	3 katlı-H Tipi	2.700.000	280	Sears, Macy's, Robbinson-May, Nordstrom	1967
Sawgrass Mills	Ft.Lauderdale, FL	Tek katlı-Dikdörtgen	2.503.035	300	Target Greatland, Wannado City, JC Penny Outlet	1990
Del Amo Fashion Center	Los Angeles, CA	2 Katlı-T Tipi	2.500.000	300	Sears, Robbinson-May, Macy's, JC Penny, Marshalls, T.J. Max, Burlington Coat Factory,	1975
Grand Canyon Parkway	Las Vegas, NE	Açık	2.500.000	10	Sears, Mervyn's, Target Greatland	2003
Aventura Mall	Miami, FL	2 Katlı-Çapraz	2.400.000	250	Macy's, Bloomingdale's, JC Penny, Sears, Nordstrom's	1983
The Galleria	Houston, TX	3 Katlı-T Tipi	2.298.417	300	Macy's, Neiman Marcus, Nordstrom, Saks Fifth Avenue	1970
Woodfield Mall	Chicago, IL	3 Katlı-Çapraz	2.224.000	288	Sears, JC Penny, Marshal Field, Nordstrom, Lord & Taylor	1971
Roosevelt Field Mall	New York, NY	2 Katlı-Yuvarlak	2.189.941	249	Macy's, Bloomingdale's, JC Penny, Nordstrom	1956
Plaza Las Americas	San Juan, PR	3 Katlı-P Tipi	2.173.000	300	JC Penney, Macy's	1968
Millcreek Mall	Erie, PA	Tek katlı-L Tipi	2.139.244	171	Sears, JC Penny, Kaufmann's, May Co	1975
Tysons Corner Center	Washington, DC	2 Katlı-E Tipi	2.100.000	250	Bloomingdale's, Hecht's, Nordstrom, Lord & Taylor	1968
Lakewood Center	Los Angeles, CA	Tek Katlı-T Tipi	2.092.706	266	Robbinson-May, Macy's, JC Penny, Home Depot; Target	1951
Oatbrook Shopping Center	Chicago, IL	Tek Katlı-Kare	2.006.688	160	Marshall Field's, Sears, Nordstrom, Neiman Marcus, Lord & Taylor	1962
Central Park	Fredericksburg, VA	Açık	2.000.000	135	Walmart Supercenter, Target, Shoppers Food Warehouse, Lowes, Kohls,	2000
Lark Ridge	Denver, CO	Etrafi Çevrili	2.000.000		Sears Grand, Home Depot, Circuit City, Daveco Liquors	2005
Westfield Garden State	New York, NY	2 Katlı-Dikdörtgen	2.000.000	260	Macy's, Nordstrom, JC Penny, Neiman Marcus, Lord&Taylor	1957
Palisades Center	New York, NY	4 Katlı	2.000.000	250	Filene's, JC Penny, Home Depot, Target, Lord & Taylor,	1998
Scottsdale Fashion Square	Phoenix, AR	2 Katlı-T Tipi	1.928.036	225	Dillard's, Robinson-May, Macy's, Nordstrom, Neiman Marcus	1959

Kaynak: Eastern Connecticut State University (2007)

2.6.2. Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’nin alışveriş merkezleri tarihi Osmanlı İmparatorluğu döneminde inşa edilen bedesten ve kapalı çarşılara dayanmaktadır. Bu bedesten ve kapalı çarşılar günümüze kadar mevcudiyetini sürdürmüş ve buldukları şehrin veya bölgenin önemli ticari alanlar haline gelmesinde önemli roller üstlenmişlerdir.

Osmanlı döneminde kentte üretilen her türlü mal ve hizmet, bedestenden başlayan ve genellikle Uzunçarşı diye adlandırılan işlek bir cadde üzerinde yer almaktaydı. Bu caddeden ayrılan sokakların her birinde, belirli bir iş kolunda mal ve hizmet üreten esnaf ve onların örgütleri bulunmaktaydı. Osmanlı kentinin hayat damarı merkez- çarşı ise de, bir Osmanlı çarşısının kalbinin attığı mekân da bedestendi. İlk zamanlarda kumaşçılar için inşa edilen bu yapılar, Osmanlı çarşısında bir yönüyle borsa işlevini yerine getirirken, diğer yönüyle de, para ve mücevheratın belirli bir süre için saklandığı kiralık kasa görevini de üstlenmiştir. Bu nedenle, oldukça sağlam bir biçimde inşa edilmişlerdir. Buldukları şehrin ticaretinde, bedestenlerin hep özel görevleri olmuştur. Örneğin, ipek ve ipekli kumaş satıcılarının etkin olduğu Bursa’da, ipek alım satım fiyatlarını, bedesten tüccarları belirler. İstanbul’da, imparatorluk merkezinde bulunan Cevahir Bedesteni’nde ise, ülke genelindeki kıymetli maden ve mücevher piyasası belirlenir. İlk dönem Osmanlı çarşılarının iç işleyişinde ise lonca sistemi etkin güçtür. Lonca sisteminin ticari yaşamdaki etkisi özellikle esnaf üzerinde satış ve üretimle ilgili bazı ahlâk kurallarının oluşmasını sağlamıştır. Osmanlı çarşılarında aynı malı satan dükkânların bir arada bulunması çarşıya kenar içinde bir düzen sağlar (Baştımur, 2007:82)

1461 yılında İstanbul Kapalıçarşı’nın temeli atılmıştır. 30.700 m² alana kurulu olan çarşının 61 adet sokağı, 3.600’den fazla dükkânı mevcuttur. Zaman içerisinde gelişip büyüyen bu çarşının içinde son zamanlara kadar 5 cami, 1 okul, 7 çeşme, 10 kuyu, 1 akarsu, 1 sebil, 1 şadırvan, 18 kapı, 40 han vardı. 15. yüzyıldan kalan kalın duvarlı, bir seri kubbe ile örtülü eski iki yapının etrafı sonraki yüzyıllarda, gelişen sokakların üzerleri örtülerek, ekler yapılarak bir alışveriş merkezi haline gelmiştir. Eskiden her türlü değerli kumaş, mücevherat, silah, antika eşya, konusunda nesillerce uzmanlaşmış aileler tarafından, tam bir güven içinde satışa sunulurdu. Geçen yüzyılın sonlarında deprem ve birkaç büyük yangın geçiren Kapalıçarşı eskisi gibi onarılmışsa da,

geçmişteki özellikleri değişikliğe uğramıştır. Özellikle 1894 depreminden sonra esaslı tadilata uğramıştır. 1914 yılında İstanbul Belediyesi tarafından satın alınarak bir umumi mezar yeri haline sokulmuş daha sonra ise vazgeçilmiştir. Kapalıçarşı'yı her gün mevsimine göre 250.000–400.000 kişi ziyaret etmektedir (Kapalıçarşı, 01.02.2008).

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin devamı yanında semt pazarları geleneği devam etmiştir. 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmelerin başlaması ile Migros Türkiye'ye girmiş ve 1956'da Gima'nın kuruluşuyla gelişim süreci devam etmiştir. 1970'li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının tüketiciler arasında yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1980'li yıllarda ithal ikameci politikaların terk edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte tüketicilerin ithal mallara olan ilgisi artmıştır. Dolayısıyla bu ürünlerin bulunabildiği alışveriş merkezlerinin kurulması zorunluluğu doğmuştur. 1990'lı yıllarda hızla artan büyük perakendeciler ve bu alan hızla akan yabancı sermaye ile alışveriş merkezleri en hızlı yapılanma sürecine girmiştir (Alkibay, 1994:46'dan akt., Özden, 2002:80).

Ülkemiz modern anlamdaki ilk alışveriş merkezine 1988 yılında kavuşmuştur. Dönemin Başbakanı Turgut Özal, Amerika Birleşik Devletleri'nin Houston şehrindeki The Galleria alışveriş merkezinin örnek alınarak, İstanbul'da da bir alışveriş merkezi yapılmasını istemiştir. Bayraktar Holding'in devlet ortaklığı ile Ocak 1987'de yapımına başladığı ve 20 ay süren projenin sonunda (Ekim 1988'de) ortaya Galleria Alışveriş Merkezi çıkmıştır.

Ataköy Turizm Merkezi kompleksi içinde yer alan Galleria Alışveriş Merkezi'nin etki alanı ilk örnek olması nedeniyle sadece Bakırköy-Ataköy bölgesini değil İstanbul'u kapsamıştır (Cengiz ve Özden, 2002:70). Turgut Özal tarafından açılan ve açılış gününde kapıları kırılan Galleria'yı gezmek için ülkenin her yerinden insanlar akın akın Galleria'yı görmeye gelmiştir.

77.000 m² kapalı alan üzerine kurulu (yaklaşık 43.000 m²'si mağaza ve 2.500 arabalık otopark alanı) Galleria'da 150'nin üzerinde mağaza, 22 adet foot-court, MMM Migros Süpermarket, buz pisti, sinemalar ve bowling salonlarından oluşan eğlence mekanları ve çeşitli standlar bulunmaktadır. Ayda ortalama 1.000.000 kişinin ziyaret ettiği Galleria Alışveriş Merkezi, 1989 yılında ABD'nin Las Vegas şehrinde yapılan ve 78 alışveriş

merkezinin iştirak etmiş olduğu uluslararası alışveriş merkezleri fuarındaki yarışmada “en iyi mimari tasarım”, “detaylı dūřünölmüř proje”, “hızlı inşaat ve farklı özellikler taşıyan merkez” ve “en iyi shop mix” ödöllerini almıştır. Galleria Alışveriş Merkezi, DATİ Yatırım Holding’in bir iştiraki konumundadır (Galleria Ataköy, 01.02.2008).

İlk açılan alışveriş merkezi Galleria’nın ardından 1989 yılında ölkemiz bir organize alışveriş merkezine daha kavuşmuştur. Dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal tarafından açılan ve aynı zamanda Ankara’nın ilk alışveriş merkezi olan Atakule Alışveriş Merkezi, adını dūzenlenen bir yarışma neticesinde Ankara halkı tarafından almıştır. Alışveriş merkezi ve kule olarak iki ana bölümden oluşan Atakule, gerek konumu gerekse konumu itibariyle kentin önemli bir turizm merkezi haline gelmesine katkı sağlamaktadır. Atakule Alışveriş Merkezi, 125 metrelik kulesi ve kulenin tepesinde bulunan döner platformu ile başka bir örneğinin olmamasından dolayı kentin simgesi konumundadır.

Atakule’nin alışveriş merkezi bölümü atrium çarşı niteliğinde inşa edilmiş olup tamamı alışveriş merkezi olarak faaliyet gösteren, sosyal ünite olarak nikâh ve kokteyl salonu bulunan 5 katlı bölümdür. Kule bölümü ise 125 m yükseklikte inşa edilmiş betonarme taşıyıcı sistemli yapı özelliğinde, çıkış ve inişte şehir manzarasına hakim iki adet asansörle 87 m yükseklikte seyir terasına ulaşılmaktadır. Bu bölümün altında Cafe-Bar katı, üzerinde ise döner platformlu lokanta katı yer almaktadır. En üstte ise, kubbe altında kokteyl salonu bulunmaktadır. Toplam alanı 28.530 m² olan merkezin, ticari alanı 17.297 m²’dir (Atakule, 02.02.2008).

1989 yılında İstanbul, ikinci alışveriş merkezine kavuşmuştur. 12.000 m² kapalı alan, açık ve kapalı otoparkı ile 3 kat üzerine kurulu "Atrium Alışveriş Merkezi", farklı işkollarına haiz 207 mağaza ve işyeri ile İstanbullulara ve özellikle Ataköy ve çevresine hizmet etmektedir (Atrium, 02.02.2008).

1990’lı yıllara geldiğimizde alışveriş merkezleri açılışlarının arttığını görmekteyiz. 1990 ve 1992 yılları hariç diğer yılların tümünde ağırlıkla İstanbul olmak üzere ölkemizin farklı kentlerinde alışveriş merkezleri hizmete girmeye başlamıştır. 1991 yılında açılan tek alışveriş merkezi Ankara’da hizmete giren Karum İş ve Alışveriş Merkezi’dir.

Karum İş ve Alışveriş Merkezi, 1986 yılında Sheraton Hotels & Towers Projesi ile birlikte Koray - Kavala yatırımcı grubu tarafından projelendirilip, beş yıllık bir inşaat safhasından sonra 1991 yılının Ekim ayında "ANKARA'DA YENİ BİR MERKEZ" sloganıyla hizmete açılmıştır. Von Gerkan, Marg and Partners tarafından tasarlanan Karum'un yapımcı firması Koray Yapı Endüstri A.Ş'dir. 1991 yılından itibaren de Nurol Şirketler Grubu'na bağlı Karum Yönetim ve Ticaret A.Ş. tarafından yönetilmektedir. İş merkezinin inşaat alanı 62.000 m²'dir. Bunun 12.000m²'si otopark, 23.000 m²'si ortak alan ve 27.000 m²'si de kullanılabilir alandır. Üçü çarşı katları (zemin kat, 1. kat, 2. kat), dördü büro katları, diğer ikisi de tesisat ve otopark katları olmak üzere 9 kattan oluşan binanın dört ana kapısı ayrıca otopark bağlantıları mevcuttur. Ortada eliptik bir atrium bulunması mimarinin en önemli özelliğidir (Karum, 02.02.2008).

1993 yılında iki adet alışveriş merkezi açılmıştır. Bunlardan ilki aynı zamanda İstanbul Anadolu yakasının da ilk alışveriş merkezi olan Capitol Alışveriş Merkezidir. Diğeri ise İstanbul Etiler'deki Akmerkez'dir.

Capitol Alışveriş ve Eğlence Merkezi, sadece alışveriş değil, aynı zamanda bir "yaşam merkezi" olarak hizmet vermektedir. Bünyesinde 68 giyim mağazası, 25 cafe-restoran, 11 spor mağazası, 4 mücevher mağazası, eczane, Migros süpermarket vb. çeşitli mağazalarıyla birlikte toplam 165 adet mağaza barındırmaktadır. Capitol Alışveriş ve Eğlence Merkezi aynı zamanda Türkiye'nin ilk ve en büyük sinema kompleksine sahip olup bünyesinde 14 adet sinema salonu bulunmaktadır. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi ICSC (International Council of Shoppings Centers) tarafından 27 Nisan 2006'da "Yenilenen Alışveriş Merkezleri" dalında "Avrupa'nın En iyi Projesi" seçilmiştir. Birleşmiş Markalar Derneği'nin (BMD) düzenlemiş olduğu 2005 yılı Alışveriş Merkezleri ve Mağazalar Yılbaşı Tasarım Yarışması'nda "Nahıllar ve Kartopları" projesi ile de birinci seçilmiştir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin 1999 yılında ilk defa düzenlediği Alışveriş Merkezleri yarışmasında "Sigarayı Capitol'de Bırakın" kampanyasıyla da "Pazarlama" dalında "Başarı Ödülü"ne layık görülmüştür (Capitol, 03.02.2008).

Akkök, Tefken ve İstikbal gruplarının ortaklaşa girişimi ile kurulan Akmerkez 1993 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Dört kattan oluşan Akmerkez Alışveriş Merkezi'nde

yıl boyu çalışan iklimlendirme cihazları, yangın ihbar ve söndürme sistemleri, modern güvenlik sistemleri, devamlı müzik yayını, kusursuz bina otamasyonu ile ziyaretçilerin güvenli, konforlu ve temiz bir ortamda vakit geçirmeleri hedeflenmektedir. 180.000 m² alana kurulu komplekste alışveriş merkezinin yanı sıra, 4 katlı kapalı otopark (1.500 araç kapasiteli), 14 ve 17 katlı ofis katlarıyla 24 katlı rezidans binasından oluşmaktadır. Üçgen bir alana yayılmış olan alışveriş merkezinin 3 atriumu, ana dolaşım yolları ile birbirine bağlanmıştır. 41 yürüyen merdiven, 2 panoromik asansör, yayalara ve servise açık 30 asansörü ile dikey alışveriş merkezi daha çok ziyaretçiye süratli dolaşım olanağı sağlamaktadır. Dünya ortalaması % 85 olan mağaza kiralama yüzdesi, Akmerkez'de %100'lere ulaşmıştır. Akmerkez'de 8 tanesi departman mağazası olmak üzere toplam 246 mağaza bulunmaktadır. Ana mağazalar (anchor stores) arasında Migros, Beğendik, Beymen bulunmaktadır. Ayda 1-1.5 milyon insan tarafından ziyaret edilen (hafta içi 40.000-45.000 kişi, hafta sonu ve özel günlerde 70.000 kişi ve üzeri) her gün 10:00-22:00 arası hizmet veren Akmerkez'de ziyaretçilerin geçirdiği 3.5 saatlik ortalama süre, 2.5 saatlik dünya ortalamasının üzerindedir (Akmerkez, 02.02.2008).

Akmerkez, Uluslararası Alışveriş Konseyi tarafından 1995 yılında "Avrupa'nın En İyi Alışveriş Merkezi", 1996 yılında dünyanın en iyi alışveriş merkezi olarak seçilmiştir. Akmerkez ayrıca, 1998'te "TSCSR / AMPD Onur Ödülü" ve 1999 yılında İspanya Madrid'te ICSC "Jean Louis Solal Marketing" ödülünü kazanmış, Mart 2001' de İtalya Torino'da ,aynı ödüle "Vitrin Düzenleme Yarışmaları" ile topluma sağladığı katkıdan dolayı bir kez daha layık görülmüştür. Bunların yanında Akmerkez, Ekim 2001'de ABD Orlando'da, aynı konuyla katıldığı ICSC "Maxi Awards" ödülünü, 2004 yılında Tüketici Dergisi tarafından "Tüketici Kalite Ödülü"nü, 2006 yılında Danimarka Kopenhag'da "Sanat Akmerkez'de 3" etkinliği ile Halkla İlişkiler kategorisinde ICSC "Jean Louis Solal Marketing" ödülünü kazanmıştır (Akmerkez, 02.02.2008).

1994 yılında Adana'da Galleria Alışveriş Merkezi açılmıştır. Adana Galleria'nın toplam inşaat alanı 62.000 m² olup, 31.000 m² kapalı alan işyeri olarak yapılmıştır. Aynı anda 25.000 kişiye hizmet verebilecek şekilde dizayn edilmiştir. 800 araçlık açık, 300 araçlık kapalı otoparkı bulunmaktadır. Merkezi ısıtma ve soğutma, müzik ve anons sistemi, katlara yük asansörleri ve yürüyen merdivenler bulunan Galleria Alışveriş Merkezi; bir bodrum, zemin ve 1. kattan itibaren olup; bodrumda 109 adet ticari depo, zemin katta

308 ve 1. katta 316 adet bağımsız bölüm olmak üzere toplam 733 bağımsız bölümden meydana gelmektedir. Zemin kat ve 1. katta toplam 52 adet food bölümü bulunmaktadır (Adana Galleria, 03.02.2008).

1995 yılında, Ankara'da Galleria Alışveriş Merkezi ve İstanbul Bakırköy'de Carousel Alışveriş ve Yaşam Merkezi olmak üzere 2 adet alışveriş merkezi açılmıştır.

20.000 m² kullanım alanına sahip Shopping Mall tipi bir ticaret merkezi olarak Ekim 1995'de hizmete açılan Galleria Ankara Alışveriş Merkezi, Bezci İnşaat tarafından kendi öz kaynakları kullanılarak yapılmış olup işletmesi yine aynı kuruluş tarafından Galleria Ankara Yönetimi adı altında yapılmaktadır. Bina içinde bulunan bütün bağımsız bölümler Galleria Ankara Yönetimi tarafından kiraya verilmek suretiyle işletilmektedir. Galleria Ankara Alışveriş Merkezi'nin 16 tanesi yiyecek restoranları ve fast food mağazaları olmak üzere toplam 103 mağazası mevcuttur. 5 girişi mevcut olup toplam 1000 aracın park edebileceği kapalı ve açık otoparkı da bulunmaktadır. (Galleria Ankara, 03.02.2008).

Aynı yıl İstanbul'da 24.400 m²'si kiralanabilir alan olmak üzere toplam 76.500 m²'lik alana kurulu, 117 mağazaya sahip Carousel Alışveriş ve Yaşam Merkezi açılmıştır. Merkezin içerisinde aynı zamanda bir özel hastane bulunmaktadır. Carousel Alışveriş ve Yaşam Merkezi, ICSC (Uluslararası Alışveriş Merkezleri Derneği) tarafından "Jean-Louis Solal Pazarlama Ödülü"ne layık görülmüştür. Sosyal ve kültürel alanlarda gerçekleştirdiği çalışmalar, söyleşi ve sohbet günleri, sergiler, defileler, yarışmalar, imza günleri, sosyal kurumlara gelir sağlayan kampanyalar ve Türkiye'de bir alışveriş merkezi olarak ilk kez yapmış olduğu yapısal uygulamalarla da dikkat çeken Carousel, moda, ev dekorasyonu, sinema ve daha birçok alanda farklı alternatifler sunmaktadır (Carousel, 03.02.2008).

1996 yılında Konya'da Afra Alışveriş Merkezi açılmıştır. Ana yatırımcısı Kombassan Holding olan Afra Alışveriş Merkezi aynı zamanda Türkiye'nin ilk yeraltı alışveriş merkezidir. 1997 yılında İzmit Outlet Center ve Çorlu Avantaj Outlet Center açılmıştır.

Outlet Center İzmit, Türkiye'nin ilk fabrika satış mağazaları merkezidir. Bünyesinde 3 adet restoran, 3 adet cafe, 45 fabrika satış mağazası ve 7 ayrı sinema salonu, çocuk ve büyüklere eğlence alanları bulunduran Outlet Center İzmit, 200'ün üzerinde markayı

tüm yıl boyunca müşterilerine indirimli olarak sunmaktadır. 2006 yılında yaklaşık 5 milyon kişinin ziyaret ettiği merkez bu yönüyle de kategorisinde lider konumda bir alışveriş merkezidir. Toplam 144.000 m²'lik alan üzerine kurulmuş 28.777 m²'lik kiralanabilir alanı bulunan, merkezde 2.250 araç ve 250 otobüs kapasiteli otopark alanı bulunmaktadır. Outlet Center İzmit'te indirimli fiyatlardan satılan küresel markalardan bazıları Mavi Jeans, Adidas, Colins, Levi's, Tommy Hilfiger'dir (Outlet Center İzmit, 04.02.2008)

1997 yılında aynı zamanda Gaziantep'te Aydınli grubu tarafından aynı zamanda şehrin ilk alışveriş merkezi olan Aymerkez Alışveriş Merkezi açılmıştır. Aynı yıl Denizli'de EGS Park Alışveriş ve Eğlence Merkezi hizmete girmiştir. İstanbul'da Maltepe Grandhouse Alışveriş Merkezi açılmıştır.

1998 yılında çoğunluğu Anadolu'da olmak üzere 8 alışveriş merkezi açılmıştır. Anadolu'da açılan AVM'ler Ankara, Muğla, Kocaeli, İzmir, Elazığ ve Gaziantep'te faaliyete başlamışlardır.

Bilkent Center Alışveriş Merkezi; Tepe Emlak ve Metro AG işbirliği ile 1998 yılında Ankara'da açılmıştır. 99.751 m² üzerinde faaliyet gösteren Bilkent Center'in bünyesinde farklı sektörlerden 30 ayrı mağaza bulunmaktadır. Bilkent Center, mağaza karmasında Real, Praktiker, Tepe Home, Marks & Spencer gibi markalar ve Cinebonus'un yanında çocuk eğlence merkezi, bebek bakım odası ve food court ile modern bir yaşam merkezidir. Haftada 200.000 kişi tarafından ziyaret edilen Bilkent Center; her yaş grubuna alışveriş ve eğlence olanağı sağlamaktadır (Bilkent Center, 04.02.2008).

1998 yılında 75.000 m² alanı ile ziyaretçilerine kapılarını açan Profilo Alışveriş Merkezi, bünyesine kattığı yeni yaşam alanlarıyla 117.000 m² alana hizmet vermektedir. Profilo Alışveriş Merkezi'nde 50 tanesi giyim mağazası olmak üzere toplam 209 mağaza, 7 sinema salonu, 20 hatlı bowling ve 16 masalı bilardo salonu, 3 tiyatro salonu, 1500 araç kapasiteli ücretsiz otopark hizmeti, 2.200 m² alan üzerine kurulu kapalı yüzme havuzlu sports club'ı ve PAM Çocuk Kulübü, 43 ayrı fast food, cafe ve restoranlar bulunmaktadır. 1999 yılında AMPD (Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği) tarafından özel proje dalında ödüle layık görülen Profilo Alışveriş Merkezi, Mayıs 2000'de Türkiye'de ilk ISO 9002 kalite belgeli Alışveriş Merkezi unvanını

kazanmıştır. Profilo Alışveriş Merkezi, Mart 2002'de "Yılın Alışveriş Merkezi" dalında "Tüketiciyle Dost Altın Kalite Ödülü"ne, Nisan 2002'de ise Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) tarafından 2001 yılı yenileme dalında Büyük Ödüle layık görülmüştür (Profilo, 04.02.2008).

1998 yılında İzmir'in ilk alışveriş merkezi olarak EGS Park Alışveriş Merkezi açılmıştır. 2000 yılında ise EGS Outlet adını alarak bölgedeki ilk outlet center olmuştur. 1998'de açılan diğer bir alışveriş merkezlerinden bazıları ise Bodrum'daki Oasis Alışveriş Kültür ve Eğlence Merkezi, İzmit'teki Özdilek Alışveriş Merkezi ve İstanbul'daki Maxi City Alışveriş Merkezi ile Mayadrom Alışveriş Merkezleridir.

Nurol İnşaat ve Ticaret A.Ş. tarafından yapılan Oasis, 50.000 m²alana sahip olup, bunun 25.000 m²'si kiralanabilir alandır. Toplam 239 adet mağazası bulunan Oasis'te, ayrıca, tiyatro ve konser salonu, 9 ayrı sinema salonu, bowling salonu, eğlence üniteleri, yeme - içme alanı, gösteri alanı, çocuk oyun parkları, su oyunlu büyük havuzlar, nilüfer havuzları, 8 avlu ve meydanlar, Kültürel simge ve heykeller, palmiyeler, hurma ağaçları, 45 yıllık kaktüsler, korunmuş 3 asırlık zeytin ağaçları ve Türkiye'nin en büyük tente grupları bulunmaktadır (Oasis, 04.02.2008).

1998'de açılan Özdilek İzmit Alışveriş Merkezi 36.500 m² kapalı alanda mağaza, Market, Kafe-Restoran bölümleri dışında çocuklar için Starpark, ve ücretsiz Çocuk Bakım Odası, bay Kuaför, 2 adet Sinema Salonu, Yapı Market ile geniş ürün yelpazesıyla hizmet vermektedir (Özdilek, 06.02.2008).

1999 yılında ülkemizde 10 alışveriş merkezi açılmıştır. Bu merkezlerin çoğunluğu İstanbul dışındaki kentlerde bulunmaktadır. Ankara'da AnkaMall, Bursa'da Zafer Plaza, Elazığ'da Yimpaş, Gaziantep'te M1 Tepe, İzmir'deki Ege Park ve KAM, Muğla'daki Milta Bodrum Marina ve Tekirdağ'daki Orion alışveriş merkezleri bu dönemde hizmete giren merkezlerdir.

Bursa'da açılan Zafer Plaza'daki dükkânların çoğunluğu yeraltındaki 6 kattadır. Zafer Plaza'nın mimarisi piramit şeklindedir. İzmir'de açılan Kipa Alışveriş Merkezi (KAM), bünyesinde 77 mağaza bulunan büyük bir alışveriş merkezidir. 1999'da Ankara'da açılan Ankara Migros Alışveriş Merkezi adıyla açılan AnkaMall, daha sonraki yıllarda

yapılan genişletme çalışmalarıyla 2006 yılında hizmete girmiştir. Aynı yıl Tekirdağ Çorlu'da Orion Alışveriş Merkezi açılmıştır.

Mono Mimarlık İnşaat Turizm Yatırım Tanıtım ve Mağazacılık Ticaret A.Ş. tarafından kurulan Orion Alışveriş Merkezi'nin bünyesinde yer alan 80 mağaza arasında, dünya çapında kalitesi tescillenmiş ünlü markalar bulunmaktadır. Orion'da 8 hatlı bowling salonu ve 6 salonlu sineması ve 1500 araçlık açık otoparkı mevcuttur. Aylık ortalama 400.000 olan kapı girişleri ve %100 doluluk oranı gibi önemli veriler, Orion Alışveriş Merkezi'nin gelişim seyrinin en önemli göstergeleridir (Orion, 06.02.2008).

2000 yılında 10 yeni alışveriş merkezi daha açılmıştır. Bu alışveriş merkezlerin 4'ü İstanbul'da, 2'si İzmit'te, 2'si İzmir'de ve geri kalan 2'si de Bursa'da hizmete girmiştir. 2000 yılı itibariye ile toplam alışveriş merkezi sayısı 40'ı aşmıştır.

Bursa'daki AS Merkez Alışveriş Merkezi, 16 Aralık 2000 tarihinde tamamlanarak toplam 46.228 m²'lik alanda hizmete girmiştir. AS Merkez'in yapımı Sönmez İnşaat A.Ş., mimari projesi ise Yapı Donanım A.Ş. tarafından gerçekleştirmiştir. Dört çatı katı ile bir kapalı otopark katından oluşan yapının toplam kiralanabilir alanı 24.000 m²'dir. Toplam 77 merkez bulunan alışveriş merkezinde ana mağazalar, 6.500 m² alanı ile Tezken Yapı Market, 4.800 m²'lik alanı ile Tepe Home, 2.800 m² 'lik alanı ile Mudo City ve 2.500 m²'lik alanı Tansaş'tır. AS Merkez'de ayrıca 517 m²'lik alanda yer alan Fun on Ice buz pisti, 14 bantlı Rainbowl Bowling Salonu ve Megapol Sinemaları yer almaktadır (Asmerkez, 06.02.2008).

2000 yılında İstanbul, ilk fabrika satış mağazaları merkezine kavuşmuştur. Nisan 2000'de Zeytinburnu'nda aynı zamanda dönemin en büyük outlet center'ı olan Olivium Outlet Center açılmıştır. İstanbul'da açılan diğer alışveriş merkezleri ise Kadir Has Center, M1 Tepe-Kartal ve Carrefoursa –Ümraniye alışveriş merkezleridir. İzmit'te açılan alışveriş merkezleri ise Real ve Carrefoursa alışveriş merkezleridir. Bursa'da açılan diğer merkez ise Real Alışveriş Merkezi'dir.

2001 yılında 11 alışveriş merkezi daha hizmete girmiştir. Bu alışveriş merkezlerinin 3 tanesi İstanbul'da açılmıştır. İstanbul'da açılan alışveriş merkezleri, Kule Çarşı, Maxi Bahçelievler ve Carrefoursa-Haramidere alışveriş merkezleridir. 2001 yılında Carrefoursa hem Ankara'da hem de Bursa'da birer tane alışveriş merkezi açmıştır. Ege

Bölgesi'nde 2 tane merkez açılmıştır. Bu alışveriş merkezleri Denizli'deki Kipa Alışveriş Merkezi ve Muğla Marmaris'teki Solaris Alışveriş Merkezi'dir. Aynı yıl Güneydoğu Anadolu Bölgesi de yeni bir alışveriş merkezine kavuşmuştur. Diyarbakır'da açılan Diyar Galleria, şehrin en büyük alışveriş merkezi konumundadır.

2001 yılında açılan Kule Çarşı Alışveriş Merkezi İstanbul 4.Levent'te, İş Kuleleri kompleksi içerisinde yer alan, 39 mağazalık butik bir alışveriş ve eğlence merkezidir. Yaklaşık 400 araçlık bir otoparkı olan Kule Çarşı, sabah 10.00 ile akşam 22.00 arasında hizmet vermektedir.

Kule Çarşı'da temel ihtiyaç maddelerinden gıdaya, giyim kuşamdan ayakkabıya, kitap-DVD'den çiçeğe her türlü alışveriş için farklı bir alternatif mevcuttur. Levent'in merkezi noktası İş Kuleleri'nin altında yer alan Kule Çarşı alışveriş konusunda geniş seçenekler sunmaktadır. Kule Çarşı'nın içinde Gima, Mudo Workshop, Vakko, D&R, Desa, Paşabahçe, Dijan, Bisse, ETS Shop, İGS, Katia, Sarı Frezya Çiçek, Lapis Gümüş, Avea, Sema Uysal Eczanesi ve Gözlükevi mağazaları vardır. Alışveriş sırasında mola vermek için alternatifler ise şunlardır: Divan, Mirror, La Luz, Sosa, Cafe Keyf, Çeşni's, Fishpoint, Pitstop, Chinese in Town, Burger King (Akşam, 16.11.2006).

2002 yılında 9 adet alışveriş merkezi açılmış olup bunların çoğunluğu İstanbul dışındaki illerde açılan alışveriş merkezleridir. 2002 yılında Konya'da M1 Merkez, İzmir Balçova'da Agora, Ankara'da Adese ve ARMADA, Diyarbakır'da Mega Center, Elazığ'da Akgün ve İstanbul'da Tepe Nautilus ile Aymerkez Alışveriş Merkezi hizmete girmiştir.

İstanbul Acıbadem'de hizmete giren Tepe Nautilus Alışveriş Merkezi, Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'na (TİBAŞ) ait araziye Tepe Grubu tarafından 49 yıllığına "yap-işlet-devret" modeliyle kiralanmasıyla kurulmuştur. 156.000 m² alana sahip Tepe Nautilus, öncelikle Anadolu yakasının ve daha sonra tüm İstanbul'un çekim merkezi konumundadır. 2 departman mağazası (Boyer ve Marks&Spencer) ve Carrefour hipermarket ana mağazalar olup toplam 119 mağazasıyla her hafta ortalama 200.000 ziyaretçiyi ağırlamaktadır. Tepe Nautilus'un toplam kiralanabilir alanı 51.776 m², açık otopark kapasitesi 361 araç, kapalı otopark kapasitesi 2.339 araçtır. Deniz konseptini işleyen Tepe Nautilus, Türkiye'nin ilk ve tek tematik alışveriş merkezi unvanıyla ulusal ve özel günlerde farklı

konsept ve önerilerle öne çıkmaktadır. Tepe Nautilus, çatısı altında 40 uluslararası, 70'i aşkın önde gelen ulusal markayı buluşturmaktadır. 8 salonlu CineBonus'ta sinema keyfi, Sports International'da spor, bowling salonunda eğlence, farklı kavramlarla tasarlanan 20 cafe, fast-food ve restoran da mutfak zenginliği, bebek bakım odası, sağlık odası, ambulâns servisi gibi hizmetler sunan Tepe Nautilus, alışveriş keyfine yeni imkan ve kolaylıklar sağlamaktadır. Ziyaretçilerine sürekli yenilikler ve farklılıklar yaşatmayı hedefleyen Tepe Nautilus, hayata geçirdiği farklı temalardaki akvaryumlar ile deniz konseptini, deniz yaşantısını gözler önüne sermekte ve interaktif elektronik kiosklar aracılığı ile ziyaretçilerini deniz yaşantısı, deniz canlıları konusunda bilgilendirmektedir (Tepe Nautilus, 07.02.2008).

2002 yılında İstanbul'da açılan diğer bir alışveriş merkezi ise Aymerkez Alışveriş Merkezi'dir. Aydınlı Gurubu tarafından yapılan Aymerkez, Türkiye'nin ilk Inlet & Outlet alışveriş merkezidir ve E-5 karayolu üzerinde Büyükçekmece'de hizmet vermektedir.

Aymerkez Inlet&Outler Center, Büyükçekmece'de 24.000 m² kapalı alanıyla 35.000 ana ürün grubunu, müşterilerinin beğenisine sunmaktadır. Aymerkez, alışveriş merkezi olmasına karşın butik tarzı servis anlayışı ve müşteri sorunlarına yüksek duyarlılıkla çözüm getirme prensibiyle ön plana çıkan bir anlayışa sahiptir. Sezon ürünlerinin yanı sıra sezon dışı ürünlerinde aynı anda sunulması çok geniş bir gelir aralığına hizmet verilmesini sağlamaktadır. Ürün yelpazesinde Türkiye'nin ve dünyanın 70'ten fazla ünlü markasının sunumu gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de fabrika satış mağazalarında büyük oranda taksitlendirme imkanı sunulmamakta, sunulan mağazalarda ise 2 yada 3 taksitlendirme yapılmaktadır. Bu tür satışların nakit ihtiyacını gidermeye dönük olarak yapılması taksit sayısının düşük tutulmasına neden olmaktadır. Aymerkez bu açıdan Inlet & Outlet konseptinde 6 taksit avantajını sunan ilk alışveriş merkezi özelliğini taşımaktadır. Aymerkez, tüm bu özellikleriyle Türkiye'de yeni yeni uygulanmaya başlanan Inlet & Outlet konseptinin yerleşmesine, hem öncülük etmek hem de uygulamanın ülke çapında, özellikle Anadolu'da yeni Aymerkez'ler açılarak yaygınlaştırılmasını sağlayarak ülke ekonomisine ve tüm gelir gruplarına kaliteli hizmeti vermeyi hedeflemektedir (Aymerkez, 07.02.2008).

2002 yılında Ankara'da Armada İş ve Yaşam Merkezi açılmıştır. Söğütözü İnşaat ve İşletme A.Ş. tarafından yapılan Armada'nın, yaklaşık 30.000 m² büyüklüğünde bir arsa üzerinde toplam inşaat alanı 125.000 m² olup 21 katlı bir ofis kulesi ve çarşı bloğu olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Ana mağaza (anchor store) Carrefour'dur. Merkezin toplam 5 girişi bulunmaktadır. Üç bodrum katında projelendirilmiş 2.000 araçlık otoparka ek olarak, 800 araçlık açık otopark ve ofis katlarının kiracılarının kullanımı için ayrılmış 300 araçlık kapalı otopark ile toplam 3.100 araçlık otopark kapasitesi bulunmaktadır. Yaklaşık 32.000 m² kiralanabilir alana sahip alışveriş merkezinde 45 m² ile 2.000 m² arasında değişen büyüklükte, birçok sektöre ait toplam 156 mağaza bulunmaktadır. Hafta içi yaklaşık 20.000–25.000, hafta sonu 35.000–40.000 kişinin gezdiği Armada, ayrıca, sosyal ve kültürel istekleri de yanıtlamak amacıyla Tüze Grup tarafından en son sinema teknolojisinin uygulandığı Armada Sinemaları 11 salonu ve teknolojinin son adımlarından biri olan Sinema Park projesi ile hizmet vermektedir (Armada, 07.02.2008).

2003 yılında 19 tane alışveriş merkezi açılmıştır. Bu dönemde İstanbul'da açılan alışveriş merkezlerine, G-Mall, 1000a Dekorasyon Merkezi, Maxi City-Çengelköy, Mayadrom Uptown ve Carrefoursa-Bayrampaşa örnek olarak verilebilir. Carrefoursa, aynı yıl Mersin'de de bir alışveriş merkezi açmıştır. Ankara'da ise FTZ Alışveriş Merkezi ve Arcadium Alışveriş Merkezi hizmete girmiştir.

FTZ Alışveriş Merkezi, 98.100 m² arsa üzerine inşa edilmiş olup 31.000 m² kapalı alana sahiptir. Yaklaşık 16.000 m² otopark alanına 400 araca kapalı otopark hizmeti vermektedir. Bunun yanı sıra 150 araçlık da açık otopark alanı mevcuttur. 31.000 m² kapalı alanda irili ufaklı yaklaşık 40 mağaza ile hizmet vermektedir. FTZ Alışveriş Merkezi'nde Türkiye'nin en büyük suni şelale manzaralı yaklaşık 1.700 m² açık terasa sahip bir food court alanı bulunmaktadır (FTZ, 08.02.2008).

2003 yılında Ankara'da hizmete giren diğer bir alışveriş merkezi ise Arcadium Alışveriş Merkezi'dir. Taşeli İnşaat firması tarafından yapılan ve 85 mağazası bulunan Arcadium Alışveriş Merkezi, 11.500 m² arsa alanına, 25.000 m² alışveriş merkezi alanına, 15.000 m² otopark alanına, 40.000 m² kapalı alana sahiptir (Arcadium, 08.02.2003).

Aynı yıl İzmir'de ise Palmiye Alışveriş Merkezi açılmıştır. Palmiye Alışveriş Merkezi, İzmir'in önemli yerleşim merkezlerinden biri olan Balçova'da 15.000 m² arsa üzerinde,

toplam 23.500 m² kapalı alanda yer alan 3 katlı bir merkezdir. Palmiye'nin yapımı, Başarı Yatırımlar San. ve Tic. A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir. İzmir'in simgesi olması nedeniyle Palmiye ismi verilen Alışveriş Merkezi, ziyaretçilerini etkileyen çekici bir girişe, geniş, aydınlık, cazip bir orta mekâna sahiptir. Ana hol yapısı, Mithatpaşa Caddesi tarafından girilip, Migros tarafından çıkılan bir İzmir Sokağı şeklindedir. Orta mekânda bir havuz ve panoramik asansörün bulunduğu 16 m yüksekliğinde bir atrium bulunmaktadır. Alışveriş merkezinin alt katında, Kasım 2004 tarihinde hizmete açılan Avşar Sinemacılığa ait 1.100 m² 'lik, 8 adet değişik kapasitede sinema salonu bulunmaktadır. Ayrıca, çocuk ve her yaştan oyun sever için 350 m² 'lik ideal bir mekân olan çocuk oyun alanı, Aralık 2004 tarihinde faaliyete başlamıştır (Palmiye,08.02.2008).

2004 yılında 12 adet alışveriş merkezi açılmıştır. Bunların çoğu Antalya, Ankara İzmir, Kocaeli, Konya, Gaziantep, Muğla ve Ordu gibi illerde hizmete giren alışveriş merkezleridir. İstanbul Florya'da ise Fly Inn Alışveriş ve Yaşam Merkezi açılmıştır.

FlyInn Alışveriş ve Yaşam Merkezi, İstanbul Atatürk Havalimanı'nın karşısında yer almaktadır. FlyInn, 9.500 m² inşaat alanı, 47.000 m² kapalı alanı, 15.300 m² kiralanabilir alanı ve 26.000 m² otopark alanı, 3 katı kapalı otopark geri kalan 4 katı alışveriş merkezi olan 7 katlı alışveriş ve yaşam merkezidir. Atatürk Havalimanı'na yakınlığı nedeniyle havaalanı ve kontrol kulesi manzarasına sahip olan alışveriş merkezinde, 69 mağaza ve 18 kiosk bulunmaktadır. Marks&Spencer, Home Store, Fellini, D&R, Adidas, Nine West, Mango, Vakko, Starbuck's, Paşabahçe, Network, Mavi Jeans, Body Shop, Cine Bonus, Diamanti, Cacharel and Godiva sahip olduğu mağazalardan bazılarıdır (Flyinn, 09.02.2008).

2004 yılında Konya'da Kulesite Alışveriş ve Eğlence Merkezi açılmıştır. Benzerleri içerisinde farklı mimari yapıya sahip olan Kulesite, 42 katlı ofis kulesi ve çarşı bloğu olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Kurulduğu caddeye kendi adını veren Kulesite'nin, üç ayrı noktadan yaya girişi ve iki noktadan da otopark girişi olmak üzere toplam 5 girişi bulunmaktadır. 112.000 m² alanda kurulu Kulesite Alışveriş ve Eğlence Merkezinde, ulusal ve uluslararası alanda marka olmuş çeşitli sektörlerden toplam 115 mağaza bulunmaktadır. Kulesite, günlük ortalama 26.000 kişi tarafından ziyaret edilmektedir. Kulesite, bir alışveriş merkezi olmanın yanı sıra, bir yaşam merkezi olarak

da hizmet vermektedir. Yaklaşık her ay birbirinden farklı imza ve söyleşileri, yaratıcı tasarım ve etkili çözümleri ile ziyaretçilerine farklı etkinlikleri bir arada yaşama fırsatı sunmaktadır. Ayrıca 1500 koltuk kapasiteli 9 sinema salonu da Kulesite’de hizmet vermektedir (Kulesite, 09.02.2008).

Antalya Lara’da açılan Laura Alışveriş Merkezi, 2004 yılında hizmete giren alışveriş merkezlerindedir. Laura, Beka Mimarlık tarafından yapılan mimari projesi ile 6.222 m² arsası üzerinde, 10.065 m² kiralanabilir alanı ve toplam 24.112 m² kapalı alanı ile Kadıahmetoğulları Asf. İnş. Tahh. San. ve Tic. A.Ş. tarafından tamamlanmıştır. LAURA alışveriş merkezi Çıraklar ve Kadıahmetoğulları şirketlerinin ortak girişimidir Türkiye’nin ve dünyanın ünlü markalarının buluştuğu Laura, ulusal ve uluslararası en markaların yer aldığı 87 mağaza, sorunsuz ve güvenli 600 araçlık açık ve kapalı otopark, kaliteli ses ve görüntü sistemlerinin yer aldığı 6 sinema salonu, 14 restaurant ve cafe’ den oluşan birbirinden farklı ürün çeşitleriyle hizmet vermektedir. Aylık ziyaretçi sayısı yaklaşık olarak 250.000 kişi olan Laura Alışveriş Merkezi’nde mağazalar dışında ziyaretçilerin hoşça vakit geçirmelerini sağlayan mekanların yanında çocukların hoşça vakit geçirmesini amaçlayarak hizmet veren Playland oyun ve eğlence merkezi bulunmaktadır (Laura, 07.02.2008).

2004 yılında açılan bir diğer alışveriş merkezi ise İzmir’deki Park Bornova Outlet Center’dır. Yaklaşık 33.000 m² açık alan üzerinde, 17.742 m² bir kapalı yapıda yer alan Park Bornova’nın 11.000 m² kiralanabilir alanı bulunmaktadır. Sarar ve Altınyıldız, alışveriş merkezinin en eski mağazalarıdır. Park Bornova Outlet Center, Aydın otoyolu ve Ankara karayolu üzerinde olmasının yanı sıra İstanbul karayoluna ve Bornova merkezine çok yakın olması sayesinde oldukça rahat ulaşılabilen, geniş otoparkıyla park sorunu yaşatmayan, tek katta yer alan mağazalarıyla son derece rahat dolaşılabilen, yüksek tavanıyla her zaman ferah bir ortam sağlayan bir alışveriş merkezidir. Bünyesinde 450 kişilik AFM sinemaları bulunmaktadır. AFM Bowling 670 m² alanda işletilen 8 hatlı bowling salonu ile büyüklerin, Smart Play ise çocukların ve gençlerin rağbet ettikleri bir oyun merkezidir. Gün ışığı ile aydınlanan 1.300 m² “food court” alanı ortasındaki havuzuyla son derece ferah bir ortamdır (Park Bornova, 10.02.2008).

2005 yılında 13 adet alışveriş merkezi açılmış olup bunların 6 tanesi İstanbul’da, 4 tanesi ise Ankara’dadır. Ankara’daki alışveriş merkezleri, Elvan Kent Planet, Toki,

Çetinkaya ve Millenium Outlet Park alışveriş merkezleridir. İstanbul'dakiler ise Adres İstanbul Ev Dekorasyonu ve Tasarım Merkezi, Atirus, Beylicium, Carrefoursa Maltepe Park, Cevahir Alışveriş ve Yaşam Merkezi, Colony Outlet ve Yaşam Merkezidir.

İstanbul'un ikinci outlet alışveriş merkezi olan Colony Outlet ve Yaşam Merkezi, 21 Mayıs 2005'te açılmıştır. Dekorasyonundan ışıklandırmasına her şeyin müşterilerinin rahatı düşünülerek tasarlandığı Colony'de giyimden beyaz eşyaya, teknolojiden aksesuara çok çeşitli mağazalar bulunmaktadır. Colony Outlet ve Yaşam Merkezi, toplam 19.000 m² 'lik bir alan üzerine kuruludur. 50 mağaza ve iki standıyla müşterilerine hizmet veren Colony sadece alışveriş değil, aynı zamanda yaşam merkezi konumundadır (Colony Outlet, 10.02.2008).

2005 yılında açılan bir diğer alışveriş merkezi ise Trabzon'daki Mirapark Alışveriş Merkezi'dir. Mirapark, Trabzon ile Akçaabat arasındaki Yıldızlı Beldesinde, anayolun deniz tarafında kalan 15.000 m²lik toplam alanıyla Trabzon'unun ilk alışveriş merkezidir. Ulusal ve uluslararası markalarını 5 ayrı alışveriş katına dağıtacak şekilde, 41 ayrı mağazada tek bir çatı altında hizmet vermektedir. Bunun yanında ulaşım düşünülerek planlanmış 400 açık 100 kapalı olmak üzere toplam 500 araç kapasiteli otopark imkânı mevcuttur (Mirapark, 10.02.2008).

Antalya'daki Whiteworld Center, Denizli'deki Marketix, Gaziantep'teki Çetinkaya AVM, 2005 yılında faaliyete geçen diğer alışveriş merkezleridir.

2006 yılı, ilk açılan merkezden bu zamana kadar Türkiye tarihinde en fazla alışveriş merkezi açılan yıldır. 2006 yılında 27 alışveriş merkezi açılmıştır. Bunların çoğunluğu İstanbul'da olup diğerleri Anadolu'nun farklı şehrinde yer almaktadır. Türkiye'nin 32 şehrinde en az bir alışveriş merkezi bulunmaktadır. 53 merkez ile İstanbul birinci sırada, 16 AVM ile Ankara ikinci sırada ve 12 AVM ile İzmir üçüncü sırada yer almaktadır (Tuna, 2007).

Eczacıbaşı Holding ile İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı'nın (GYO) yüzde 50-50 ortaklık yaparak İstanbul Levent'te inşa ettiği Kanyon, 30 Mayıs 2006'da Başbakan Recep Tayyip Erdoğan tarafından hizmete açılmıştır. Toplam 200 milyon dolara mal olan Kanyon'da 160 mağazanın bulunduğu dört katlı alışveriş merkezi, 180 konut ve 26 katlı ofis binası bulunmaktadır. 30.000 m² arsa üzerinde 250.000 metrekare kapalı alan

olarak inşa edilen ve metroya bağlantısı bulunan Kanyon'da 1.600 kişilik dokuz sinema salonu, 2.300 araçlık otopark, 8.500 m² sığınak, açık ve kapalı yüzme havuzu, masaj salonları, restoran ve barlar yer almaktadır (Radikal, 31.05.2006).

Ana mağazası (anchor store), moda mağazası İngiliz Harvey Nichols olan Kanyon Alışveriş Merkezi'nin en çarpıcı yönü, doğal bir kanyona benzer şekilde tasarlanmış olan mimarisidir.

Zorlu (2008), Türkiye'deki diğer alışveriş merkezleri ile karşılaştırıldığında Kanyon Alışveriş Merkezi'nin iki sokak arası kanyon tipi görselliğinin göze çarptığını belirtmektedir. İki sokak arası kanyon türü alışveriş, alışveriş merkezinin görselliğini oluşturmaktadır. Kanyon'da görsel bir tablo, estetik unsur ve farklı bir imaj meydana getirmek için önemli bir çaba harcandığı görülmektedir (Zorlu, 2008:43).

2006 yılında açılan bir diğer alışveriş merkezi ise İzmir'deki Forum Bornova'dır. Ege Bölgesinin ve İzmir'in ilk açık hava alışveriş merkezi (open-air center) olan Forum Bornova, değişimin, eğlencenin, yeniliğin ve alışverişin yeni merkezi olmaya devam edilmektedir. Kentin Kuzey Doğusu'nda Ege Üniversitesi'nin yanında yer alan 67.000 m² alan üzerine kurulu Forum Bornova, konumu itibariyle ziyaretçilere ulaşım kolaylığı sağlamaktadır. Açık ve kapalı alanların yer aldığı Forum Bornova'da IKEA, Kipa hipermarket, yerli ve yabancı pek çok tanınmış markanın yer aldığı 130 mağaza, 7 salonlu AFM sinemaları, eğlence alanları ve 3.000 araç kapasiteli otopark yer almaktadır. Forum Bornova'nın yılda 12 milyonun üzerinde ziyaretçi çekmesi beklenmektedir (Forum Bornova, 11.02.2008).

Forum Bornova, Türkiye'de mevcut bulunan alışveriş merkezlerinden farklı bir tarzda inşa edilmiştir. Bu farklılığı yaratan, Forum Bornova'ya eklenmiş olan özel tasarım öğeleridir. Tipik birçok katlı alışveriş merkezinde kentin pek çok bileşeni taklit edilebilir ancak, gerçek kent mekânın çekirdeği sokak, meydan, bulvar gibi unsurların taklit edilmesi çok zor olmaktadır. Forum Bornova bu açıdan özel bir örnek teşkil etmektedir; zira gerçek adlarıyla İzmir kentinin bulvarları, caddeleri, meydanları, taş kaldırımları, mimari üslubu, bitki örtüsü, birebir taklit edilmiştir. Ayrıca, Forum Bornova'da mekâna eklenmiş olan tasarım uygulamalarına bakıldığında, mekânda dağılımları doğrusal bir çizgi üzerinde ilerleyen çok sayıda bağlantı noktasının olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında, müşteri dolaşım alanının tek bir ana çizgi üzerinde üç

farklı meydanla birbirine bağlandığı ve mekanın bu şekilde tüketimi kolaylaştıracak yönlendiricilik özelliğini kazandığı görülmektedir (Batı, 2007:15–19).

2006 yılında Ankara’da KC Göksu Alışveriş Merkezi açılmıştır. Ana mağazaları Migros ve Tekzen olan KC Göksu Alışveriş Merkezi, 35.365 m²’lik kapalı alana sahiptir. KC Göksu Alışveriş Merkezi’nde, Türk ve dünya markalarından oluşan 129 mağaza, Rainbow Kids Çocuk Eğlence Dünyası ve göl manzaralı yiyecek-içecek katı bulunmaktadır. Ankara Eryaman’ın en büyük alışveriş merkezi olma özelliğine sahip KC Göksu Alışveriş Merkezi’nde, ayrıca 1.134 koltuk kapasiteli 6 sinema salonu, Cafe’si ve Sine Kütüphane’si bulunmaktadır (KC Göksu, 11.02.2008).

2006 yılında İstanbul Maslak’ta Doğu Power Center adında güç merkezi tipi bir alışveriş merkezi açılmıştır. Doğu Power Center’da her mağaza kendine özgü bir çekim gücüne sahiptir. 2 alışveriş, 2 otopark ve 1 restoran katından oluşan Doğu Power Center, ön bahçesinde bulunan havuzu, oturma alanları, Power Kids Çocuk Oyun alanı, tematik restoran katı ve yazlık kafesiyle aynı zamanda bir rekreasyon merkezidir. Merkez, aynı zamanda Türkiye’nin en önemli otomotiv merkezi konumundadır. Doğu Otomotiv; otomotiv satışını farklı sergileme yaklaşımını sosyal aktivitelerle birleştirerek, 7.500 m²’de Türkiye’de ilk kez uygulanan bir konsepti yaratmaktadır. Merkezin bir diğer önemli bölümü olan Tepe Home, 7.500 m²’ye yayılan bir alanda en büyük ve özel mağazalarından birini oluşturmaktadır. Tansaş, merkezin içinde 2.200 m²’lik bir alanda hizmet vermektedir. Doğu Power Center, ayrıca, özel konseptini GSM bayisi, optik, kuaför, lostra, kuru temizleme gibi küçük yaşam üniteleriyle güçlendirmektedir (Doğu PC, 11.02.2008).

İstanbul Bayrampaşa’daki Aquarium Alışveriş Merkezi, Büyükçekmece’deki D’Silva Alışveriş ve Yaşam Merkezi, İstanbul Outlet Park Alışveriş Merkezi ve Kaya Millenium İş ve Alışveriş Merkezi, Bahçelievler’deki Ömür Hall, İstanbul’da 2006 yılında açılan diğer alışveriş merkezi örnekleridir. Samsun’daki Yeşilyurt AVM, Antalya’daki Kipa ve Real, Denizli’deki Pakdemir AVM, Bursa’daki Migros-Nilüfer AVM, Konya’daki Kipa AVM ve İzmit’teki NCIYT Alışveriş Merkezi, 2006 yılında Anadolu’da açılan alışveriş merkezlerine örnek olarak verilebilir.

2007 yılında da alışveriş merkezi açılışları hızlı bir şekilde devam etmiştir. 2007’de tüm Türkiye’de 40’ın üzerinde alışveriş merkezi açılmıştır. Bazı şehirler ilk alışveriş

merkezlerine 2007 yılında kavuşmuştur. Adapazarı'nda açılan Ada Center Alışveriş Merkezi şehrin ilk organize alışveriş merkezidir. 2007 yılında açılan bazı alışveriş merkezlerinde (İstinye Park AVM ve Cema AVM) Cafe Sokağı, Markalar Sokağı vb. gibi yeni konseptler denenmiştir.

Adapazarı'nın ilk alışveriş merkezi olan, Ada Center Alışveriş Merkezi'ni Ankara merkezli Miratur Turizm İnşaat inşa etmiştir. 28.600 m² alanlı arsa üzerindeki alışveriş merkezinin toplam inşaat alanı 56.000 m², toplam kiralanabilir alanı ise 22.457 m²'dir. 92 mağaza bulunan Ada Center Alışveriş Merkezi'nin 1.100 araçlık otoparkı bulunmaktadır. Türkiye genelindeki 19. hipermarketini Ada Center'da açan Carrefour, merkezin ana mağazası konumundadır.

2007 yılında İstinye Park hizmete girmiştir. İstanbul Sarıyer'de inşa edilen Türkiye'nin en büyük alışveriş merkezlerinden İstinye Park, ORJİN ve Doğuş Grubu ortaklığıyla hayata geçirilmiştir. Alışveriş merkezi Doğuş Grubuna ait, Boğaz ile Maslak arasında konumlanan 160 dönümlük arsa üzerinde yer almaktadır. Yatırımın tamamı ORJİN Grubunun öz kaynaklarıyla finanse edilmiştir. Alışveriş merkezi 87.000 m² kiralanabilir mağaza alanı olmak üzere toplam 270.000 m² inşaat alanına sahiptir. İstinye Park projesi içinde alışveriş merkezinin yanı sıra az katlı, 130–520 m² simpleks ve çift katlı ünitelerden oluşan 400 lüks konuttan da bulunmaktadır. Amerikalı Development Design Group (DDG) tarafından projelendirilen İstinye Park'ın 87.000 m² mağaza, restoran ve eğlence bölümleri üç ayrı mimari (park bölümü, meydan bölümü ve bulvar bölümü) anlayışla tasarlanmıştır. Ayrıca merkezde, 300'e yakın mağaza, 40'a yakın cafe ve restoran, biri İstanbul'un tek 3 boyutlu IMAX teknolojisine sahip sinema salonu da olmak üzere toplam 12 sinema salonu da bulunuyor. İstinye Park'ta yer alan Hillside City Club spor ve dinlenme mekanı olarak yerini alıyor. 4500 m² lik bir alanda yer alan Hillside içinde SPA, kuaför, güzellik salonları ve spor mekanları ile yer alıyor. İstinye Park, hafta içi günde 30.000, hafta sonu 50 bin ziyaretçiye ev sahipliği yapıyor. Merkez hedef kitle olarak orta ve üst gelir gruplarını seçmiştir. Alışveriş merkezinde kiralamaların %55'i yerli, %45'i ise yabancı markalar tarafından gerçekleştirildi. Doluluk oranını ise çok hızlı bir şekilde %100'e çıkarmıştır. Alışveriş merkezinde yer almak isteyen kiracıların seçimi ve merkez içindeki yerleşimleri danışmanlar tarafından yapılmıştır. Alışveriş merkezinin çekim alanları uç

noktalarda konumlandırılmış durumdadır. Bu çekim merkezleri Abdi İpekçi Caddesinin örnek alınarak hazırlandığı yüksek markaların bulunduğu lifestyle center, pazar konseptinin alışveriş merkezi içine yerleştirildiği İstinye Pazarı ve yiyecek içecek alanlarıyla sinemaların da bulunduğu orta bölüm merkezin en çok müşteri trafiğinin olduğu alanlar olarak sıralanabilir (Kapudere, 2008:29–30).

Ankara’da ODTÜ’nün karşısında bulunan, yaklaşık 50.000 m²’lik alanda planlanmış olan CEPA Alışveriş Merkezi, toplam 140.000 m² kapalı alanında; 6.000 m² yapımarket, 10.000 m² hipermarket, 120 adet dükkân, sinemalar, kafeler, food- court ve eğlence merkezini kapsamaktadır. 4 kat kapalı otoparka sahip binada, müşterilere aynı yapı içerisinde - farklı kimlikte mekânlar sunulması amaçlanmıştır. Yapı genelinde (alanın büyüklüğü de göz önünde bulundurularak) gerek araç, gerekse kullanıcı yaya trafiklerinde uygun ebat ve çözümler sağlanmaya çalışılmıştır. Binanın, ana cadde tarafındaki cephesinde, birçok alışveriş merkezinin aksine, olabildiğince dış ortam ile görsel teması sağlanmasına önem verilmiştir (Arkitera Mimarlık, 12.02.2008).

2007 yılında açılan iki alışveriş merkezinde yeni konseptlerin denendiğini yukarıda ifade edilmişti.

Cepa Alışveriş Merkezi’ndeki Cafe Sokağı ve İstinye Park Alışveriş Merkezi’ndeki Markalar Sokağı bu yeni konseptlere örnektir. Cepa’da görselliğin bir boyutu açısından alışveriş merkezinin içindeyken dışarıda olma duygusunu veren Cafe Sokağı inşa edilmiştir. Cafe Sokağı, sembollerin bir doruğu olarak değil de, sembolik sistem olarak alışveriş merkezinin zirvesini temsil etmektedir. İstinye Park’taki Markalar Sokağı’na bakıldığında bu tarzın Kanyon’dakine yakın olduğu söylenebilir. Her ikisinde de doğal iklim koşulları egemendir. İstinye Park’taki Markalar Sokağı alışveriş merkezinin bir boyutunu oluşturmaktadır ve bu sokağa otomobille girilebilmektedir (Zorlu, 2008:44).

2007 yılında Ankara’da açılan alışveriş merkezlerinden bir diğeri de Panora Alışveriş ve Yaşam Merkezi’dir. Toplam 180.000 m² inşaat alanı, 80.000 m² kiralanabilir alanı, 40.000 m² peyzaj/park alanı olan Panora Alışveriş Ve Yaşam Merkezi’de 8 ana mağaza (Kipa, Teknosa, Zara, Koton, Boyner, Beymen-Paris Kuaför, Mudo ve Marks& Spencer) olmak üzere toplam 180 adet mağaza bulunmaktadır. Merkez içerisinde 12 salonlu sinema kompleksinin yanında 6.500 m² eğlence merkezi ve 5.000 m² spor merkezi bulunmaktadır (Panora, 13.02.2008).

Bursa'da 2007 yılında hizmete giren Korupark Alışveriş Merkezi, Cevahir'den sonra ülkemizin en büyük alışveriş merkezi konumundadır. Torunlar Şirketler Grubu tarafından yapılan Korupark, 169.000 m² toplam inşaat alanı ve 74.580 m² kiralanabilir alanı sahiptir. Bünyesinde 196 mağaza barındıran Korupark'ı farklı kılan özelliklerden birisi de 50'ye yakın markanın ilk defa Bursa'da açılmış olmasıdır. Beymen, Boyner, Marks&Spencer, Korupark'ın ana mağazalarından bazılarıdır. Alışveriş merkezi içerisinde 12.000 m² alanı ile Kipa hipermarket bulunmaktadır. Korupark'ta ayrıca, 2.500 m² çocuk eğlence merkezinin yanında 1.321 kişilik koltuk kapasitesine sahip 9 sinema salonu da bulunmaktadır. (Korupark, 13.02.2008).

2007 yılında Eskişehir'in ilk alışveriş ve yaşam merkezi olan NEO, yaklaşık 50.000 m²'lik açık alana sahip arsa üzerine inşa edilmiştir. 11.500 m²'lik bir alan üzerine kurulan ve Carrefour-SA tarafından işletilecek olan Eskişehir'in en büyük hipermarketi, 1500 araçlık ücretsiz kapalı otoparkı, kafe ve restoranları, sinema, sergi ve konser alanları ile NEO, şehrin gelişim aksı üzerinde, farklı mimari çizgisi ile her gün saat 10.00 – 22.00 arasında hizmet vermektedir. NEO'da, Eskişehir'in en büyük mağaza zincirleri YKM, Mudo, LCW, FLO, Koton gibi dünyanın ve Türkiye'nin önde gelen markalarından oluşan 100'ü aşkın mağaza, tüm ana bölgelere gün boyu hizmet veren ücretsiz müşteri servisleri, çocuklar için çeşitli oyuncak ve giyim mağazaları, 1500 kişi kapasiteli 9 adet sinema salonuna sahip Cinemars ile Eskişehir'e yeni bir boyut getirmektedir (NEO, 13.02.2008).

2008 yılında açılan alışveriş merkezleri ile birlikte Türkiye'deki toplam alışveriş merkezi sayısı 186'ya ulaşmıştır. Bunun 60 tanesi İstanbul'da yer almaktadır. Bazı bölgelerdeki AVM yatırımlarında sıkıntılar baş göstermiş durumdadır. Özellikle birbirinin yakınında açılan ve belli bir farklılaşma yaratmadan açılan AVM'lerde ciddi sorunlar yaşanmaktadır (Sayar, 2008)

İstanbul ve Anadolu'da yapımı devam eden 73 ve projeleri bitmiş olan 87 AVM'de katılınca 5 yıl içinde bu sayı 345'e ulaşacaktır. Hafta sonları ortalama 2 milyon ziyaretçiyi ağırlayan alışveriş merkezlerinde ilk sırayı İstinye Park almaktadır. İstinye Park'ı hafta sonları yaklaşık 150.000 kişi ziyaret etmektedir. Türkiye'deki AVM'lerin il il sıralaması ise İstanbul'da 60, Ankara'da 20, İzmir'de 14, Bursa'da 9, Konya'da 6, Adana'da 3, Antalya'da 9 alışveriş merkezi şeklindedir (Yıldırım, 2008).

Tablo 28’de İstanbul’da yer alan bazı alışveriş merkezlerinin hafta sonu ziyaretçi sayıları yer almaktadır.

Tablo 28. İstanbul’daki Bazı AVM’lerin Haftasonu Ziyaretçi Sayıları

Alışveriş Merkezi	Haftasonu Ziyaretçi Sayısı (kişi)
İstinyepark	150.000
Carousel	60.000
Akmerkez	60.000
Metrocity	60.000
Olivyum	55.000
Galleria	50.000
Tepe Natilus	50.000
Capitol	50.000
Town Center	40.000
Astoria	40.000
Profilo	36.000
Kanyon	30.000

Kaynak: Yıldırım (2008)

Galleria ile ilk modelini gören Türkiye, 20 yılda alışveriş merkezi (AVM) sayısını 179’ya, toplam kiralanabilir alan büyüklüğünü de yaklaşık 3,5 milyon metrekareye çıkarmıştır. Gelecek 5 yılda yapılacaklarla birlikte bu yapılan toplam yatırım rakamın 22 milyar dolara yükselmesi beklenmektedir. 2007’nin ikinci yarısında yeni açılan 49 AVM ile toplam kiralanabilir alan büyüklüğü 1 milyon metrekare artmıştır. Bu tüm dünyada yaşanan en hızlı büyümelerden biri olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de bin kişiye düşen toplam kiralanabilir alan 49,8 metrekare olarak hesaplanmaktadır. İstanbul’da ise bu rakam 101 metrekare civarındadır (Bilgin, 2007a:15).

Türkiye’nin 1000 kişiye düşen toplam kiralanabilir alan bakımından sondan üçüncü sırada olduğu Avrupa sıralamasında, Norveç’te bu rakam 734 metrekare, İngiltere’de 230, İtalya’da 121, Çek Cumhuriyeti’nde 143 metrekare iken, Avrupa ortalaması 200 metrekare civarındadır (Yavuz ve Tüvay, 2008:21).

Alışveriş merkezlerinin ülkemizdeki hızlı artışı yerli yatırımcıların yanında pek çok yabancı yatırımcıyı da bu alana kanalize etmiştir. Son yıllarda yabancı yatırım firmalarının gerek mevcut alışveriş merkezlerini satın almaya yöneldikleri gerekse yeni alışveriş merkezi yatırımları yapmakla ilgilendikleri görülmektedir. Ülkemizdeki alışveriş merkezlerinin yaklaşık 50 kadarı yabancı yatırımcılar tarafından yapılmış ya da satın alınmış durumdadır. Örneğin fon kaynağı Kuwait Investment Authority tarafından sağlanan İngiltere merkezli gayrimenkul şirketi St. Martins Property, İstanbul Cevahir Alışveriş ve Eğlence Merkezi'ni 750 milyon dolara satın almıştır.

Türkiye'de AVM yatırımı yapan yabancı sermayeli şirketler arasında en çok Alman Metro Group, Hollandalı Corio, Fransız Carrefour, Multi Turkmall ve Krea dikkat çekerken, yeni yabancı oyuncuların girmesi de beklenmektedir. Gelecek 5 yılda yapılacak 12 milyar dolar değerindeki AVM yatırımlarının yüzde 50 kadarının yabancı şirketlerce gerçekleştirilmesine kesin gözüyle bakılmaktadır. Türkiye'de Fransız Carrefour'un AVM sayısı 11'dir. İngiliz Tesco'nun Kipa'yı almasıyla sürdürdüğü Kipa AVM'lerin sayısı da 13'e ulaşmıştır. Metro'nun M1 ve Meydan olarak 5, Real olarak 3; Corio'nun 8; Krea'nın 4 AVM'si, Ece Group'un 2, Prestige Mall'u alan Quinn'in ve St. Martins Property'nin 1'er AVM'si bulunmaktadır (Bilgin, 2007b:14).

Tablo 29'da ülkemizde, yabancıların sahip olduğu alışveriş merkezleri gösterilmektedir.

Tablo 29. Türkiye’de Yabancıların Sahip Olduğu AVM’ler

YATIRIMCI	ALIŞVERİŞ MERKEZİ	ŞEHİR
St. Martins Property	Cevahir Alışveriş Merkezi	Şişli-İSTANBUL
Quinn Group	Prestige Mall	Bahçeşehir-İSTANBUL
Multi Turkmall-CGI	Forum Bornova	İZMİR
Multi Turkmall-UIRE	Forum Mersin	MERSİN
Metro Group	M1 Merkez	ADANA
Metro Group	M1 Merkez	KONYA
Metro Group	M1 Merkez	Kartal-İSTANBUL
Metro Group	M1 Merkez	GAZİANTEP
Metro Group	Meydan AVM	Ümraniye-İSTANBUL
Metro Group	Real AVM	ANTALYA
Metro Group	Real AVM	BURSA
Metro Group	Real AVM	İzmit-KOCAELİ
Krea	Neo AVM	ESKİŞEHİR
Krea	Neo AVM	Pendik-İSTANBUL
Krea	NeoCity	Bahçeşehir-İSTANBUL
Krea	NeoCity	Adapazarı-SAKARYA
Cario	Akmerkez	Etiler-İSTANBUL
Cario	Acıbadem	Acıbadem-İSTANBUL
Cario	Teras Park	DENİZLİ
Cario	Bahçeşehir	Bahçeşehir-İSTANBUL
Cario	Ada Center	Adapazarı-SAKARYA
Cario	365 Ankara	ANKARA
Cario	Tekira	TEKİRDAĞ
Cario	Bursa AVM	BURSA
Ece Group	Tatilya	Beylikdüzü-İSTANBUL
Ece Group	Espark	ESKİŞEHİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	ANTALYA
Tesco-Kipa	Kipa AVM	AYDIN
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Balçova-İZMİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Bornova-İZMİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Çiğli-İZMİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Gazimir-İZMİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Bodrum-MUĞLA
Tesco-Kipa	Kipa AVM	KONYA
Tesco-Kipa	Kipa AVM	UŞAK
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Burhaniye-BALIKESİR
Tesco-Kipa	Kipa AVM	ÇANAKKALE
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Çorlu-TEKİRDAĞ
Tesco-Kipa	Kipa AVM	Lüleburgaz-KIRKLARELİ

Kaynak: Bilgin (2007b:14)

Tablo 30 ve Tablo 31’de Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği’nin Türkiye’deki alışveriş merkezlerine ilişkin olarak Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi’nin (ICSC) Avrupa Organizasyonu’nun standartlarına göre yapmış olduğu sınıflandırmalar yer almaktadır.

Tablo 30. Türkiye’deki Özellikli AVM’ler

ŞİRKET ADI	ŞEHİR	MAĞAZA SAYISI	AÇILIŞ YILI	KİRALANABİLİR ALANI (m2) Market Dahil	ICSC STANDARTLARI (ÖZELLİKLİ)
Olivium Outlet Center	İstanbul	136	2000	33.560	Outlet
Outlet Center-İzmit	Kocaeli	45	1997	28.777	
Truva Outlet ve Eğlence Merkezi	Konya	90	2002	20.608	
Deepo Outlet Center AVM	Antalya	80	2004	18.000	
Optimum Outlet Center	Ankara	65	1994	16.314	
Millenium	Ankara	87	2005	15.500	
Park Bornova Outlet Center	İzmir	50	2004	11.000	
Avantaj Fabrika Satış Mağazaları Çarşısı	Tekirdağ	23	1997	10.750	
Colony Outlet	İstanbul	51	2005	7.000	
Kadir Has Çocuk Dünyası	İstanbul	46	2003	17.500	Merkez (eğlence odaklı olmayan)
1000a	İstanbul	65	2003	8.500	
Addressİstanbul	İstanbul	45	2003	5.800	
Stars Çocuk Dünyası	İstanbul	40	2005	5.000	
Egeport Kuşadası	Aydın	-	-	-	
Mayadrom Akatlar	İstanbul	28	1998	2.976	
Milita Bodrum Marina	Muğla	25	1999	2.000	

Kaynak: Arasta (2006a:49)

Tablo 31. Türkiye’deki Geleneksel Alışveriş Merkezleri

Şirket Adı	Şehir	Mağaza Sayısı	Açılış Yılı	Kiralanabilir Alanı (m2) Market Dahil	ICSC Standartları (GELENEKSEL)
İstanbul Cevahir AVM	İstanbul	330	2005	117.972	Çok Geniş
Ankamall	Ankara	302		106.480	
M1 TEPE AVM	Adana	45	2000	60.753	Geniş
CarrefourSA AVM-Ümraniye	İstanbul	87	2000	60.630	
Tepe Nautilus	İstanbul	117	2002	51.776	
M1 TEPE AVM	Gaziantep	54	1999	51.708	
CarrefourSA AVM-İçerenköy	İstanbul	129	1996	47.250	
M1 TEPE AVM	Konya	56	2003	47.200	
Kulesite	Konya	101	2004	45.246	
Maxi Shopping City-Silivri	İstanbul	36	1998	45.000	
Galleria AVM	İstanbul	149	1988	42.974	
M1 TEPE AVM-Kartal	İstanbul	42	2000	41.000	
Profilo AVM	İstanbul	207	1998	40.800	
CarrefourSA AVM-Karşıyaka	İzmir	75	2001	37.695	
Kanyon	İstanbul	160	2006	37.695	
Akmerkez	İstanbul	246	1993	34.600	
XL Mall AS Merkez	Bursa	81	2001	34.600	
CarrefourSA AVM-Nilüfer	Bursa	108	2001	33.946	
Migros AVM	Antalya	103	2001	33.024	
Migros AVM-Beylikdüzü	İstanbul	105	1997	33.000	
MetroCity AVM	İstanbul	141	2003	32.638	
ARMADA	Ankara	161	2002	32.000	
Capitol Alışveriş Eğlence Merkezi	İstanbul	140	1993	31.000	
Galleria AVM	Adana	624	1994	30.178	
CarrefourSA AVM-Maltepe	İstanbul	106	2005	30.500	
KAM-Çiğli Kipa AVM	İzmir	91	1999	29.539	
Kayseri Park	Kayseri	120	2006	25.152	
CarrefourSA AVM-Bayrampaşa	İstanbul	73	2003	25.030	
Carousel Alışveriş ve Yaşam Merkezi	İstanbul	110	1995	24.400	
OASİS Alışveriş ve Kültür Merkezi	Muğla	145	1998	24.000	
Karum İş ve Alışveriş Merkezi	Ankara	486	1991	23.500	
EGS Park Alışveriş ve Eğlence Merkezi	Denizli	43	1998	23.000	
EGE Park Mavişehir Moda ve AVM	İzmir	120	1999	22.000	
Zafer Plaza Alışveriş ve Yaşam Mrk.	Bursa	120	1999	20.850	
Beylicium AVM	İstanbul	128	2006	20.000	

Tablo 31'in devamıdır.

Şirket Adı	Şehir	Mağaza Sayısı	Açılış Yılı	Kiralanabilir Alanı (m ²) Market Dahil	ICSC Standartları (GELENEKSEL)
WhiteWorld	Antalya	60	2005	18.000	Küçük
CarrefourSA AVM-Haramidere	İstanbul	60	2001	17.831	
CarrefourSA AVM	Adana	42	1998	17.539	
Orion AVM	Tekirdağ	79	1999	16.538	
CarrefourSA AVM-Batıkent	Ankara	57	2001	15.769	
Arcadium AVM	Ankara	83	2003	15.000	
MKM-Mustafa Kemal Merkezi	İstanbul	21	2005	15.000	
Tesco Kipa	Aydın		2006	15.000	
Mega Center AVM	Diyarbakır	52	2002	14.520	
AFRA AVM	Samsun	57	2006	14.452	
Karacan Point-Marmaris	Muğla	40	2004	14.000	
Mesa Plaza AVM	Ankara	56	1999	14.000	
Agora AVM	İzmir	80	2002	13.500	
DiyarGaleria	Diyarbakır	60	1999	13.500	
Konakpier	İzmir	47	2004	13.500	
Maxi City-Çengelköy	İstanbul	61	2003	13.500	
Ermerkez	Erzincan	30	2003	12.600	
Flyinn Alışveriş ve Yaşam Merkezi	İstanbul	91	2003	12.508	
CarrefourSA AVM	Mersin	35	2003	12.236	
İpeksaray	Kayseri		2006	12.000	
Planet	Ankara		2005	12.000	
Town Center	İstanbul	50	2003	12.000	
AFRA AVM	Malatya	47	1999	11.251	
Atrium AVM	İstanbul	193	1989	11.232	
Atirus AVM	İstanbul	80	2005	11.000	
Maxi Center-İstinye	İstanbul	19	2003	11.000	
CarrefourSA AVM-İzmit	Kocaeli	29	2000	10.937	
Atakule AVM	Ankara	90	1989	10.543	
Aquarium	İstanbul	63	2005	10.234	
Laura AVM	Antalya	76	2004	10.065	
Palmiye AVM	İzmir	108	2003	10.053	
Orkide Alışveriş ve Yaşam Merkezi	İzmir	18	2004	10.000	
Paradise AVM	İstanbul	91	2005	9.838	
Tesco Kipa	Antalya	41	2006	9.300	
AFRA AVM	Konya	44	1996	9.000	
Akgün Center	Elazığ	40	2004	8.861	
Başak AVM	İstanbul	18	2005	8.724	
AFRA AVM	Aksaray	6	2002	8.500	
Migros Bedesten AVM	Gaziantep	21	2002	8.000	
AFRA AVM	Karaman	12	2001	7.912	
Galleria Ankara AVM	Ankara	103	1995	7.771	
Almer	Kayseri			7.500	
FTZ AVM	Ankara	42	2003	7.000	
Dolphin Center-İzmit	Kocaeli	46	2004	6.500	
Plaza	Ankara	25	2005	6.500	

Tablo 31'in devamıdır.

Şirket Adı	Şehir	Mağaza Sayısı	Açılış Yılı	Kiralanabilir Alanı (m2) Market Dahil	ICSC Standartları (GELENEKSEL)
Mesa Studio Plaza AVM	İstanbul	21	2003	6.240	Küçük
Sunflower	İstanbul			6.000	
Mirapark	Trabzon	45	2005	5.500	
Port Bodrum Yalıkavak Marina	Muğla	76	2005	5.143	
Natura	Bolu			5.050	
G-Mall	Antalya	19	2004	4.960	
G-Mall Kültür Sanat ve AVM	İstanbul	8	2003	4.228	
Kasseria	Kayseri			4.000	
Kule Çarşı	İstanbul	41	2000	3.720	
Real AVM-İzmit	Kocaeli	25	2000	3.578	
Royal	Van				
Migros AVM	Ordu	19	2004	4.960	
Solaris Shopping Center-Marmaris	Muğla	20	2001	3.172	
Real AVM	Bursa	26	2000	3.008	
Balçova Tesco Kipa	İzmir		2001		
Doğuş 2000	Antalya				
Dophin	Ankara				
Makro Center	Antalya				
Marketix	Denizli				
Pisi	Van				
Hipodrom	Muğla				
Ömür Plaza	İstanbul				
Sinasos	İstanbul			2.500	
Tesco Kipa	Çanakkale		2002		
Turgutreis	Muğla				

Kaynak: Arasta (2006a:50-51)

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZLER

3.1. Yöntem

Araştırma, Türkiye'nin ve ABD'nin alışveriş merkezleri sektörüne ilişkin olarak elde edilen ikincil verilerin incelenmesi ve sektörlerin birbirleriyle kıyaslanması temelinde gerçekleştirilmiştir. İkincil verileri, resmi ve özel kuruluşların sektörle ilgili hazırladıkları raporlar ve araştırmalar ile sektöre ilişkin makale, dergi ve kitap gibi yayınlardaki veriler oluşturmaktadır.

3.1.1. Araştırma Soruları

Araştırmayla cevabı aranan sorular şunlardır:

- Türkiye ve ABD'deki alışveriş merkezleri sektörlerinin büyüklük açısından yapıları nasıldır?
- Her iki ülke sektöründe büyüme oranlarındaki değişim zamana göre nasıl bir seyir izlemiştir?
- Toplam kiralanabilir alan ve bin kişi başına düşen kiralanabilir alanların enflasyon ve ekonomik gelişimle ilişkisi var mıdır?
- Her iki ülke sektörünün alışveriş merkezleri segment bazında nasıl dağılım sergilemişlerdir?
- Her iki ülke sektörünün perakende satış, istihdam ve ülkedeki genel harcama yapıları nasıldır?

3.1.2. Veri Toplama

Türkiye'deki alışveriş merkezlerine ilişkin veriler başta Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği yetkilileri olmak üzere çeşitli dergi, gazete, kitap, rapor ve sunumlardan elde edilmiştir. Türkiye'ye ilişkin diğer veriler çeşitli resmi kurumların yayınladıkları raporlar ve internet sitelerinden elde edilmiştir.

ABD'deki alışveriş merkezlerine ilişkin veriler başta Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi yetkililerinden, konseyin yayınlamış olduğu raporlardan ve araştırmalardan, konseyin internet sayfasından ve diğer internet sayfalarından elde edilmiştir. ABD'ye

ilişkin diğer veriler çeşitli resmi kurumların yayınladıkları raporlar ve internet sitelerinden elde edilmiştir.

3. 2. Verilerin İncelenmesi ve Analizi

3.2.1. Verilerin İncelenmesi

Araştırma kapsamına giren ve analiz yapılan Türkiye verileri Tablo 32’de ABD verileri ise Tablo 33’te görülmektedir.

Tablo 32. Türkiye Verileri¹

Yıllar	TKA (M2)	Nüfus (Tahmini)	Enflasyon Oranları (TÜFE) %	Kişi Başına Düşen Milli Gelir (\$)	İşsizlik Oranları (%)
1988	42.060	54.924.387	68,80	1.326	8,4
1989	63.836	55.693.328	63,30	1.816	8,6
1990	63.836	56.473.035	60,30	2.715	8
1991	87.336	57.834.256	66,00	2.666	8,2
1992	87.336	58.643.936	70,10	2.766	8,5
1993	145.286	59.464.951	66,10	3.091	8,9
1994	176.004	60.297.460	106,30	2.192	8,6
1995	208.175	61.141.625	89,10	2.835	7,6
1996	245.925	61.997.607	80,40	3.000	6,6
1997	321.447	62.865.574	85,70	3.105	6,8
1998	492.373	63.921.000	84,60	3.255	6,9
1999	700.661	64.851.000	64,90	2.879	7,7
2000	954.876	64.900.000	55,90	2.965	6,5
2001	1.374.095	65.000.000	54,40	2.123	8,6
2002	1.550.599	65.703.347	45,00	2.612	10,6
2003	1.794.832	66.722.349	25,30	3.366	10,8
2004	1.955.878	67.912.431	10,60	4.256	10,6
2005	2.260.839	68.928.018	7,72	5.029	10,5
2006	2.653.346	69.641.627	9,65	5.482	9,9
2007	3.518.074	70.547.256	8,39	9.333	9,9

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (09.07.2008); Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (08.07.2008); Alkibay (2007:150); Gürlesel (2008), Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (06.05.2008)

¹ Alışveriş merkezlerine ilişkin sayı ve kiralanabilir alan verileri AMPD, çeşitli kitap ve sektör yayınlarından derlenmiştir. Nüfus rakamları ise Türkiye İstatistik Kurumu’ndan temin edilmiştir. Her yıl nüfus sayımı olmadığı için TÜİK’ ten alınan veriler belli senelerin nüfusunu göstermektedir. Diğer yıllara ait rakamlar yıllık nüfus artış hızı göz önüne alınarak tahmin edilmiştir. Kişi başına milli gelir ve işsizlik oranları da TÜİK’ ten temin edilmiş olup enflasyon oranları Merkez Bankası yayınlarından temin edilmiştir.

Tablo 33. ABD Verileri¹

Yıllar	Toplam AVM Sayısı	TKA (M2)	Nüfus	Enflasyon Oranı (%)	Kişi Başına Düşen Milli Gelir (\$)	İşsizlik Oranı (%)
1970	11.011	138.425.470	205.052.174	5,84	4.085	4,98
1971	11.895	144.928.680	207.660.677	4,30	4.342	4,95
1972	13.174	153.289.950	209.896.021	3,27	4.717	5,60
1973	14.403	167.225.400	211.908.778	6,16	5.231	4,86
1974	15.074	173.728.610	213.853.928	11,03	5.707	5,64
1975	15.480	183.018.910	215.973.199	9,20	6.172	8,48
1976	17.458	211.818.840	218.035.164	5,75	6.754	7,70
1977	18.420	222.967.200	220.239.425	6,50	7.405	7,05
1978	19.201	232.257.500	222.584.545	7,62	8.245	6,07
1979	21.061	259.199.370	225.055.487	11,22	9.146	5,85
1980	22.050	274.992.880	227.224.681	13,58	10.114	7,18
1981	22.688	287.999.300	229.465.714	10,35	11.246	7,62
1982	23.304	301.005.720	231.664.458	6,16	11.935	9,71
1983	24.046	308.437.960	233.791.994	3,22	12.618	9,60
1984	25.508	314.012.140	235.824.902	4,30	13.891	7,51
1985	26.553	322.373.410	237.923.795	3,55	14.758	7,19
1986	28.496	327.018.560	240.132.887	1,91	15.442	7,00
1987	30.641	345.599.160	242.288.918	3,66	16.240	6,18
1988	32.563	366.966.850	244.498.982	4,08	17.331	5,49
1989	34.683	391.121.630	246.819.230	4,83	18.520	5,26
1990	36.515	407.844.170	249.438.712	5,39	19.477	5,62
1991	37.975	423.637.680	252.127.402	4,25	19.892	6,85
1992	38.966	434.786.040	254.994.517	3,03	20.854	7,49
1993	39.633	443.147.310	257.746.103	2,96	21.346	6,91
1994	40.368	451.508.580	260.289.237	2,61	22.172	6,10
1995	41.235	461.727.910	262.764.948	2,81	23.076	5,59
1996	42.130	473.805.300	265.189.794	2,93	24.175	5,41
1997	42.953	485.882.690	267.743.595	2,34	25.334	4,94
1998	43.661	495.172.990	270.298.524	1,55	26.883	4,50
1999	44.426	507.250.380	272.691.000	2,19	27.939	4,22
2000	45.115	517.469.710	281.422.000	3,38	29.845	3,97
2001	45.827	527.689.040	285.102.000	2,83	30.574	4,76
2002	46.438	536.050.310	287.985.000	1,59	30.821	5,78
2003	47.104	544.411.580	290.850.000	2,27	31.504	5,99
2004	47.834	552.772.850	293.657.000	2,68	33.123	5,53
2005	48.695	562.992.180	296.410.000	3,39	34.757	5,08

Kaynak: ICSC (2006a); Census Bureau (10.07.2008); Bureau of Labor Statistics (10.07.2008)

¹ Alışveriş merkezlerinin sayıları ve kiralanabilir alanlarına ilişkin veriler ICSC' ten temin edilmiştir. Nüfus verileri Nüfus İdaresi'nin web sayfasından (www.census.gov), diğer istatistikler ise Çalışma Bakanlığı'nın web sayfalarından (www.bls.gov) elde edilmiştir

3.2.2. Verilerin Analizi

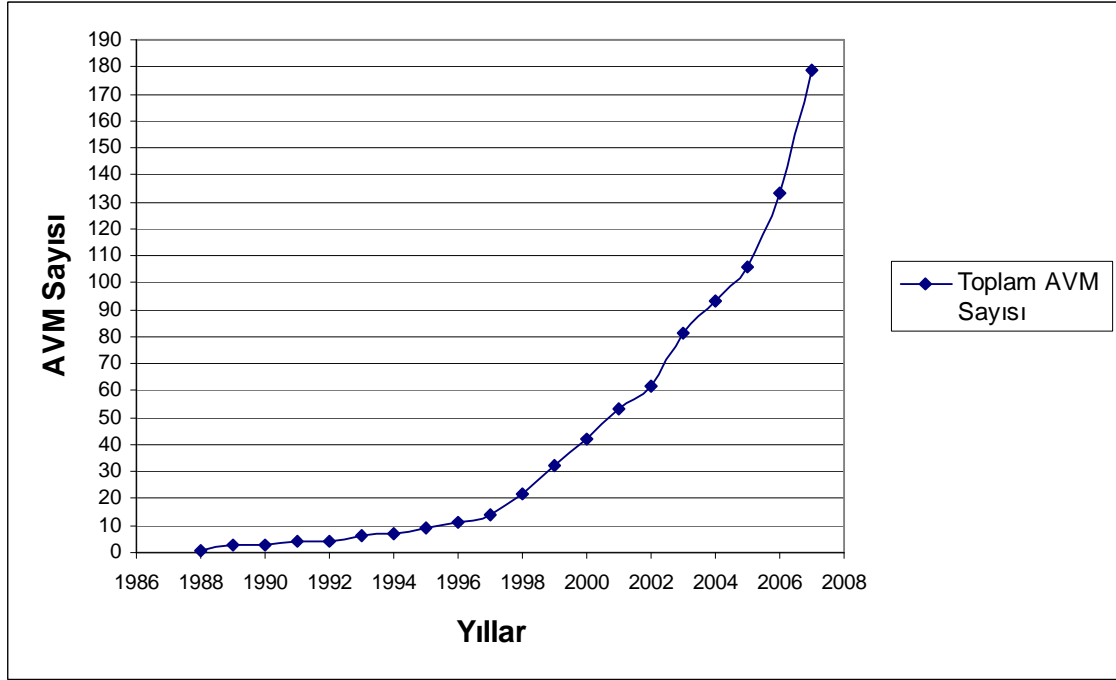
Türkiye ve ABD alışveriş merkezleri sektörü elde edilen veriler bağlamında incelenip karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma ve analizlere konu olan unsurlar; toplam kiralanabilir alan, bin kişi başına düşen kiralanabilir alan, alışveriş merkezlerinin dağılımları, satış-istihdam-harcamalar ve büyüme oranlarıdır.

3.2.2.1. Toplam AVM Sayıları

3.2.2.1.1. Türkiye’de Toplam AVM Sayıları

Türkiye’de yıllar itibariyle AVM sayıları Şekil 11’te görülmektedir.

Şekil 11. Türkiye’de Yıllar İtibariyle AVM Sayısı



Türkiye modern anlamda ilk alışveriş merkezine 1980’li yılların sonunda kavuşmuştur. 1988 yılında açılan ilk AVM diğer merkezlerinde açılışına ön ayak olmuştur. 1990 yılında toplam 3 alışveriş merkezine sahip olan sektörde yatırımlar yavaş da olsa devam etmiş ve 1996 yılına kadar toplam merkez sayısı tek haneli rakamlarda kalmıştır. Şekilde görüldüğü üzere ilk 10 yıllık dönem olan 1988–1998 döneminde sektördeki toplam alışveriş merkezi sayıları bakımından genel gidişat yavaşça büyüyen bir eğri

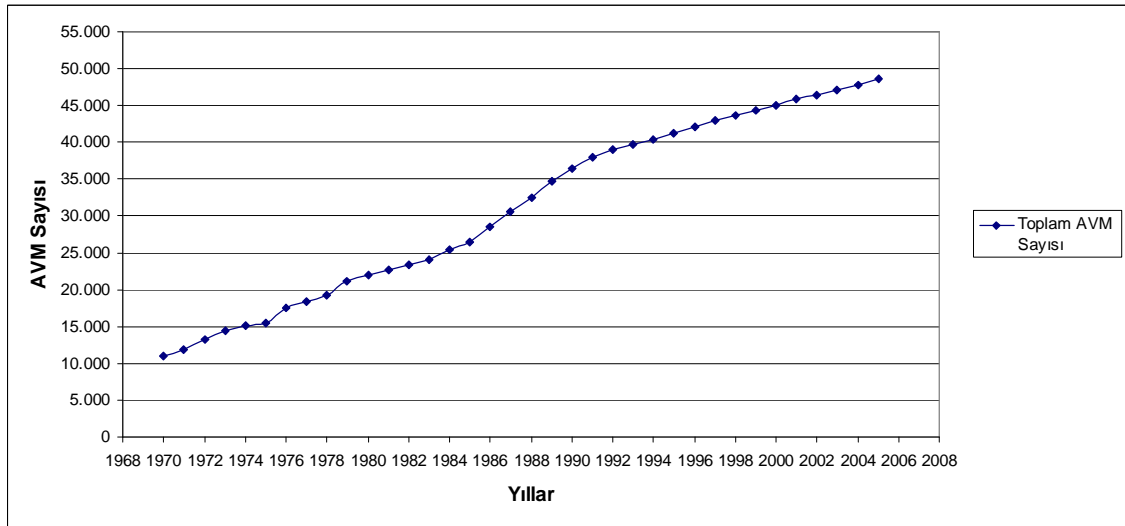
görüntüsündeyken, 1997 yılındaki ilk kırılmadan sonra 2004 yılına kadar hızlı büyüyen bir eğri konumuna gelmiştir.

Sektör 2004 yılında toplam 81 AVM' ye ulaşmıştır. 2005 yılından itibaren toplam alışveriş merkezi sayısında, önceki 15 yıla oranla daha fazla artış gözlenmiş ve toplam AVM sayısını gösteren eğri, çok hızlı yükselen bir eğri pozisyonunu almıştır. Sektörde 2007 yılı sonu itibariyle 179 adet alışveriş merkezi bulunmakta ve sektörde yatırımlar artarak devam etmektedir.

3.2.2.1.2. ABD'de Toplam AVM Sayıları

ABD'de yıllar itibariyle AVM sayıları Şekil 12'te görülmektedir.

Şekil 12. ABD'de Yıllar İtibariyle Toplam AVM Sayısı



Amerika Birleşik Devletleri, modern anlamdaki ilk alışveriş merkezine 1956 yılında kavuşmuştur. ABD alışveriş merkezleri sektörüne ilişkin elimizde olan veriler 1970 yılından günümüze 2005 yılına kadar olduğu için 1956–1970 dönemini değerlendirme dışında tutmak durumundayız.

Şekle baktığımızda 1970 yılında 11.011 adet olan toplam merkez sayısı, 1970'lerin sonlarına kadar 10.000'ler düzeyindedir. 1980–1990 dönemi toplam AVM sayısının hızla arttığı bir dönem olup bu dönemi gösteren eğrinin hızla büyüyen bir eğri konumunda olduğu görülmektedir.

1980 yılında 22.050 adet olan toplam merkez sayısı, 1980'lerin ortalarına kadar 20.000'ler düzeyinde kalmış, 1980'lerin ikinci yarısından 1990'ların ortalarına kadar 30.000 adet seviyesine çıkmıştır. Eğrinin 1990'ların başından itibaren hafifçe yassı hale geldiği görülmektedir.

ABD'deki alışveriş merkezi sayısı genel olarak 22 yıl 10.000'ler, 7 yıl 20.000'ler, 6 yıl 30.000'ler ve 11 yıl 40.000 adet seviyesinde kalmıştır. 2005 yılı itibariyle 48.695 adettir.

Her iki ülke sektörü toplam AVM sayısı bakımında eğrisel bağlamda değerlendirildiğinde, Türkiye'deki sektörün 1990–2000 dönemi ve özellikle bu dönemin son 4 yılında yavaş büyüyen bir eğri konumundayken, ABD sektörünün 1990–2000 döneminde yassılaşmaya başlayan bir eğri pozisyonundadır.

2000–2005 dönemine bakıldığında ise Türkiye'deki sektörün eğrisel bağlamda Amerika'daki sektöre nazaran iyice dik hale gelmeye başladığı görülmektedir. Aynı dönemde ABD alışveriş merkezleri sektörüne bakıldığında sektördeki büyümenin giderek yavaşladığı ve eğrisel bazda yassılığın daha belirgin hale geldiği anlaşılmaktadır.

ABD sektörünün genel anlamda 70'li yıllardan 80'lerin ortalarına kadar olan dönemde büyümesinin görece hızlı olduğu görülmektedir.

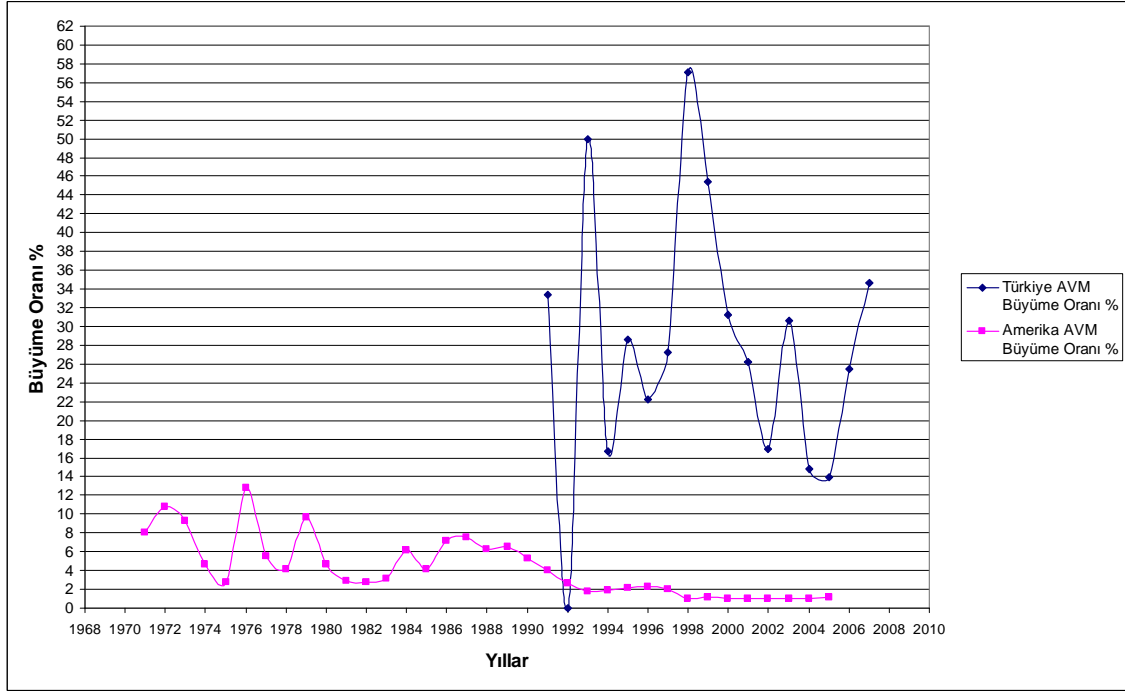
3.2.2.2. AVM Sayılarında Büyüme Oranı

Her iki ülkenin toplam alışveriş merkezi sayılarında büyüme oranları Şekil 13'te görülmektedir. Şekle göre 1988'de açılan ilk alışveriş merkezinden hemen bir yıl sonra açılan 2 alışveriş merkezi büyüme oranını %200'e çıkarmıştır. 1990 yılında AVM açılışı olmadığı için herhangi bir büyüme söz konusu olmamıştır. 1993'te açılan 1 AVM, sayısal olarak sektörün %33'lük büyümesine neden olmuştur.

1992 yılında da AVM açılışının olmaması bu yılda da büyüme kaydedilememesine neden olmuştur. Büyüme eğrisi pik durumuna ilk defa 1993 yılında ulaşmıştır. 1993'te açılan 2 merkez, büyüme oranını % 50 düzeyine çıkarmıştır. Ancak bir yıl sonra büyüme oranı ciddi bir biçimde azalarak %16,67 seviyesine inmiştir. Bu ani düşüşün nedenlerine bakılacak olursa, 1994 yılının genel ekonomik manzara açısından sıkıntılı

bir yıl olduğu, ülkedeki enflasyon oranının %106'lara çıktığı ve kişi başına düşen milli gelirden yaklaşık %30'luk bir azalma söz konusu olduğu görülmektedir. Ekonomideki bu durumun AVM yatırımlarını da etkilediği anlaşılmaktadır.

Şekil 13. Yıllar İtibariyle Türkiye ve ABD'deki AVM Sayılarında BüyümeOranları



1995 yılına gelindiğinde büyüme oranının % 28,57 olarak gerçekleştiği görülmektedir. 1995 yılında kişi başına düşen milli gelirden yaklaşık % 30'luk bir artış yaşanmıştır. 1996 yılında açılan 2 AVM, oranın yüzde 22 seviyesinde çıkmasında neden olmuştur. Sektör büyüme anlamında ikinci pik durumunu, ilk pikten 5 yıl sonra yaşamıştır. 1998 yılında açılan 8 AVM, sektörün merkez sayısı bazında % 57,74 büyümesine sebep olmuştur. 1998–2002 yılında büyüme oranının azaldığı görülmektedir. Özellikle 2001 yılında sonra bu oran dibe vurmuştur. Kişi başına milli gelirden ve alım gücünde ciddi azalmalara yol açan 2001 ekonomik krizi, ülkedeki birçok sektörü olduğu gibi alışveriş merkezlerini de etkilemiştir. Krizin etkileri çabuk atlatılmıştır. 2003 yılında yaşanan yeni merkez açılışındaki patlama, %30,65'lik büyümeye neden olmuştur. 2004–2005 döneminde ise yeni merkez açılışındaki azalma büyüme oranının % 13 seviyesine düşürmüştür. 2006–2007 döneminde ise özellikle 2007 yılında gerçekleşen yoğun AVM

açılışları büyüme oranını %34'lere çıkarmış ve büyüme eğrisinin hızla yükselen bir eğri konumunu almasını sağlamıştır.

ABD'ye bakacak olursak büyüme eğrisinin özellikle 1970–1984 yılları arasında daha dalgalı seyrettiğini görürüz. 1970'te % 6 olan büyüme oranının 1976'ya kadar arttığı ve 1972–1975 döneminde gerilediği görülmektedir. 1972–1975 döneminde özellikle 1975 yılında AVM açılışlarında yaşanan azalma büyüme oranının % 2'lere düşmesine neden olmuştur. 1972 yılında ülkedeki enflasyon oranı % 3,72 ve açılan yeni merkez sayısı 1200'ler düzeyindeyken, 1975 yılında enflasyon oranı % 9,20'ye yükselmiş ve açılan yeni merkez sayısı 600'lere inmiştir. Buradan enflasyonun yeni merkez açılışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Sektörde büyüme 1976'da pik durumdadır. Bu yıl açılan 1978 alışveriş merkezi büyüme oranının yaklaşık %10 arttırmıştır. Ancak 1977–1978 döneminde görülen yeni merkez açılışlarındaki azalma oranı tekrar düşürmüştür. Sektör büyüme bağlamında 1976 yılından 3 yıl sonra ikinci pik durumunu yaşamıştır. Bu dönemde kişi başına gelir ilk defa 9000 \$ düzeyine yükselmiştir.

1980–1983 döneminde büyüme %2,7'ler seviyesine inmiştir. 1984'te %6,1 olan oran 1985'te açılış sayılarının azalmasına paralel azalmıştır. 1986 yılı son 15 yılın en düşük enflasyon oranının (% 1,91) gerçekleştiği bir yıl olmuş ve büyüme oranı % 7,1 şeklinde gerçekleşmiştir. 1987 yılında büyüme son kez pik duruma gelmiştir. Genel olarak bakıldığında 1980'lerin ortalarına kadar enflasyonun AVM yatırımlarında belirgin rol oynadığı anlaşılmaktadır.

1990'lara baktığımızda özellikle 1990'ların başlarında büyüme oranlarının giderek azalmaya başladığı görülmektedir. 1990 yılında 1800 civarında olan yeni merkez açılışı, 1993 yılında üçte bir oranında azalmıştır. Özellikle 1990'ların başında ABD ekonomisinde görülen resesyonun AVM yatırımlarını ciddi anlamda etkilediği söylenebilir. 1993–1997 döneminde baktığımızda toplam AVM sayısı 40.000'ler düzeyinde olmasına rağmen yeni merkez açılışları 700'ler seviyesindedir. Bu dört yıllık dönemde %2 civarında bir büyüme gerçekleşmiştir. 1998 sonrası döneme bakıldığında ise büyüme oranının artık iyice azaldığı ve 1998–2005 yılları arasında % 2'lerin altında seyrettiği görülmektedir.

Şekilden de anlaşıldığı üzere büyüme eğrisi 1990'ların ikinci yarısından itibaren günümüze kadar stabil durumda görünen bir eğri konumundadır.

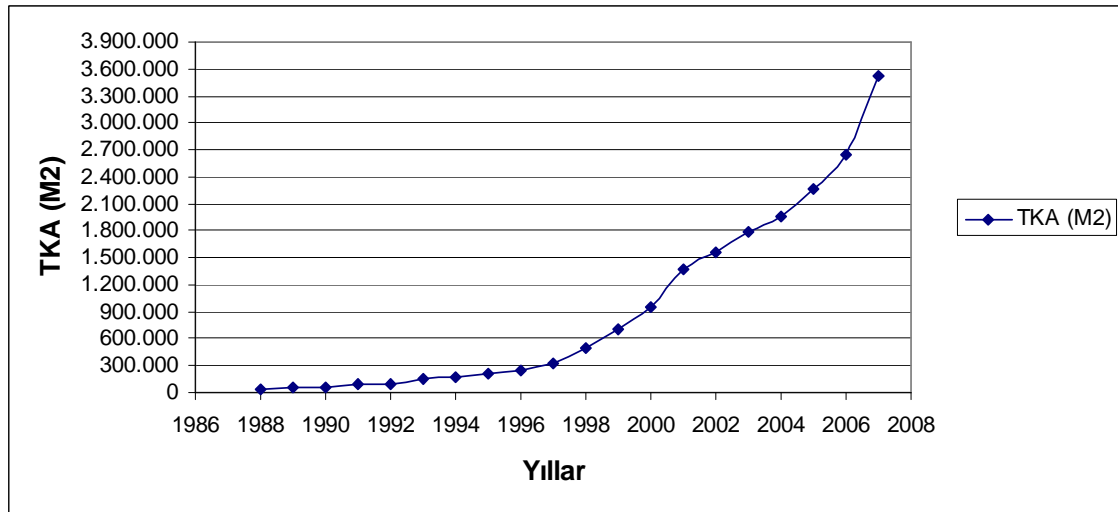
Özetle, ABD alışveriş merkezleri sektörü AVM sayıları bazında 1970'lerde yıllık ortalama % 7,5 büyüme oranına sahipken, bu oran 1980'lerde yıllık ortalama % 2,5 düşmüş ve 2000 yılından sonra ise yıllık ortalama % 1,25 seviyesinde seyretmektedir. Bu da sektörün olgunluk aşamasında hatta olgunluğun ileri dönemlerinde olduğuna bir işarettir.

3.2.2.3. Toplam Kiralanabilir Alan

3.2.2.3.1. Türkiye'de Toplam Kiralanabilir Alan

Türkiye alışveriş merkezlerinin yıllar itibariyle kiralanabilir alanları Şekil 14'te görülmektedir.

Şekil 15. Yıllar İtibariyle Türkiye'deki AVM'lerin Toplam Kiralanabilir Alanları



1988 yılında açılan ilk AVM yaklaşık 42.000 m²'lik kiralanabilir alana sahip bir AVM'dir. 1989 yılında açılan 2 AVM ile birlikte sektördeki TKA (toplam kiralanabilir alan), yaklaşık 63.800 m²'ye ulaşmıştır. 1990 yılında açılan herhangi bir AVM olmaması, sektörün TKA bazında aynı seviyede kalmasına neden olmuştur. 1991 yılında açılan tek merkez ile TKA 87.336 m² olmuştur. 1991 yılında açılan bu AVM orta büyüklükte bir AVM'dir. 1992 yılında da sektörde AVM açılışı olmamıştır. 1993

yılında açılan orta büyüklükteki 2 alışveriş merkezi sektörün toplam kiralanabilir alanını yaklaşık 60.000 m² arttırmışlardır.

1988–1994 arasındaki 6 yıllık döneme bakıldığında TKA'nın 200.000 m²'nin altında seyrettiği görülmektedir. 1994 yılında açılan ve yaklaşık 30.000 m² kiralanabilir alana sahip tek alışveriş merkezi, sektörün TKA seviyesini 176.000 m² düzeyine çıkarmıştır. 1995 yılında küçük ve orta ölçekli olarak açılan 2 yeni alışveriş merkezi sektörün TKA'sını yaklaşık 40.000 m² arttırmışlardır. 1998 yılında küçük orta ve büyük ölçekte açılan toplam 8 yeni merkez, sektördeki toplam kiralanabilir alanın 500.000 m² seviyesine çıkmasına neden olmuşlardır.

Yukarıdaki şekle bakıldığında TKA eğrisi, 1988–1992 arasında çok yavaş büyüyen, 1993–1997 arasında görece hızlı büyüyen ve 1998'den sonra büyüme hızı artan bir eğri konumundadır. 1999–2000 döneminde açılan toplam 20 yeni merkezle birlikte sektörün toplam kiralanabilir alanı yaklaşık 1.000.000 m² düzeyine çıkmıştır. 2001 yılında çoğunluğu küçük ve orta büyüklükte olarak açılan 9 yeni alışveriş merkezi, toplam kiralanabilir alana 180.000 m² civarında katkı sağlamışlardır. 2002 yılında açılan ve çoğunluğunu küçük ölçekli olan yeni alışveriş merkezleri, TKA'nın 1,5 milyon m²'ler seviyesine ulaşmasını sağlamışlardır.

2003 yılında son 15 yılın en fazla alışveriş merkezi açılmıştır. Bu dönemde açılan 19 yeni merkezin katkısı 240.000 m² civarındadır. 19 adet alışveriş merkezi açılmasına rağmen toplam kiralanabilir alanın yalnızca 240.000 m² civarında artması, açılan yeni AVM'lerin çoğunluğunu 20.000 m²'nin altındaki küçük ölçekli merkezlerin oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

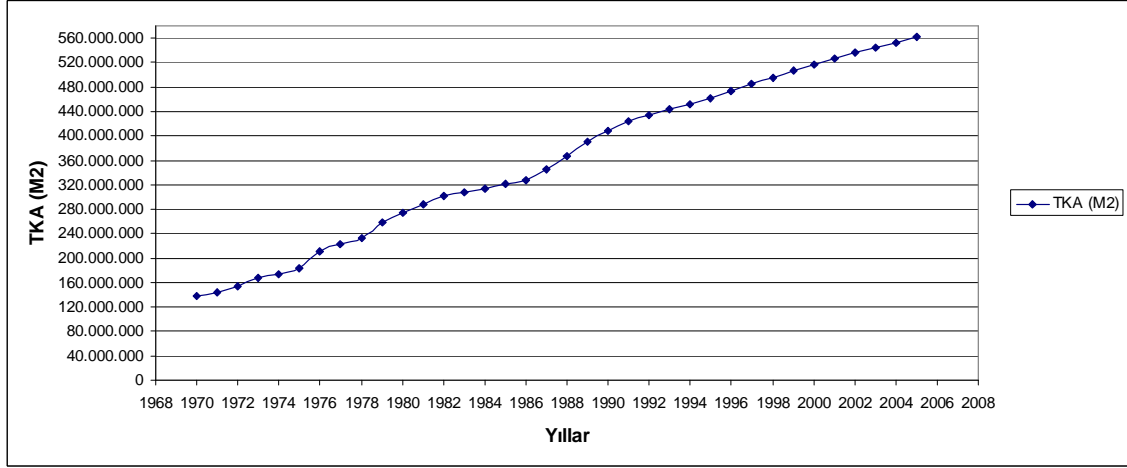
Sektörde TKA metrekare bağlamında yalnızca 4 yıl 1.000.000'ler seviyesinde kalmıştır. 2005 ve 2006 yılları alışveriş merkezleri açılışlarının patlama yaptığı yıllardır. Bu dönemde açılan 40 yeni alışveriş merkezi ile birlikte sektörün TKA'nı 2.653.346 m² düzeyine çıkarmıştır. 2007 yılı ise sektörün tarihi açısından bakıldığında son yıllık dönemde en fazla alışveriş merkezinin açıldığı yıl olmuş ve yeni açılan AVM'lerle birlikte sektörün toplam kiralanabilir alanı 3.518.000 m² düzeyine ulaşmıştır.

Yukarıdaki şekle bakıldığında TKA eğrisel bazda değerlendirildiğinde, özellikle son 4 yılda aşırı şekilde büyüyen bir eğri görünümündedir.

3.2.2.3.2. ABD’de Toplam Kiralanabilir Alan

ABD’deki alışveriş merkezlerinin toplam kiralanabilir alanları Şekil 15’te görülmektedir.

Şekil 15. Yıllar İtibariyle ABD’deki AVM’lerin Toplam Kiralanabilir Alanları



Amerika Birleşik Devletleri’nde 1970 yılında 11.011 adet AVM bulunmakta ve sektörün TKA’sı 138.425.470 m²’dir. 1970–1980 yılları arasında açılan yıllık ortalama 1.200 adet AVM sektörün toplam kiralanabilir alanını yaklaşık 2 kat arttırarak 275.000.000 m² düzeyine çıkarmıştır. Bunda en büyük pay, üç yılda bir (1973,1976 ve 1979) 1.200’lü rakamlarda açılan yeni merkez sayıları olmuştur.

Sektörde 1980–1983 döneminde açılan yeni merkez sayısı yılda ortalama 740 civarında seyretmiş ve bu yeni merkezlerin sektöre katkısı 49.000.000 m² civarında olmuştur. 1980’lerin ikinci yarısı AVM sektöründe hızlı büyümenin yaşandığı yıllar olmuş ve 1984–1989 döneminde yaklaşık 10.000 adet alışveriş merkezi hizmete girmiştir. Bu yeni açılan merkezlerin sektöre toplam katkısı yaklaşık 83.000.000 m² olmuştur.

1990’ların başında ABD ekonomisinde görülen durgunluk AVM yatırımlarını da etkilemiştir. 1991 yılında 1.460 adet yeni AVM açılırken, AVM açılışları 1992’de 992 ve 1993’de ise 667’ye gerilemiştir. 1993–1998 döneminde yeni merkez açılışı yıllık ortalama 780 adet olarak gerçekleşmiş ve sektörün TKA’sı 500.000.000 m² düzeyine yaklaşmıştır.

1998 yılından sonra büyüme oranlarının % 2'nin altında gerçekleşmesi TKA'nın gelişimine de yansımıştır. 1998–2005 döneminde yıllık ortalama 717 alışveriş merkezi açılmış ve bunun sektöre katkısı yaklaşık 55.000.000 m² olmuştur. Sektörde TKA, 2005 yılı itibariyle 563.000.000 m²'dir.

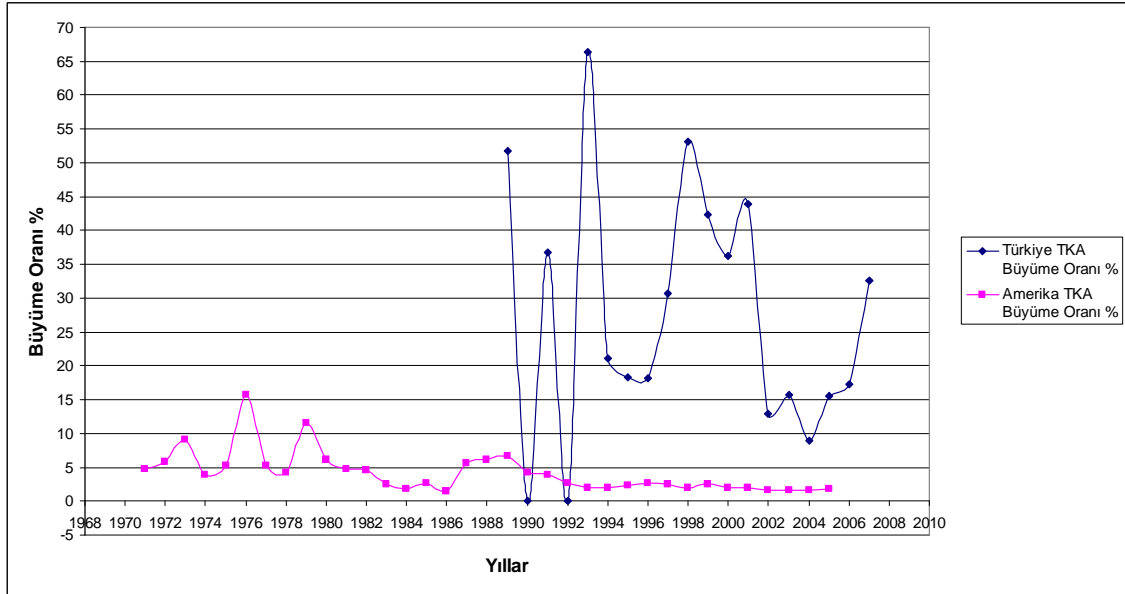
Şekle baktığımızda TKA eğrisinin, 1980'lerin ortalarına kadar büyüyen, bu dönemden sonra ve özellikle de 2000'li yıllarda yassılaştıran bir eğri pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Özetle, TKA, 1970–2005 yılları arasında 6 yıl 100 milyon m², 7 yıl 200 milyon m², 8 yıl 300 milyon m², 9 yıl 400 milyon m² ve 7 yıl 500 milyon m² seviyelerinde kalmıştır.

3.2.2.4. Toplam Kiralanabilir Alan Büyüme Oranı

Her iki ülkenin toplam kiralanabilir alanlarındaki büyüme oranları Şekil 16'da görülmektedir.

Şekil 16. Yıllar İtibariyle Türkiye ve ABD AVM'lerinin TKA Bakımından Büyüme Oranları



Türkiye'deki AVM sektörünün TKA büyüme grafiğine bakıldığında eğrinin dalgalı bir şekilde seyrettiği görülmektedir. Eğri, 1990 ve 1992 yıllarında alışveriş merkezi açılışı olmadığı için dip seviyelerdedir. 1989 yılında açılan AVM'lerle birlikte büyüme oranı

%51,77 olarak gerçekleşmiştir. 1992’de dipte bulunan eğri 1993 yılında pik durumuna yükselmiştir. Bunda 1993 yılında açılan orta ölçekli 2 alışveriş merkezi rol oynamıştır. 1994 yılında AVM sayısı bakımından büyüme oranı % 16,67 iken, TKA bazında büyüme oranı % 21,14 olarak gerçekleşmiştir. Bu hızlı düşüşün nedeni o yıl sadece tek alışveriş merkezinin açılmasından kaynaklanmaktadır. 1995 yılında AVM sayısı olarak % 28,57 büyüyen sektör, TKA bazında ise % 18,13 büyümüştür. Bunun nedeni açılan AVM’lerin küçük ve orta ölçekli merkezler olmasından ileri gelmektedir. 1996–1998 dönemi TKA olarak hızlı büyümenin yaşandığı bir dönemdir. 1998 yılı ikinci pik yılıdır. Zira 1998’de açılan merkezler büyük ve orta ölçekli merkezlerdir.

1999–2001 döneminde açılan 20 alışveriş merkezi TKA’yı % 40 oranında arttırırken, 2001 yılında açılan 11 yeni merkez ile bu oran %44'lere ulaşmıştır. 2001–2004 yılları arasında büyüme oranında ciddi azalma yaşanmıştır. Bu dönemde hizmete giren yaklaşık 20 adet küçük ölçekli alışveriş merkezi oranın azalmasına neden olmuştur. TKA büyüme eğrisine bakıldığında 2006 yılında sonra hızlı büyüme eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Özellikle 2006 ve 2007 yıllarında açılan toplam 73 alışveriş merkezi, eğrinin bu denli büyüyen bir seyir izlemesine neden olmuştur.

ABD’nin AVM sektörü toplam kiralanabilir alan bakımından büyüme eğrisine bakıldığında, eğrinin ilk 20 yıllık seyri ile son 15 yıllık seyrinin farklı olduğu görülmektedir. Eğri, 70’lerin başlarında 80’lerin ortalarına kadar dalgalı şekilde dağılırken, özellikle 90’ların başında günümüze kadar dengeli bir pozisyonda seyretmektedir. Sektörde büyüme açısından pik olan yıllar 1973, 1976 ve 1979 yıllarıdır. Bu yıllarda açılan toplam alışveriş merkezi sayısının yaklaşık 5.000 adet olması büyüme oranlarının zirveye çıkmasına sebep olmuştur.

1980 yılında başlayan AVM açılışları bazında azalma 1986 yılına kadar sürmüş ve bu azalma TKA büyüme oranının % 1,44’e inmesine sebebiyet vermiştir. 1990’lı yıllarda alışveriş merkezleri açılışında devam eden azalma, TKA büyümesini de etkilemiştir. 1990’ın ikinci yarısından sonra AVM sayılarındaki büyüme seyri, TKA bazında da paralellik göstermiştir. 1997–2005 yıllarında arasında % 2’nin altında seyreden büyüme oranları, toplam kiralanabilir alanlarda da benzer şekilde devam etmiştir. 2005 yılında TKA büyüme oranı % 1,85 olarak gerçekleşmiştir.

Özetlemek gerekirse, ABD alışveriş merkezleri sektörü TKA büyümesi bağlamında düşünüldüğünde 70'lı yıllarda üç defa pik pozisyonuna gelmiştir. 80'lerde büyüme oranı genel olarak azalmıştır. Ülkedeki genel iktisadi durumdan dolayı özellikle 90'larda yeni merkez açılışında azalmalar görülmüş ve büyüme eğrisi % 1 seviyelerinde seyreden stabil bir eğri konumundadır. TKA büyümesine bakıldığında bu durum, olgunluğa işaret etmektedir.

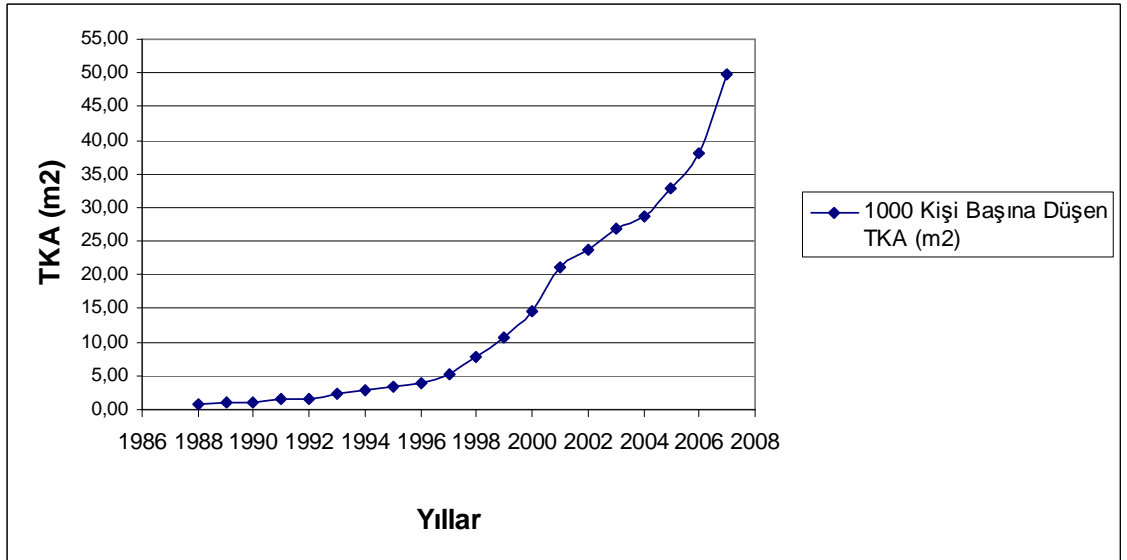
Türkiye'ye bakacak olursak son 20 yıllık dönemde altı defa pik durumuna gelen TKA büyüme eğrisi, 2008 yılından sonraki dönemde büyümesini sürdürmeye devam edeceğe benzemektedir. ABD'nin 35 yılda 6 kez zirve yaptığı eğride Türkiye'nin 18 yılda 6 defa pik yapması Türkiye'de sektörün ne denli hızlı bir büyüme trendi içerisinde olduğunu göstermektedir.

3.2.2.5. Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alan

3.2.2.5.1. Türkiye'de Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alan

Türkiye'de yıllar itibariyle bin kişi başına düşen kiralanabilir alan Şekil 17'de görülmektedir.

Şekil 17. Türkiye'de Yıllar İtibariyle 1000 Kişi Başına Düşen TKA (m²)



AVM'lere yönelik yapılan sektörel değerlendirmelerde önemli parametrelerden birisi 1000 kişi başına düşen kiralanabilir alandır. Burada ülkenin nüfusu önemli rol oynamaktadır. 1988 yılında Türkiye'nin nüfusu yaklaşık 55 milyondur. İlk açılan 42.060 m² AVM ile birlikte 1000 KBKA (kişi başına düşen kiralanabilir alan), 0,77 m² olarak hesaplanmıştır. 1989 yılında açılan yeni merkezlerle bu rakam yaklaşık iki katına çıkmıştır. 1990 ve 1992 yıllarında AVM açılışı olmadığından TKA bazında büyüme sağlanamamıştır. Nüfusun da artışıyla 1000 KBKA azalmıştır.

Şekle bakıldığında 1988–1996 döneminde büyümenin yavaş bir hızda gerçekleştiği görülmektedir. Bu dönemde nüfus yaklaşık 8 milyon kişi artmasına rağmen devam eden AVM yatırımları sayesinde TKA'da artmış ve 1000 KBKA, 4 m²'ye yaklaşmıştır.

Türkiye'deki yıllık nüfus artışı yaklaşık olarak % 0,014 oranındayken, TKA artış oranı, nüfus artış oranının bir hayli üzerindedir. Bu da şayet, AVM yatırımlarında azalma olmazsa ya da nüfus artış hızı TKA artış hızını geçmezse, 1000 KBKA'nın sürekli artacağı anlamına gelmektedir.

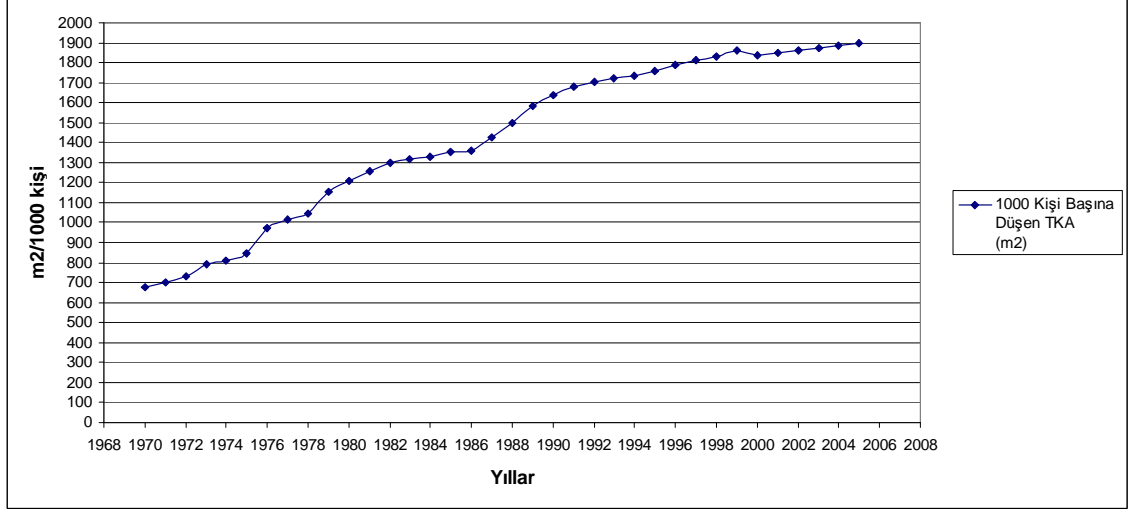
1999 yılında 1000 KBKA bakımından ilk defa iki haneli rakamlara geçilmiştir. Açılan 10 AVM, kişi başına düşen alanı arttırmıştır. 2001–2005 yılları arasında yaşanan yoğun AVM açılışları neticesinde 1000 KBKA, metrekare olarak 20'li seviyelere ulaşmıştır. Özellikle 2005 sonra sektörde görülen yeni merkez açılışı, geçmiştekilere oranla yoğun şekilde arttığından 1000 KBKA artmıştır. 2006 yılında açılan 27 AVM ile birlikte bu rakam 38,1 m²'ye, 2007 yılındaki yatırımlarla birlikte ise 49,8 m²'ye ulaşmıştır.

Grafiğe bakıldığında özellikle 2001 yılında sonra 1000 KBKA bağlamında büyüme hızı artan bir eğri şeklinde olan sektör, 2007 yılı itibariyle nerdeyse dik konuma gelen bir eğri pozisyonunu almıştır.

3.2.2.5.2. ABD’de Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alan

ABD’de yıllar itibariyle 1000 kişiye düşen kiralanabilir alan Şekil 18’de görülmektedir.

Şekil 18. ABD’de Yıllar İtibariyle 1000 Kişi Başına Düşen TKA (m²)



ABD alışveriş merkezleri sektörünün 1000 KBKA eğrisine bakıldığında, eğrinin 1970–1985 yılları arasında büyüyen, 1986–2005 döneminde ise yassı hale gelen bir eğri görüntüsü aldığı görülmektedir. 1970’te nüfusu 205.052.174 kişi olan ABD’de 1000 KBKA, 675 m² olarak hesaplanmıştır.

1970–1976 yılları arasında yaklaşık 13 milyonluk bir nüfus artışı olmuştur. Buna karşılık aynı dönemde, özellikle 1972,1973 ve 1976 yıllarında ortalama 1.400 AVM açılışı olması nedeniyle TKA yaklaşık olarak 45 milyon m² artmış ve bunun sonucunda da 1000 KBKA, 1000 m² düzeylerine ulaşmıştır. 1977 yılında ilk defa dört haneli rakamlara ulaşılmış ve 1000 KBKA, 1.012 m² şeklinde gerçekleşmiştir.

1979–1986 dönemine bakıldığında eğrinin hafifçe yassı hale gelmeye başladığı görülmektedir. Bunda TKA’daki büyüme oranının %12’lerden %3’lere düşmesi etkin rol oynamıştır. Sektörde 1987 yılı en fazla sayıda AVM açılışının gerçekleştiği yıl olmuş, bu da eğrinin yukarıya doğru kırılmasına yol açmıştır. Ancak bu artış 3 yıl sürmüştür.

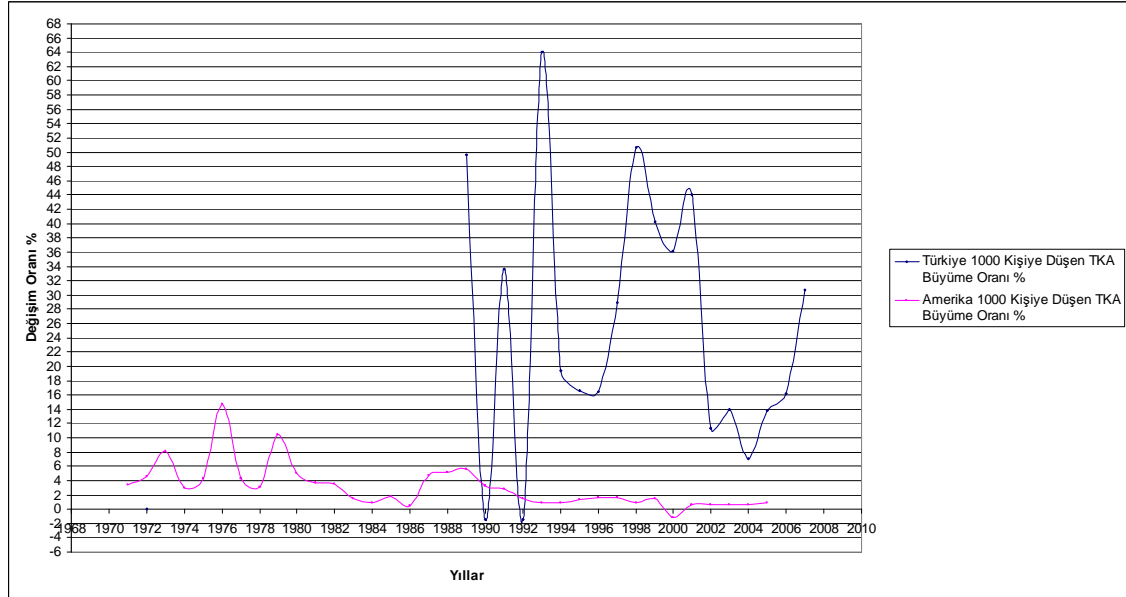
1990'ların başlarında itibaren yeni merkez açılışlarında görülen azalmalar eğrinin daha da yassılaştırmasına sebep olmuştur. Bunda daha önce de ifade edildiği üzere bu dönemde ABD ekonomisinde görülen resesyona payı bulunmaktadır. 1992'de AVM açılış sayısı 10 seneden sonra ilk defa 1.000 seviyesinin altına düşmüş ve bu sayı 2005 yılına kadar genel olarak azalarak devam etmiştir.

1991–1996 döneminde bin kişiye düşen kiralanabilir alan 1.700 m² seviyesindeyken 1997–2005 döneminde 1.800'ler seviyesinde kalmıştır. Bu döneme bakacak olursak eğrinin artık dengeli bir pozisyonda seyrettiği görülmektedir. 2005 yılı itibariyle bin kişiye düşen kiralanabilir alan 1.899 m² olarak gerçekleşmiştir.

3.2.2.6. Bin Kişi Başına Düşen Kiralanabilir Alanda Büyüme Oranı

Her iki ülkenin yıllar itibariyle bin kişiye düşen kiralanabilir alan büyüme oranları Şekil 19'da görülmektedir.

Şekil 19. Yıllar İtibariyle Türkiye ve Amerika'da 1000 Kişiye Düşen TKA' da Büyüme Oranı



Türkiye'nin son 18 senelik durumuna bakıldığında büyüme oranının altı defa zirve yaptığı görülmektedir. Türkiye, 1000 KBKA bazında en fazla büyümeyi 1993 ve 1998 yıllarında yaşamıştır. 1993 yılında açılan orta büyüklükteki alışveriş merkezleri sektörü

TKA bağlamında % 67, 1000 KBKA bazında da % 64 ise büyütmişlerdir. 1990 ve 1992 yıllarında ise herhangi bir büyüme söz konusu olmamıştır.

1994'te oranın %19,47'ye gerilemesinde ülkedeki ekonomik durum da pay sahibidir. 1994'te enflasyonun %100'leri aşması, yatırımları da etkilemiştir. 1994–1996 döneminde de bu etki devam etmiş ve 1000 KBKA oranı % 16,5'lara kadar gerilemiştir.

Eğrinin 1996–1998 döneminde yükselişe geçtiği ve 1998'de zirveye çıktığı görülmektedir. 1998'de AVM sayıları %57 oranında artmış ve bu artışın çoğunluğunu orta ve büyük ölçekteki merkezler oluşturmuştur. Bunun neticesinde 1000 KBKA büyüme oranı % 50 düzeyine çıkmıştır. 1998–2001 döneminde % 40'lar seviyesinde devam eden büyüme, 2001 yılında kişi başı milli gelirde % 29'luk azalmaya yol açan ekonomik krizden sonra % 11'lere gerilemiştir. Bu oranın bu seviyelere düşmesinde yapılan yatırımların daha çok küçük ölçekli merkezlere yönelik olması da önemli bir faktördür.

2003–2004 döneminde de açılan alışveriş merkezlerinin büyük bir kısmının küçük ölçekli merkezler olması, 1000 KBKA büyüme oranını % 7 düzeyine düşürmüştür. 2005 yılından sonra ise büyüme oranı daha da atmıştır. 2007 yılı itibariyle ise 1000 KBKA bir önceki yıla göre % 30 artmıştır. Bunda son yıllarda yapılan AVM yatırımlarının orta ve büyük ölçekte AVM'ler yönelik olmasının da etkisi vardır.

ABD'ye baktığımızda 1000 KBKA büyüme oranının üç defa pik yaptığı görmekteyiz. Sektör 35 yıllık dönemde 1000 KBKA büyümesini en fazla %14,64 ile 1976 yılında gerçekleştirmiştir. 1970'lerin sonlarına kadar dalgalı bir şekilde seyreden büyüme oranları, 1980'lerin başlarından ortasına kadar azalmıştır. 1980'de % 5,08 olan büyüme oranı, 1986 yılında %1'in altına inmiştir. 1987'de eğrinin yükselişe geçtiği görülmektedir. Bunda o yıl sektördeki en fazla alışveriş merkezinin açılması başrol oynamıştır. 1980'lerin sonlarında %5 civarında büyüyen 1000 KBKA, 1990'larda iyice azalmaya başlamıştır.

1993 yılında AVM açılışında önceki yıla göre 300 adetlik bir azalma yaşanmış bunun sonucu olarak ta büyüme oranı ilk defa % 1'lerin altına inmiştir. 1990'ların sonlarına baktığımızda da oranın % 1'ler düzeyinde olduğunu görmekteyiz. 2000 yılına geldiğinde ise büyüme oranının ilk defa negatif halde olduğu görülmektedir. 2000

yılında TKA bakımından büyüme oranı %2 civarında olmasına rağmen, 1000 KBKA büyümesi % -1,38 olarak gerçekleşmiştir. Oranın bu seviyeye düşmesinde artan ABD nüfusu önemli bir faktördür. Zira 2000 yılında ülke nüfusu son yıllar görülmeyecek bir oranda yaklaşık % 3,3 artmıştır. Bunun neticesinde 1000 KBKA büyüme oranı negatif düzeylere inmiştir. 2001 yılından itibaren oran tekrar pozitif hale gelmiş ancak hep % 1 seviyesinin altında seyretmiştir.

Her iki ülkeyi beraber değerlendirecek olursak, ABD'nin 1000 KBKA bağlamında büyümeyi 1970–1980 döneminde (özellikle 1973, 1976 ve 1979 yıllarında) yaşadığını, 1980–1990 döneminde de büyümenin olduğu ancak bu büyümenin azalarak artan bir şekilde gerçekleştiğini görmekteyiz. 1990–2000 dönemi (özellikle 1990'ların başlarında), ülkedeki genel iktisadi gelişmeler nedeniyle büyüme oranlarının azaldığı yıllar olarak görülmektedir.

Türkiye'nin 1990–2000 döneminde baktığımızda büyümenin 1992–1993 ve 1996–1998 dönemlerinde daha hızlı olduğunu görmekteyiz.

2000 yılı sonrası ABD'ye bakıldığında büyümenin % 1'lerin altında stabil bir pozisyonda devam ettiği görülmektedir. 2000 sonrası Türkiye'de ise özellikle 2004 yılından sonraki 3 yıllık dönemde eğrinin gittikçe yükselen bir trend izlediği görülmektedir.

3.2.2.7. Alışveriş Merkezi Dağılımları

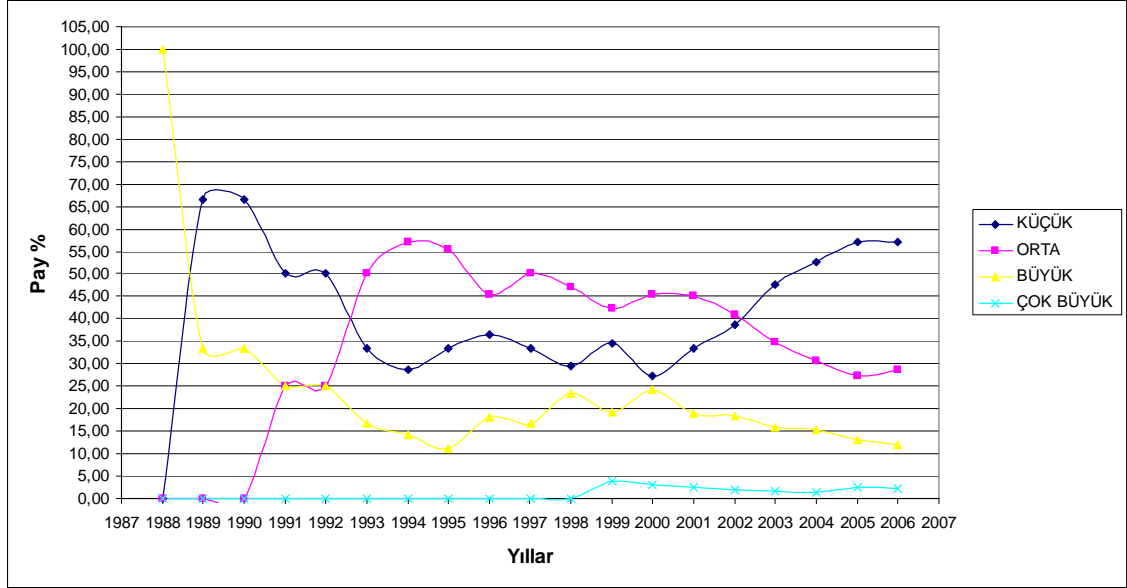
3.2.2.7.1. Türkiye'de AVM Dağılımları

3.2.2.7.1.1. Büyüklük Bazında Dağılımlar

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin Avrupa organizasyonu alışveriş merkezlerini ebatlarına göre metrekare bazında sınıflandırmıştır. Buna göre maksimum 20.000 m² olan AVM'ler küçük, 20.000–39.000 m² arasındaki AVM'ler orta, 40.000–79.999 m² arasındaki AVM'ler büyük ve minimum 80.000 m² olan AVM'ler çok büyük AVM'ler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Şekil 20, Türkiye'deki geleneksel tarz AVM'lerin sektörde bulunan toplam alışveriş merkezleri sayısı bazında paylarının yıllar itibarıyla ne şekilde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 20. Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Geleneksel Tarz AVM'lerin Ebatsal Dağılım Payları



Grafiğe baktığımızda küçük ölçekli AVM'lerin toplam geleneksel AVM'ler içindeki payının 1989'da % 67 iken, 1990–1993 döneminde bu büyüklükteki AVM'lere yönelik yatırım olmamasından dolayı %28'lere kadar gerilediği görülmektedir. 1995–1996 döneminde açılan iki küçük boy AVM ile bu oran % 36'lara yükselmiştir. 1997 yılında küçük ölçekli AVM açılışı olmadığı için oran % 33'e inmiştir. 1994–1995 yıllarında açılan 5 adet alışveriş merkezi, oranı %34'e çıkarmıştır. 2000 yılında da açılan küçük ölçekli AVM olmaması oranın %27,27 'ye gerilemesine yol açmıştır. 2000 yılından sonraki döneme bakıldığında ise küçük ölçekli AVM'lerin paylarının arttığı görülmektedir. Özellikle son dönemde yapılan yatırımlarla bu büyüklükteki alışveriş merkezlerinin payı %50'leri aşmış durumdadır.

Orta ölçekli AVM'lerin payları 1990'ların ortalarına kadar artış göstermiştir. Özellikle 1993–1995 yılları arasındaki yatırımlarla bu tip merkezlerin payları %57'ler düzeyine yükselmiştir. Ancak, oran 1996 yılında açılan orta büyüklükte AVM olmamasından dolayı % 45,45'e gerilemiştir.

2001 sonrası döneme baktığımızda orta büyüklükteki AVM'lerde açılış sayısı bazında azalan bir trend görmekteyiz. Özellikle 2002 yılında itibaren bu tip alışveriş

merkezlerinin payı giderek azalmaktadır. Bu payın azalmasında son yıllarda küçük tip AVM yatırımlarının artması da önemli bir faktördür.

Büyük ölçekli AVM'lerin sektördeki paylarına baktığımızda oranların genel olarak azalma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır. 1998–2000 yılları arasındaki yatırımlarla oranın %23 seviyesinde olduğu görülmektedir. 2000 yılından sonra büyük ölçekli AVM açılışında görülen azalma oranının %13 düzeyine kadar gerilemesine neden olmuştur.

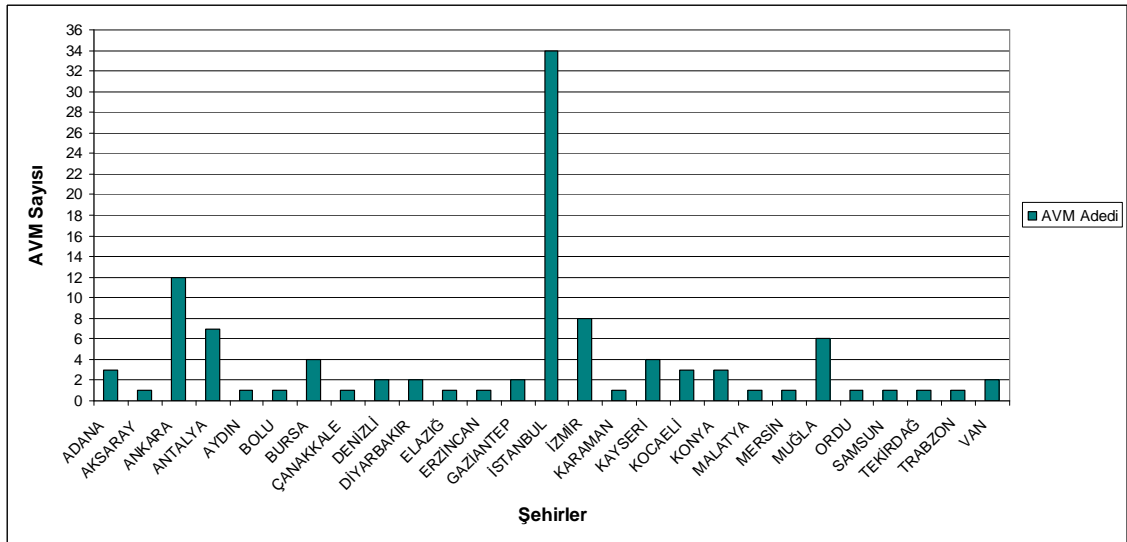
Çok büyük olarak adlandırılan geleneksel AVM'ler 2006 yılı itibariyle toplam 2 tanedir. Bunların ilki 1999'da ikincisi ise 2005 yılında hizmete girmiştir. Bu tip merkezlerin 1999'daki payı %3,85 iken 2005 yılındaki payı %2'ler civarındadır.

Genel olarak bakacak olursak 2006 yılı itibariyle sektörde en büyük pay %59,14 ile küçük ölçekli alışveriş merkezlerininidir. Bunu %28,57 ile orta ölçekli, %12,09 ile büyük ölçekli ve % 2,20 ile çok büyük ölçekli alışveriş merkezleri izlemektedir.

3.2.2.7.1.2. Bölge Bazında Dağılımlar

Şekil 21, 2005 yılı itibariyle Türkiye'deki alışveriş merkezlerinin kentsel dağılımlarını göstermektedir.

Şekil 21. 2005 Yılı İtibariyle Türkiye'deki AVM'lerin Kentsel Dağılımları

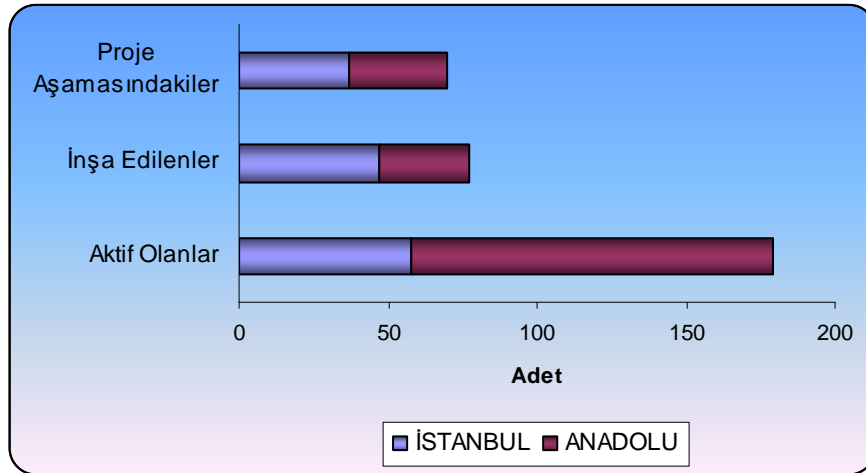


Alışveriş merkezlerini kentsel bazda dağılımlarına baktığımızda ise en büyük payın 3 büyük ilde olduğunu görmekteyiz. Alışveriş merkezlerini 2005 yılı itibariyle şehirlere göre dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Buna göre 2005 yılı itibariyle Türkiye’de en fazla AVM, 34 merkez ile İstanbul’dadır. İstanbul’u 12 AVM ile Ankara ve 8 AVM ile İzmir takip etmektedir. Anadolu’da Ankara ve İzmir dışında en çok AVM’ye sahip kentler sırasıyla 7 merkezle Antalya, 6 merkezle Muğla, 3’er merkezle Konya, Kocaeli ve Adana’dır. Diğer kentlerdeki merkez sayıları maksimum 2’dir.

Şekilden de görüldüğü üzere alışveriş merkezleri İstanbul başta olmak üzere önce büyük şehirlere daha sonra diğer Anadolu şehirlerine yayılmışlardır.

Şekil 22 ise 2007 yılı itibariyle İstanbul ve Anadolu’daki mevcut, yapım ve proje aşamasında olan alışveriş merkezlerini göstermektedir.

Şekil 22. 2007 Yılı İtibariyle Türkiye’deki AVM’lerin Dağılımları



2007 yılı sonu itibariyle 179 adet olan Türkiye’deki toplam alışveriş merkezlerinin 58 tanesinin İstanbul’da 121 tanesi Anadolu’nun değişik kentlerinde bulunmaktadır. 2007 yılı verilerine göre İstanbul’da inşaatı devam eden merkez sayısı 47 iken bu rakam Anadolu’da 30’dur. Halen proje halinde 90 adet alışveriş merkezi bulunmakta, bunun 37 tanesi İstanbul’da, 53 tanesi ise Anadolu’da bulunmaktadır. Buradan İstanbul’un Türkiye’de alışveriş merkezi yatırımları açısından ne kadar aktif ve yoğun bir şehir olduğu anlaşılmaktadır.

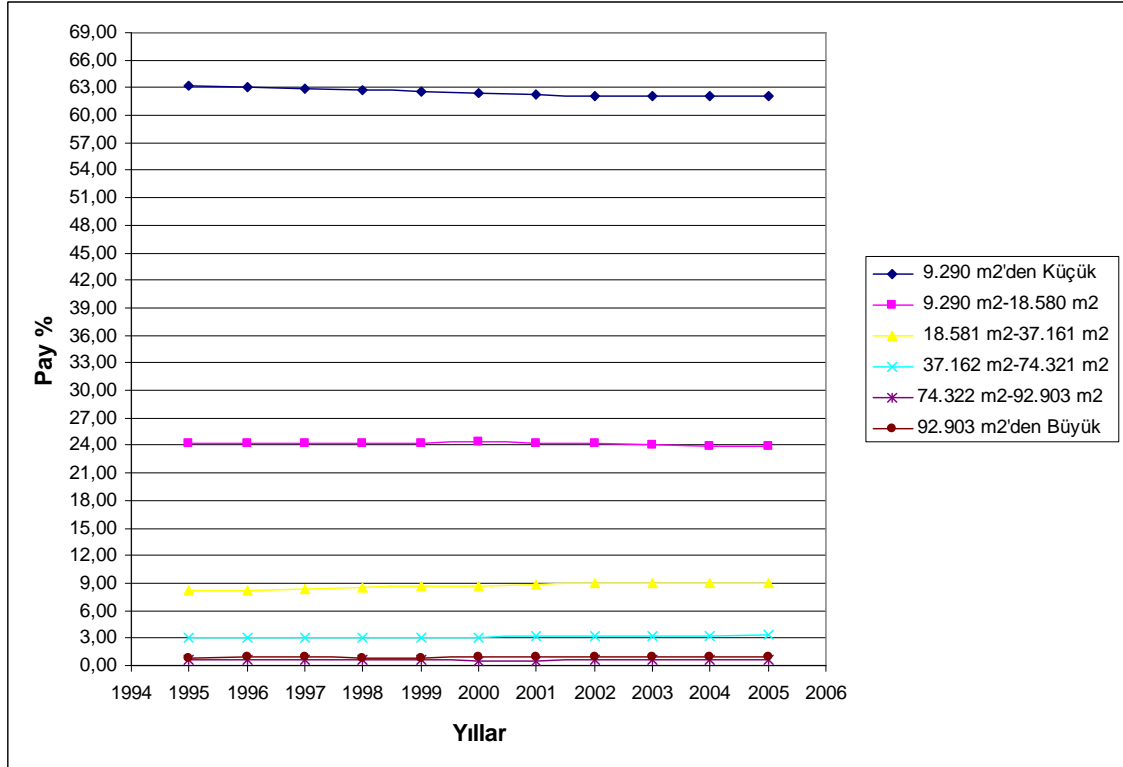
3.2.2.7.2. ABD’de AVM Dağılımları

3.2.2.7.2.1. Büyüklük Bazında Dağılımlar

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi, ABD’deki alışveriş merkezlerini büyüklüklerine göre altı kategoriye ayırmıştır. Bunlar 9.290 m²’den küçükler (100.000 sq.ft’den daha küçük), 9.290-18.580 m² arasındakiler (100.001-200.000 sq.ft), 18.581-37.160 m² arasındakiler (200.001-400.000 sq.ft), 37.161-74.321 m² arasındakiler (400.001-800.000 sq.ft), 74.322-92.903 m² arasındakiler (800.001-1.000.000 sq.ft) ve 92.903 m²’den büyük olan (1.000.000 sq.ft’den daha büyük) alışveriş merkezleridir.

Şekil 23, bu kategorilere göre ABD’deki alışveriş merkezlerinin sektörde bulunan toplam alışveriş merkezleri sayısı bazında paylarının yıllar itibariyle ne şekilde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 23. Yıllar İtibariyle ABD’deki AVM’lerin Büyüklüklerine Göre Dağılım Payları



Grafiğe baktığımızda küçük ölçekli (9.290 m²'den küçük olanlar), alışveriş merkezlerinin tüm sektör içerisinde en büyük paya sahip oldukları görülmektedir. Bu tip AVM'ler 1995'te 26.000 adet iken, 2000 yılında 28.000 ve 2005 yılında 30.000 seviyelerine çıkmıştır. 10 yıllık döneme bakacak olursak bu alışveriş merkezlerinin sektör içerisinde yaklaşık %62 oranında bulunduğu görülmektedir.

9.290–18.580 m² arasındaki alışveriş merkezleri toplam AVM pastası içerisinde ikinci büyük dilimi oluşturmaktadırlar. 1995 yılında 9.975 adet olan bu tip AVM'ler 2000 yılında 10.961 ve 2005 yılında 11.617 adettir. 1995–2005 dönemine bakıldığında bu merkezlerin sektörün yaklaşık % 24'ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

18.581–37.161 m² arasındaki alışveriş merkezleri toplam alışveriş merkezleri sektörünün %9'luk kısmını oluşturmaktadır. Bu tür alışveriş merkezleri 1995 yılında 3.340, 2000 yılında 3.926 ve 2005 yılında 4.405 adettir.

37.162–74.321 m² arasındaki alışveriş merkezleri genel olarak bölgesel alışveriş merkezleri olarak adlandırılmaktadırlar. 1995 yılında 1.222 adet, 1995 yılında 1.405 adet ve 2005 yılında 1.628 adet bulunan bölgesel alışveriş merkezleri, 1995–2005 döneminde tüm sektörün yaklaşık %3'ünü oluşturmaktadır.

74.322–92.903 m² arasındaki alışveriş merkezleri süper bölgesel alışveriş merkezleri olarak adlandırılmaktadırlar. Ancak bazı bölgesel alışveriş merkezleri de bu kategoriye girebilmektedir. Bu tip alışveriş merkezlerinin sektördeki payları 10 yıllık dönemde % 0,6 civarındadır. Bu tür AVM'ler 1995'te 255 adet iken 2000'de 247 ve 2001 yılında 338 adettir.

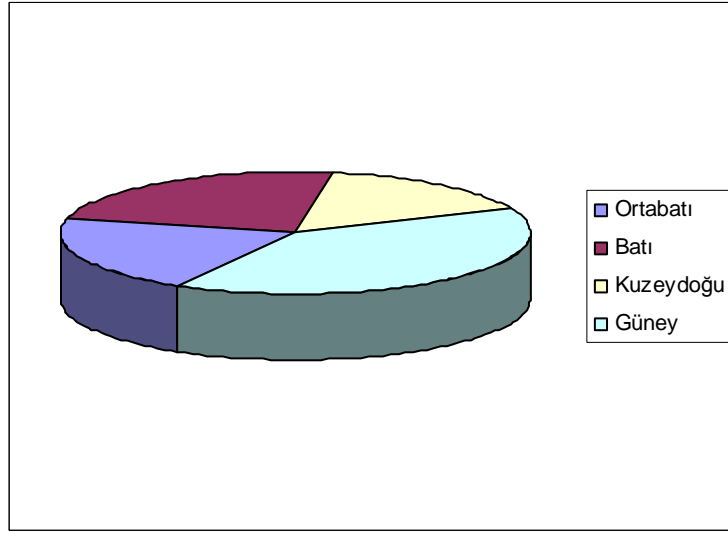
92.903 m²'den büyük alışveriş merkezleri süper bölgesel kategorisine girmektedirler. 1995 yılında 354 adet olan bu tip AVM'ler, 2005 yılında 399 adet olmuşlardır. 2005 yılında ise toplam 437 adettirler. Bu tür AVM'lerin tüm sektördeki payları ortalama % 0,9'dur.

ABD alışveriş merkezleri sektörü, 2005 yılı itibariyle büyüklük bazında, 9.290 m²'den küçükler %62,16 oranında, 9.290–18.580 m² olanlar % 23,86 oranında, 18.581–37.161 m² olanlar % 9,05 oranında, 37.162–74.321 m² olanlar % 3,34 oranında, 74.322–92.903 m² olanlar %0,69 ve 92.903 m²'den daha büyük ebattaki alışveriş merkezleri %0,9 oranında dağılmışlardır.

3.2.2.7.2.2. Bölge Bazında Dağılım

ABD alışveriş merkezlerinin 2005 yılı itibariyle bölgesel bazda dağılımları Şekil 24'te görülmektedir.

Şekil 24. ABD Alışveriş Merkezlerinin Bölgesel Dağılımları



Kaynak: Nair (2006:15)

Amerika Birleşik Devletleri genel olarak dört bölgeye ayrılmaktadır. Bunlar Kuzeydoğu, Ortabatı, Batı ve Güney bölgeleridir.

ABD'deki toplam alışveriş merkezlerinin % 40'ını Güney bölgesi oluşturmaktadır. Güney bölgesinde toplam kiralanabilir alanı 216.463.990 m²'lik toplam kiralanabilir alana sahip 19.389 AVM oluşturmaktadır. Toplam AVM pastasında en büyük ikinci dilim % 24 ile Batı bölgesine aittir. Toplam 11.607 AVM'nin bulunduğu Batı bölgesinde, TKA 130.064.200 m²'dir. Ortabatı bölgesi AVM sayıları bakımından üçüncü sırada gelmektedir. Ortabatı bölgesi, TKA'nı 120.773.900 m² olan, 9.960 AVM'ne sahip bir bölge olup sektördeki payı % 20'dir. Kuzeydoğu bölgesi ise en az sayıda AVM'ye sahip bölgedir. Kuzeydoğu bölgesinin sektördeki payı % 16'dır. Bu bölgede TKA'nı 95.690.090 m² olan 7.739 adet alışveriş merkezi bulunmaktadır (Nair, 2006:15).

3.2.2.8. Perakende Satış, İstihdam ve Harcamalar

3.2.2.8.1. Türkiye’de Perakende Satış, İstihdam ve Harcamalar

Türkiye’de alışveriş merkezleri, son 20 yıldır ülke gündemindedir. Alışveriş merkezleri ABD’de olduğu gibi daha başlı başına bir endüstri halinde değildir. Ülkemizde alışveriş merkezleri, organize perakende bağlamına değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de alışveriş merkezlerine yönelik perakende satış, müşteri sayısı ve istihdam gibi veriler ABD alışveriş merkezleri sektöründe olduğu gibi sadece alışveriş merkezlerini kapsayıcı nitelikte olmayıp tüm organize perakende sektörünü içine alan veriler ve istatistikler şeklinde olmaktadır. Bu nedenle ABD alışveriş merkezleri sektörü ile Türkiye’deki alışveriş merkezleri sektörü satış, ciro, istihdam sayısı, metrekare başına satış vb. parametreler bazında birebir karşılaştırılamamaktadır. Bu bağlamda bu bölümde satış, istihdam vb. unsurlar organize perakende sektörü çerçevesinde değerlendirilecektir.

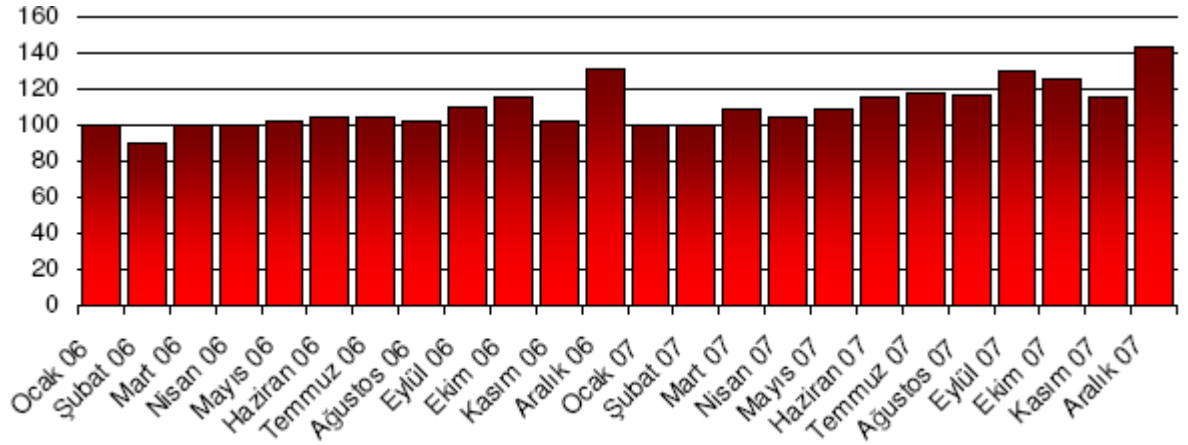
Organize perakende sektörüne ilişkin sektörel değerlendirmeler başta AMPD olmak üzere çeşitli araştırma ve danışmanlık şirketleri tarafından yapılmaktadır. Ancak sektörle ilgili yıllar itibariyle satış, ciro, metrekare başına satış ve büyüme oranları vb. parametreleri zaman serileri şeklinde elde etmek mümkün olamamaktadır. Zira sektöre ilişkin istatistikler son birkaç yıldır düzenli olarak tutulmaya başlanmıştır. Bu bağlamda bu bölümde AMPD ve Nielsen’in ortak olarak hazırladığı organize perakendeye yönelik endekslerden yararlanılmıştır.

Şekil 25’te 2006–2007 yıllarına ait ciro endeksi yer almaktadır. Endeks, organize perakende sektörünün büyümeye devam ettiğini göstermektedir. AMPD-Nielsen endeksine göre organize perakende sektörü, 2007 Aralık ayında, daha önceki aylara nazaran, görece düşük bir hızla büyümüştür. Aralık ayında ciro rakamı, bir önceki yıla nazaran yüzde 9,6 oranında artmıştır. Aylık ciro artış oranları şu şekilde gerçekleşmiştir (AMPD ve Nielsen, 2008:2);

- Temmuz: % 12,3
- Ağustos: % 14,7
- Eylül: % 18,0

- Ekim: % 8,7
- Kasım: % 14,0
- Aralık: % 9,6

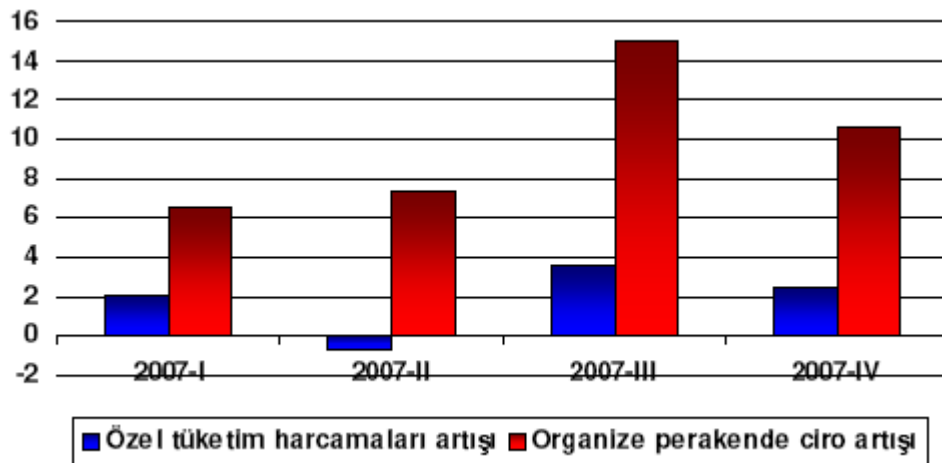
Şekil 25. 2006–2007 Yılları Ciro Endeksi



Kaynak: AMPD ve Nielsen (2008:2)

Şekil 26, 2007 yılındaki özel tüketim harcamaları ve organize perakende ciro artışları göstermektedir.

Şekil 26. Özel Tüketim Harcamaları ve Organize Perakende Ciro Artışları

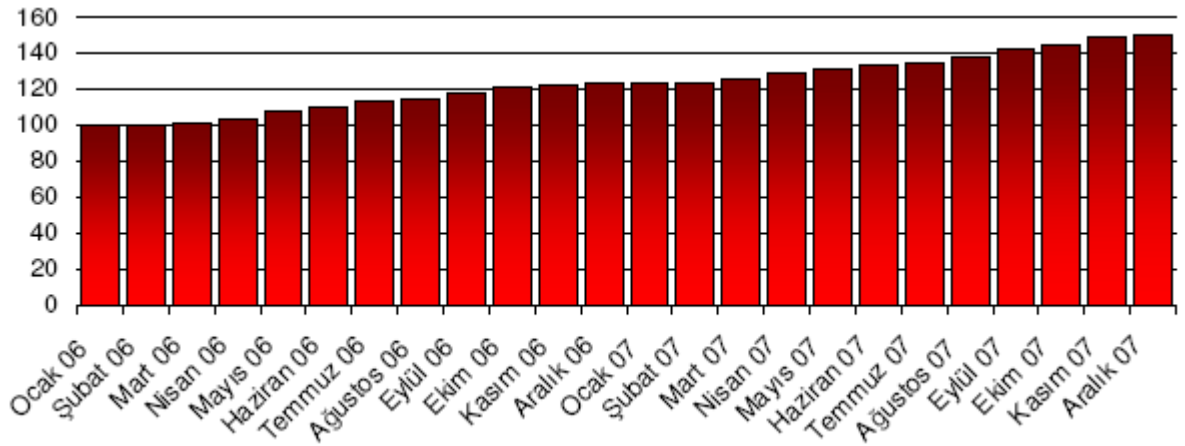


Kaynak: AMPD ve Nielsen (2008:3)

Endekse göre Aralık verileriyle birlikte, sektörün 2007 yılı 4. çeyrek ciro artış oranı yüzde 10,6 olarak gerçekleşmiştir. Organize perakendenin yıllık ciro büyümesi % 10 olarak gerçekleşmiştir. Endeks organize perakendenin ortalama büyümenin üzerinde performans ortaya koyduğunu açıklamaktadır. Endeks aynı zamanda organize perakendenin toplam içindeki payını arttırmaya devam ettiğini göstermektedir. Sektörün özellikle 2007'nin 2. ve 3. çeyreklerinde gösterdiği yüksek büyüme dikkat çekmiştir. Sektörün, 2007 yılının tüm çeyreklerinde özel tüketim harcamalarının üzerinde bir büyüme kaydetmesi, organize kesimin payının arttığı anlamına gelmektedir (AMPD ve Nielsen, 2008:3).

Şekil 27 ise organize perakende 2006–2007 yıllarında çalışan sayılarını göstermektedir.

Şekil 27. 2006–2007 Yılları Çalışan Sayısı Endeksi

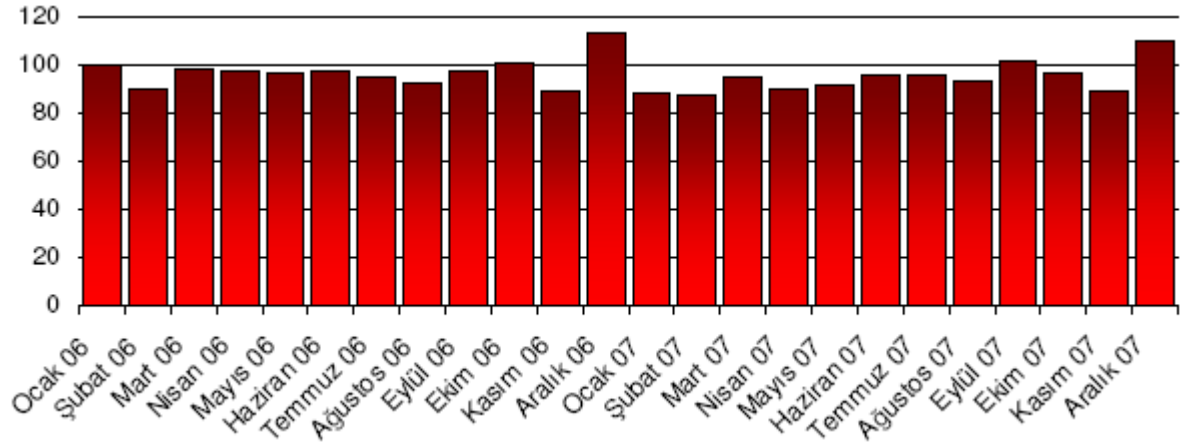


Kaynak: AMPD ve Nielsen (2008:5)

Şekilde görüldüğü üzere sektör 2007 yılını pozitif istihdamla kapatmıştır. Sektörde yaratılan yeni istihdam, 2007 yılı Aralık ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre % 16 artmıştır. Aralık verileriyle birlikte, sektörün 2007 yılının 4. çeyreğinde yaratılan istihdam, 2006 yılı dördüncü çeyreğine göre % 65 artmıştır. Sektörün 2007 yılında yarattığı toplam yeni istihdamı, 2006 yılına göre, % 13 artmıştır. Toplam istihdam düzeyi ise, 2007 yılında % 21 düzeyinde artmıştır. Sektör, 2006–2008 döneminde ise, toplam istihdamını % 50 oranında arttırmıştır (AMPD ve Nielsen, 2008:4).

Şekil 28 organize perakende sektörünün 2006–2007 yıllarında çalışan başına ciro endeksini göstermektedir.

Şekil 28. 2006–2007 Yılları Çalışan Başına Ciro Endeksi



Kaynak: AMPD ve Nielsen (2008:7)

Sektörde yatırımların realizasyonunun bir göstergesi olan “Toplam çalışan sayısı başına ciro” endeksi, Aralık ayında yükseliş göstererek çalışan sayısı endeksiyle buluşmuştur. 2006–2007 dönemine bakıldığında, istihdam artışının genel olarak ciro artışlarının önünde olma eğilimi sürmektedir. Bu durum, sektöre yapılan yatırımların dar, ciro hedefli ve kısa vadeli olmadığını; uzun vadeli ve sağlıklı yatırımlar olduğuna işaret etmektedir. Bu veriler, organize perakende sektörünün 2007 yılının 4. çeyreğinde de, geniş çaplı yatırım eğilimini sürdürdüğünü göstermektedir (AMPD ve Nielsen, 2008:6).

Alışveriş merkezleri ile ilgili yapılacak analiz yapabilmek için perakende harcamalar konusuna da bakmak gereklidir. Ülkemizdeki ekonomik ve perakende pazara ilişkin genel göstergeler Tablo 34’te görülmektedir.

Tablo 34. Ekonomik ve Perakende Pazar Göstergeleri

	YILLAR		
	2002	2004	2007
EKONOMİK GÖSTERGELER			
Milli Gelir (Milyar \$)	230,5	390,4	658,8
Kişi Başı Gelir (\$)	3.505	5.757	9.333
Özel Kullanılabilir Gelir (\$)	215,5	348,6	550,1
Özel Tüketim Harcamaları/ Özel Kullanılabilir Gelir (%)	72,7	79,8	84,5
Özel Tüketim Harcamaları (Milyar \$)	156,7	278,3	465,1
Perakende Harcamalar/ Özel Tüketim Harcamaları (%)	55,3	52,9	48
Perakende Harcamalar (Milyar \$)	86,7	147,3	221,6
PAZARLAR			
Perakende Pazar (Milyar \$)	86,7	147,3	221,6
Organize Pazar Pay (%)	28	30	35
Geleneksel Pazar Pay %	72	70	65
Organize Pazar (Milyar \$)	24,3	44,2	77,6
Geleneksel Pazar (Milyar \$)	62,4	103,1	144
Gıda-İçecek Pazarı Pay (%)	55,1	53,8	56,7
Gıda Dışı Pazar Pay (%)	44,9	46,2	43,3
Gıda-İçecek Pazarı (Milyar \$)	47,8	79,3	125,6
Gıda Dışı Pazar (Milyar \$)	38,9	68	96

Kaynak: Gürlesel (2008)

Tablodan da görüldüğü üzere Türk ekonomisi 2001 krizi sonrasında hızlı bir büyüme sürecine girmiş ve milli gelir büyümüştür. 2002 yılında 230,5 milyar dolar olan milli gelir, 2007 yılında 658,8 milyar dolara çıkmıştır. Milli gelirdeki artışa paralel olarak kişi başı gelir de artmıştır. Türkiye’de kişi başına milli gelir 2007 yılında 9.333 dolara çıkmıştır.

Perakende harcamalar alışveriş merkezlerini doğrudan ilgilendiren ekonomik büyüklüktür. Ülkemizde perakende harcamalar 2002 yılından beri artmaktadır. 2002 yılında 86,7 milyar dolar olan perakende harcamalar 2007 yılında 221,6 milyar dolara yükselmiştir. Perakende harcamaların özel tüketim harcamalarına oranı % 48’dir. Gıda ve içecek harcamalarının toplam perakende harcamalar içindeki payı % 56,7 ve büyüklüğü 125,6 milyar dolardır. Gıda dışı perakende harcamalarının payı % 43,3 büyüklüğü ise 96 milyar dolardır (Gürlesel, 2008).

3.2.2.8.2. ABD’de Perakende Satış, İstihdam ve Harcamalar

ICSC (Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi), ABD alışveriş merkezlerindeki satışlara genel olarak inclined sales adını vermektedir. Bu terimden kastedilen satış kapsamına genel perakende ürünleri, giyim, mobilya, elektronik eşyalar, sağlık-kişisel bakım eşyaları, yiyecek-meşrubat, inşaat yapı malzemeleri ve bahçe ekipmanları girmektedir. ABD alışveriş merkezlerinde perakende satış, bu merkezlerden alışveriş yapan yetişkin sayısı ve bu merkezlerdeki istihdama ilişkin bilgiler Tablo 35’te gösterilmiştir.

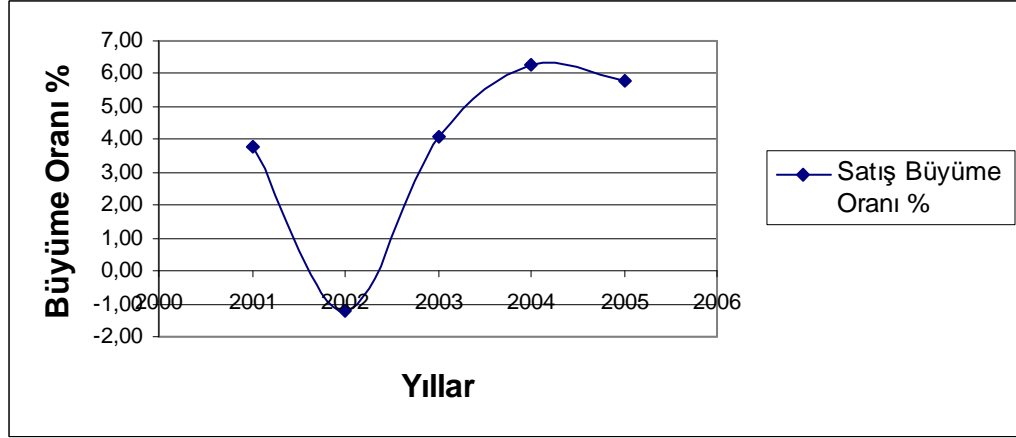
Tablo 35. ABD Alışveriş Merkezlerinde Satış, İstihdam ve Müşteri Sayısı Rakamları

Yıllar	Perakende Satışlar (\$)	Alışveriş Yapan Yetişkin Sayısı (milyon/ay)	AVM'lerde Çalışan Sayısı
2000	1.764.000.000.000	196,6	10.746.400
2001	1.830.700.000.000	199,3	10.860.700
2002	1.808.900.000.000	185,8	12.455.425
2003	1.882.700.000.000	187,6	12.367.953
2004	2.001.200.000.000	188,7	12.492.950
2005	2.116.500.000.000	190,8	12.676.920

Kaynak: International Council of Shopping Centers (08.05.2008)

Tablodan da görüldüğü üzere ABD alışveriş merkezlerinde 2005 yılı itibariyle 2,16 trilyon dolar satış (inclined sales) gerçekleşmiştir. Bu satışlara ilişkin büyüme oranları Şekil 29’da gösterilmiştir.

Şekil 29. ABD Alışveriş Merkezlerindeki Satışların Büyüme Oranları

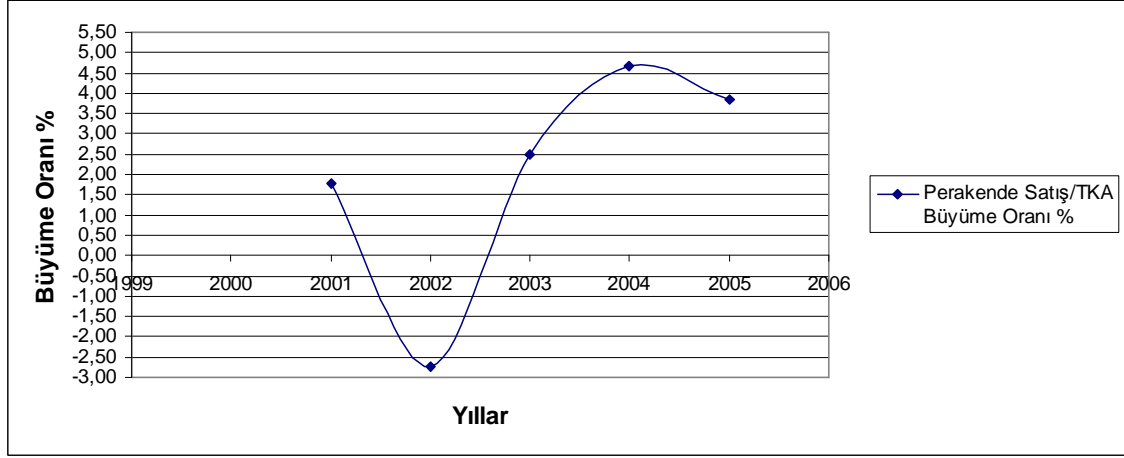


Grafiğe göre 2001 yılında bir önceki yıla göre %2,44'lük bir büyüme sağlanmıştır. Bunda bir önceki yıla göre alışveriş yapan yetişkin sayısında ayda ortalama 3 milyon kişilik bir artışın etkisi söz konusudur. Satış büyüme oranı 2002 yılında negatif düzeye inmiştir. 2002'de gerçekleşene oran % -1,19 'dur. Orandaki bu ciddi düşüşün nedenleri arasında özellikle 11 Eylül saldırılarının Amerikan halkı üzerinde yarattığı olumsuz etki de bulunmaktadır. Zira 2002 yılında alışveriş merkezlerinden alışveriş yapan yetişkin sayısı 2001 yılına göre % 6,77 oranında azalma göstermiştir.

2003 yılında merkezlerden alışveriş yapan yetişkin sayısı ay bazında yaklaşık 2 milyon kişi artmış ve satışlar % 3,05 oranında artmıştır. 2004 yılında AVM'lerden alışveriş yapan tüketici sayısının artışına paralel olarak satışlar da artmaya devam etmiştir. Satışlar 2004 yılında % 5,26 artmıştır. 2006 yılında ise satış büyüme oranı % 4,78 olarak gerçekleşmiştir. Bu düşüşün nedenlerine bakacak olursak, enflasyon ve kişi başı milli gelir rakamları ile ilinti kurulabilir. 2006 yılında kişi başı milli gelir artışında azalma, enflasyon oranında da artış görülmüştür. Kişi başı milli gelir 2005'te % 5,14 artarken 2006'da % 4,93 artmıştır. Enflasyon 2004 yılında % 2,68 iken 2005'te % 3,39'a yükselmiştir.

2000–2005 dönemi metrekare başına satış bağlamında değerlendirildiğinde 2000 yılında 3.409 \$/m², 2001 yılında 3.469 \$/m², 2002 yılında 3.374 \$/m², 2003 yılında 3.458 \$/m², 2004 yılında 3.620 \$/m² ve 2005 yılında ise 3.759 \$/m² şeklinde gerçekleşmiştir. Metrekare başına satışa ilişkin büyüme oranları Şekil 30'da gösterilmiştir.

Şekil 30. ABD Alışveriş Merkezlerin Metrekare Başına Satış Büyüme Oranları



Grafiğe göre 2001 yılında metrekare başına satışlar % 1,77 oranında artmıştır. 2002 yılında ise % -2,73 olarak gerçekleşmiştir. Bunda 11 Eylül saldırıları önemli bir etken olmuştur. Zira alışveriş yapan yetişkin sayısında ciddi azalma yaşamıştır. Ayrıca kişi başı milli gelir artışında da azalma meydana gelmiştir.

Alışveriş yapan yetişkin sayısında bir önceki yıla göre ayda yaklaşık 1,8 milyonluk artış, metrekare başına satışları % 2, 48 arttırmıştır. Büyüme oranının zirve yaptığı yıl 2004 yılıdır. 2004 yılında kişi başına düşen gelir % 5,14 büyümüştür. Ayrıca AVM'lerden alışveriş yapan sayısı yıllık olarak yaklaşık 12 milyon kişi artmıştır.

2005 yılında ise büyüme oranı % 3,84'e düşmüştür. Bu düşüşte enflasyondaki artış, kişi başı milli gelir artışında azalma ve toplam kiralanabilir alanın % 1,85 gibi düşük bir düzeyde artması rol oynamıştır.

Harcamalara konusuna değinecek olursak ABD'de harcanabilir gelir 2002 yılında 7,8 trilyon \$, 2003'te 8,15 trilyon \$, 2004'te 8,66 trilyon \$, 2005'te 9,07 trilyon \$, 2006 yılında 9,61 trilyon \$ ve 2007 yılında 10,16 trilyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Tüketim harcamaları da 2005 yılı itibariyle 9,7 trilyon dolardır.

3.3. Alışveriş Merkezleri ve Sektöre Yönelik Genel Değerlendirmeler

3.3.1. Türkiye'ye Yönelik Değerlendirmeler

Son yıllarda tüketici davranışlarında, tüketici tercihlerinde ve teknoloji vb. unsurlarda meydana gelen hızlı değişim perakende sektöründe de değişimlere yol açmıştır. Gerek alışveriş merkezi yatırımcısının gerekse diğer perakendeci kurumların bu değişimi iyi şekilde analiz etmesi ve bu değişime ayak uydurması gerekmektedir.

Perakende sektöründe %70-%30 geleneksel-organize perakendeci oranı son yıllarda organize perakendenin lehine doğru sonuçlanmaktadır. Perakende sektörü gelenekselden moderne doğru bir dönüşüm yaşamaktadır. Sektörün gelenekselden moderne doğru dönüşmesi sadece bu sektörde bulunan müesseseler açısından değil aynı zamanda devletin de lehine bir durumdur. Zira organize perakende kayıt dışı ekonominin olumsuz etkilerini de azaltıcı rol oynamaktadır. Sektördeki genel gidişata bakıldığında sektör özellikle son yıllarda bünyesine giren yeni firmaların, konsolidasyonların, satın alma ve birleşmelerin sebep olduğu bir ivme sürecine girmiştir.

Türk perakende sektörünün şu anki durumu Avrupa'nın 25 sene önceki haline benzemektedir. Zira 1980'de AB ülkelerindeki geleneksel perakendecilerin payı % 49 iken 2000 yılında Türkiye'de bakkalların gıda perakendeciliğindeki payı % 47,4'tür. AB ülkelerinde bu pay, 1985 yılı itibariyle % 41'e inmiştir. 5 yıllık dönemde azalma, Türkiye'deki bakkalların perakende sektöründeki payının 2000–2005 döneminde % 47'den % 42'ye inmesi ile karşılaştırıldığında Türkiye'deki değişimin Avrupa ile hemen hemen aynı olduğu sonucunu vermektedir. 2002'de Türkiye'de 122.342 adet bakkal varken bu rakam 2007'de 115.221'e inmiştir (Arasta, 2007a:33).

Son yıllarda süpermarket ve özellikle indirim mağazalarına artış söz konusudur. Gıda perakendecileri olarak adlandırılan bu perakende formatlarının 2000–2005 dönemi pazar payları aşağıdaki Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36. Türkiye'de Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarketler	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2
Süpermarketler	19,3	19,8	20,8	21,8	23,1	24,2
İndirim Mağazaları	3,2	3,7	4,0	4,4	5,0	5,6
Marketler	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
Bakkallar	47,4	46,4	45,3	44,3	43,2	42,0
Şarküteriler	16,8	16,8	16,7	16,4	16,0	15,6
Diğer	9,4	9,3	9,2	9,0	8,7	8,4
Toplam	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Arasta (2007b:28)

Tablodan da görüldüğü üzere gıda perakendeciliği içinde en büyük pay bakkalların olmasına rağmen, payları yıllar itibariyle giderek azalmaktadır. Süpermarket ve indirim mağazalarının ise yükselişe devam ettiği görülmektedir. Özellikle indirim mağazaların artışı önemlidir. Zira bu formatlar ülkemizde son yıllarda görülmeye başlanan formatlardır.

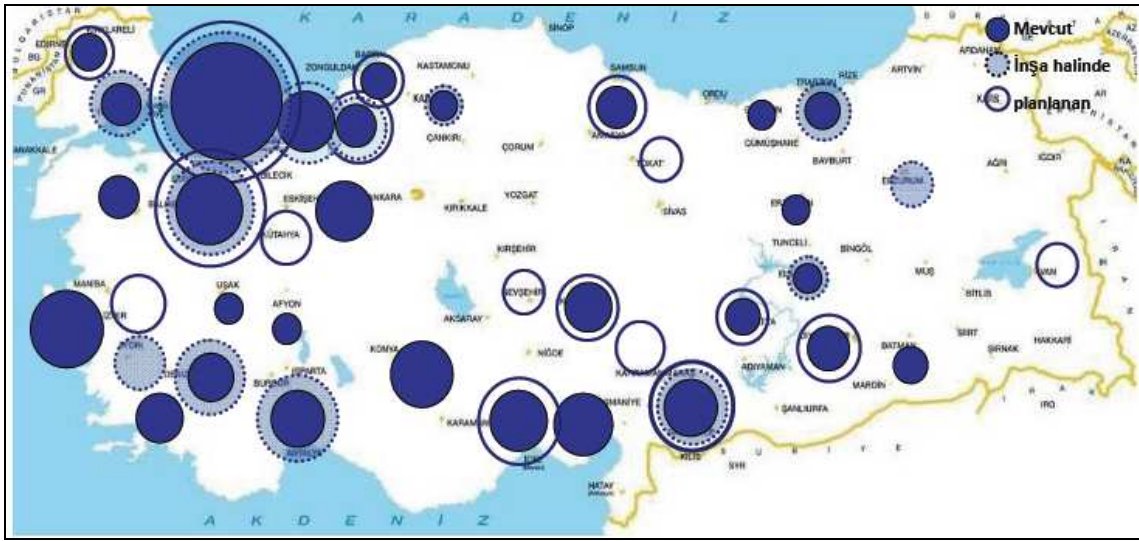
Organize perakendeye bakacak olursak sektörün gelişimini tetikleyen en önemli faktörlerin başında alışveriş merkezlerinin geldiği anlaşılmaktadır. Bunda alışveriş merkezlerinin kayıtlı çalışmasının da katkısı bulunmaktadır. Bunu tersten şu şekilde yorumlayabiliriz; ülkenin perakende sektörünün gelişimi ve sahip olduğu gelişme potansiyeli, alışveriş merkezlerinin gelişimine ivme kazandırmaktadır. Buradan anlaşılan organize perakende ve alışveriş merkezlerinin birbirlerinin gelişimlerine karşılıklı katkı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda alışveriş merkezleri ve bu pazara ilişkin öngörülerden bahsedilebilir.

Türkiye'deki alışveriş merkezleri özellikle 2001 yılından sonra Türk ekonomisine ciddi katkılar sağlayan yatırımlar haline gelmişlerdir. Bunun yanı sıra alışveriş merkezleri değişik tüketim kültürlerinin gelişmesi, farklı ihtiyaçlara cevap vermesi ve istihdama oluşturması bağlamında önemli gayrimenkul yatırımlardır. Alışveriş merkezlerinin gelişimini ülkedeki genel iktisadi göstergelerle ve perakende harcamalarla ilişkilendirerek öngörülerde bulunmak daha da anlamlı olacaktır. Zira ülke ekonomisinde özellikle 2002 yılından itibaren görülen hızlı büyüme ve perakende

harcamalardaki değişimler, alışveriş merkezlerine ilişkin muhtemel yatırımlarda da belirgin rol oynayacaktır.

Türkiye’deki alışveriş merkezlerine ilişkin gelecek tahminleri yapabilmek için mevcut duruma bakılması gerekmektedir. Şekil 31, Türkiye’de şu an aktif olan, yapımı devam eden ve planlanan alışveriş merkezlerini harita üzerinde göstermektedir.

Şekil 31. Türkiye’deki Mevcut, İnşa Halinde ve Planlanan AVM’ler



Kaynak: Soyuer (2008)

Şekle baktığımızda mevcut alışveriş merkezlerinin özellikle başta İstanbul olmak üzere büyük şehirlerde yoğunlaştığı görülmektedir. İstanbul’da alışveriş merkezi yatırımlarının yoğun bir şekilde devam ettiği anlaşılmaktadır. Marmara Bölgesi, alışveriş merkezlerinin en fazla olduğu bölgedir. Marmara Bölgesi’ni Ege, Akdeniz ve İç Anadolu Bölgeleri izlemektedir. Karadeniz, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’nde de alışveriş merkezleri yatırımları devam etmektedir.

Tablo 37’de Türkiye’deki çeşitli ekonomik göstergelere ilişkin öngörüler yer almaktadır. Tablodaki öngörüler 2015 yılına kadar olan dönemi içermektedir.

Tablo 37. Ekonomik Göstergelere İlişkin Öngörüler–2015 Yılı

GÖSTERGELER	% 3 BÜYÜME	% 5 BÜYÜME	% 7 BÜYÜME
Milli Gelir (Milyar \$)	835	974	1.133
Kişi Başı Gelir (\$)	10.779	12.573	14.625
Perakende Harcamalar (Milyar \$)	292	341	397

Kaynak: Gürlesel (2008)

Tabloya göre yıllık ortalama % 3 büyüme ile milli gelir 2015 yılında 835 milyar dolar, % 5 büyüme ile 974 milyar dolar ve % 7 büyüme ile 1,13 trilyon dolar olmaktadır. Özel tüketim harcamalarının GSMH içindeki payının % 70 olarak kalacağı ve perakende harcamaların özel tüketim harcamaları içindeki payının % 50 olacağı varsayımları ile perakende harcama büyüklüğü 2015 yılında % 3 büyüme ile 292,3 milyar dolar, % 5 büyüme ile 340,9 milyar dolar ve yüzde 7 ile 396,6 milyar dolar olmaktadır (Gürlesel, 2008).

Alışveriş merkezlerine ilişkin öngörülere bakıldığında 2007 yılı itibariyle 1000 KBKA'nı yaklaşık 50 m² ve toplam kiralanabilir alanı 3,5 milyon m² olan sektörün, yoğun alışveriş merkezi yatırımları sayesinde 2010 yılı sonunda toplam kiralanabilir alanının 8,3 milyon m² civarına ve nüfus artışı da göz önüne alındığında 1000 KBKA'nın yaklaşık 115 m²'ye ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu tahminler Tablo 38'de gösterilmektedir.

Tablo 38. Alışveriş Merkezleri Fiili Gerçekleşme Öngörülleri–2010 Yılı

Yıllar	Açılacak AVM Sayısı	Açılacak AVM Kiralanabilir Alan (m2)	Toplam Kiralanabilir Alan (m2)	1000 Kişi Başına Kiralanabilir Alan (m2)
2008	55	1.331.622	4.849.696	67,9
2009	52	2.181.021	7.030.717	97,2
2010	27	1.363.094	8.393.811	114,6

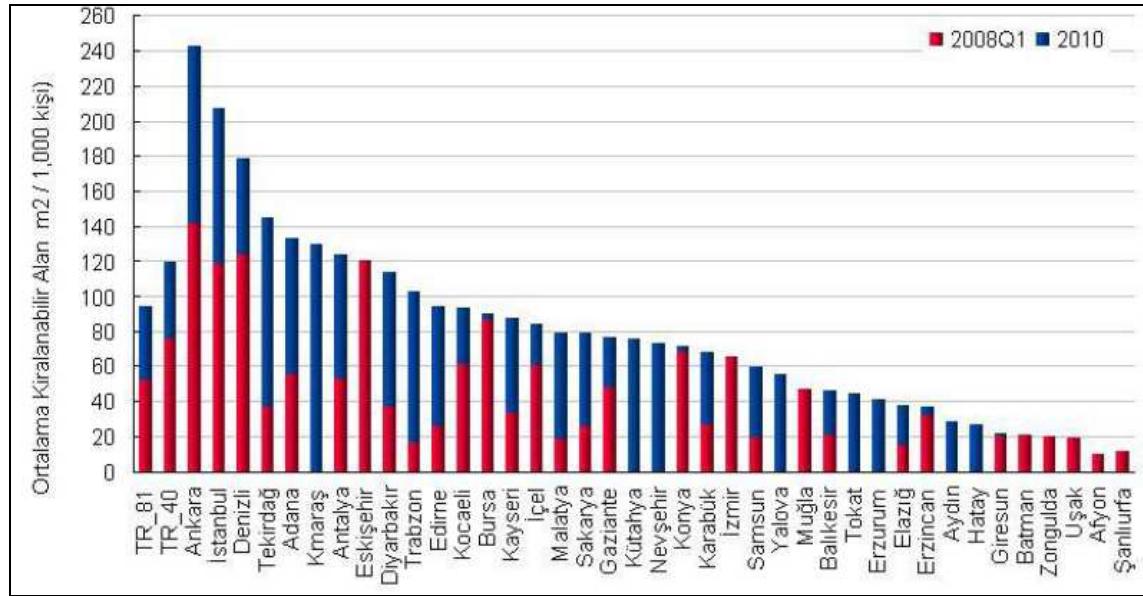
Kaynak: Gürlesel (2008)

2010 yılına kadar alışveriş merkezleri için kullanılan fiili gerçekleşme öngörülleri aynı zamanda kentleri de kapsamaktadır. 2010 sonunda 11 yeni ilin de katılımı ile alışveriş merkezi bulunan il sayısı 42'ye çıkmaktadır. 2010 yılında İstanbul 122 alışveriş merkezi

ve 3,94 milyon m² kiralanabilir alan büyüklüğüne ulaşmaktadır. Ankara'da 28 alışveriş merkezi ve 946.005 m² kiralanabilir alan, Adana'da ise 6 alışveriş merkezi ve 332.100 m² kiralanabilir alan olacaktır. Bu üç ili takiben 100.000–300.000 m² arası kiralanabilir alan büyüklüğüne sahip il sayısı ise 14 olacaktır. Alışveriş merkezleri için 2011–2015 yıllarına ait öngörüler ise kiralanabilir alan m² başına potansiyel perakende harcama büyüklüğü ile bin kişi başına kiralanabilir alan büyüklükleri kullanılarak yapılmaktadır. Buna göre 2015 yılı için kiralanabilir alan m² başına asgari potansiyel perakende harcama büyüklüğü 30.000 \$ kabul edilerek illerin kaldırabileceği azami kiralanabilir alan büyüklüklerine 3 ayrı senaryo (%3 büyüme, % 5 büyüme ve % 7 büyüme) ile ulaşılmaktadır (Gürlel, 2008).

Bir başka proje, bin kişi başına düşen kiralanabilir alanlara ilişkin şehirler bazında beklentileri ortaya koymuştur. Aşağıdaki Şekil 32, 2010 yılına ait bu beklentileri göstermektedir.

Şekil 32. 2010 yılı İllere Göre Ortalama Kiralanabilir Alan Beklentileri



Kaynak: Soyuer (2008)

Şekle göre bin kişi başına kiralanabilir alanda sıçrama yapması beklenen şehirler Ankara, Kahramanmaraş, Tekirdağ, Kütahya, Eskişehir ve Trabzon'dur. Mevcut durumda en fazla alışveriş merkezine sahip şehir İstanbul olmasına rağmen 1000 KBKA

bazında lider Ankara'dır. Ankara'nın kısa vadede bu liderliği devam ettireceği öngörülmektedir.

Şehirlerin alışveriş merkezi yatırım potansiyellerini gösteren yatırım matrisi ise Tablo 39'da gösterilmiştir. Yatırım matrisinde, Türkiye'deki şehirler yatırım potansiyelleri bağlamında değerlendirilmektedirler.

Tablo 39. İllere Göre Yatırım Potansiyeli

YATIRIM MATRİKSİ	3 BÜYÜK İL	GELİŞMİŞ İLLER	GELİŞEN İLLER	AZ GELİŞMİŞ İLLER
Yüksek Yatırım Potansiyeli (100.000 m ² ve üstü)	İzmir	Bursa Konya Kocaeli Mersin	Hatay Manisa	
Yatırım Potansiyeli (30.000–100.000 m ²)			Aydın Diyarbakır Edirne Samsun Trabzon Zonguldak Muğla Balıkesir	Afyon Elazığ Erzurum Ordu Kütahya Şanlıurfa Tokat Uşak Van Isparta
Sınırlı Yatırım Potansiyeli (10.000–30.000 m ²)		Adana Denizli Gaziantep Eskişehir	Kahramanmaraş Sakarya	
Doymuş Pazarlar	Ankara İstanbul	Antalya	Tekirdağ Kayseri	

Kaynak: Gürlelel (2008)

Yatırım matrisine göre yüksek yatırım potansiyeline sahip kentler İzmir, Bursa, Konya, Kocaeli, Mersin, Hatay ve Manisa'dır. Yatırım potansiyeli olan kentler, Aydın Diyarbakır, Edirne, Samsun, Trabzon, Zonguldak, Muğla, Balıkesir'dir. Sınırlı yatırım potansiyeline sahip kentler Adana, Denizli, Gaziantep, Eskişehir, Kahramanmaraş ve Sakarya'dır. Yatırım matrisinde doymuş pazarlar olarak nitelendirilebilecek kentler ise Ankara, İstanbul, Antalya, Tekirdağ ve Kayseri'dir.

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde 2015 yılına kadar olan dönem içinde 2010 yılına kadar sahip olunan potansiyelin büyük ölçüde kullanılacağı ve 8.39 milyon m² kiralanabilir alana ulaşılacağı, 2011 yılından sonra ise alışveriş merkezi yatırımlarının yavaşlayacağı ve toplam kiralanabilir alanın 2012 yılında 9,2 milyon m², 2013 yılında 9,5 milyon m², 2014 yılında 9,7 milyon m² ve 2015 yılında 10 milyon m² büyüklüğüne ulaşılacağı öngörülmektedir (Gürlesel, 2008).

Yukarıda alışveriş merkezlerinin geleceğine ilişkin fiziki öngörülerden bahsedilmiştir. Sektörün geleceğine ilişkin sektörde faaliyet gösteren alışveriş merkezleri ve perakendeci temsilcilerinin öngörülleri ise şöyledir (Arasta, 2006b:37–45):

- Ece Türkiye Genel Müdürü Aydın Yurdum’a göre gelişmiş ülkelerdeki alışveriş merkezleri sektörünün doygunluğa erişmesi, bu ülkelerdeki yatırımcıları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere çekecek, yabancı yatırımcıların getirdiği sinerji ile alışveriş merkezi sektöründe kalite artacaktır.
- YKM Genel Müdür Jaklin Güner’e göre alışveriş merkezleri adet olarak genişlemesini sürdürecektir, mevcutları da kendilerini yenileyeceklerdir. Alışveriş-dinlenme-eğlence kombinasyonu önemini arttıracak, daha zevkli ve daha kaliteli zaman geçirilebilecek yaratıcı mekânlar ortaya çıkacaktır.
- Capitol Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Aksoy ise AB yolunda ilerleyen, coğrafi açıdan iyi konumda olan ve genç nüfusa sahip Türkiye’nin, alışveriş merkezleri açısından önümüzdeki yıllarda da yatırım cenneti olmaya devam edeceğini öngörmektedir.

Sektördeki alışveriş merkezlerine danışmanlık hizmeti veren firmaların temsilcilerinin sektörün geleceğine ilişkin öngörülleri ise şu şekildedir (Arasta, 2008b:38):

- CEFIC Türkiye Genel Müdürü Julien Martin, doğru yerde doğru kitleye hizmet edecek şekilde hizmet edecek şekilde inşa edilen ve neticede altyapısı sağlam şirketlerin hayatta kalacağını öngörmektedir.
- Kurun Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Kurun, arz ve talebin serbest piyasa koşullarında alışveriş merkezi sayısını dengeleyeceğini, alışveriş

merkezleri rekabetinin birbirine denk güçler arasında ve lokasyon bazında olacağını öngörmektedir.

- Martı Danışmanlık'tan Arzu ve Uğur Kutlusözen, Türkiye'nin alışveriş merkezi sektörünün önümüzdeki 20 yıl artık iyi işletmenin öne çıkacağı dönem olacağını ve alışveriş merkezi işletmeciliğinin asıl farkı yaratan etmenlerin başında geleceğini öngörmektedirler.

3.3.2. ABD'ye Yönelik Değerlendirmeler

Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 50.000 adet alışveriş merkezi bulunmaktadır. Sektör sayısal olarak büyümektedir. Ancak bu artış 1970'li yıllarda görülen artış şeklinde değildir. 1970'lerde yaklaşık % 12 olarak büyüyen sektör, 2000'li yıllara gelindiğinde alışveriş merkezi sayısı bakımından artışını azalarak devam ettirmektedir.

Sektör ABD ekonomisine ciddi katkılar sağlamaktadır. Sektörde yaratılan perakende satış miktarı 2005 yılı itibarıyla 2 trilyon doların üzerindedir ve sektörde çalışan sayısı 12 milyon kişi civarındadır. ABD'nin gayri safi milli hâsılasının yaklaşık 12 trilyon dolar olduğu düşünüldüğünde, alışveriş merkezlerinin ülke ekonomisine sağladığı katkının ne kadar önemli olduğu dikkatten kaçmayacaktır.

Merkezi New York'ta bulunan Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi, ABD alışveriş merkezleri ve sektörün geleceğine ilişkin öngörülerini öğrenmek için konseyin üyelerine yönelik olarak geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın ilk boyutunu ABD alışveriş merkezlerine ilişkin öngörüler ikinci boyutunu ise sektöre ilişkin öngörüler oluşturmaktadır.

Konsey üyelerinin ABD alışveriş merkezlerine yönelik olarak ortaya koydukları öngörüler şunlardır (Powers, 2007:9):

- Artan bir oranda karışık kullanımlı projeler haline geleceklerdir.
- Çevre halkıyla daha entegre hale geleceklerdir.
- Sürdürülebilir enerji kaynaklarını daha fazla kullanacaklar ve çevreye daha saygılı olacaklardır.
- Daha kişiselleşmiş ürün ve hizmetler sunacaklardır.

- Dağıtım kanalları ile daha kesintisiz entegrasyon kuracaklardır.
- Daha fazla dikey entegre hale geleceklerdir (örneğin çok katlı yapılar).
- Daha fazla kamusal ve özel hizmet sunacaklardır.
- Daha fazla uzmanlaşmış hale geleceklerdir (örneğin giyim, eğlence veya restoran gibi alanlara daha fazla yoğunlaşacaklardır).
- Biyometrik ödeme seçenekleri sunacaklardır (örneğin parmak izi veya yüz tanıma).
- Ebat olarak daha küçük ancak daha verimli merkezler olacaklardır.
- Modüler konfigürasyonlar yoluyla daha esnek ve daha kısa vadeli yer tahsisine sahip olacaklardır.

Konsey üyelerinin sektörün geleceğine ilişkin ortaya koydukları öngörüler ise şunlardır (Powers, 2007:10):

- Sektör, yerel kültür ve pazarlara daha duyarlı hale gelecektir.
- Sektör, küresel ölçekli yatırımcı kuruluşlar tarafından dönüştürülecektir
- Sektör, daha az uzmanlaşacak ve çok amaçlı yatırımları kapsayacak
- Sektör, artan mali şeffaflığı görecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel sorunsalını, gelişmiş bir ülkenin alışveriş merkezi sektörü ile gelişmekte olan bir ülkenin alışveriş merkezi sektörünün, sektör yaşam eğrisi boyutu ile karşılaştırılıp, her iki ülke sektörünün sektörel evrim içerisinde hangi aşamada olduklarını belirlemek ve dolayısıyla her iki ülkenin alışveriş merkezleri bağlamındaki sektörel gelişimlerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı ile alakalı olarak çeşitli sonuçlara ulaşılmış ve buna ilişkin çeşitli öneriler getirilmiştir.

Çalışmada Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin alışveriş merkezleri sektörel bazda incelenip karşılaştırılmıştır. Ancak bu karşılaştırmalar, eldeki parametreler bağlamında yapılmıştır. Bu nedenle, ABD ve Türkiye'nin alışveriş merkezleri sektörlerinin sektör evrimi içerisindeki pozisyonları bu parametreler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Çalışma, Türkiye ve ABD alışveriş merkezlerine ilişkin farklı kaynaklardan elde edilen ikincil verilerin analizi ve sektörlerin bazı parametreler çevresinde incelenerek kıyaslanması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın kısıtlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın en önemli kısıtlılığı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sektöre ilişkin bazı verilerin Türkiye'deki sektörde birebir karşılığının olmamasıdır. Bu nedenle analizler sınırlı sayıda parametreye dayanmaktadır. Ayrıca alışveriş merkezleri ve AVM sektörüne ilişkin daha detaylı analizler yapabilmek için tüketici ihtiyaçları, tüketici davranışları, rekabet koşulları, arz-talep koşulları gibi unsurlar da göz önüne alınmalıdır. Ancak veri elde etmedeki zorluklar sebebiyle sektörlerin tam anlamıyla analizini mümkün kılacak bu parametreler göz ardı edilmiştir.

Kullanılan parametreler çerçevesinde sektörlerin gelişim seyirlerine ilişkin çeşitli grafikler oluşturulmuştur. Oluşturulan grafikler çerçevesinde her iki ülke sektörünün yıllar itibarıyla seyirlerine bakıldığında, ABD alışveriş merkezi sektörünün olgunluk, Türkiye'deki sektörün ise henüz büyüme aşamasında olduğu görülmüştür.

Türkiye'deki alışveriş merkezleri, sektörel bazda ABD'nin gerisinde bir aşamada görünmektedir. Zira ülkemiz modern anlamdaki alışveriş merkezine ABD'den yıllar

sonra kavuşmuştur. Ancak Türk alışveriş merkezi, sektör evrimi itibariyle gelişim aşamasında ilerlemekte ve gelişim hızı itibariyle de oldukça hızlı bir yükseliş trendi izlemektedir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler arasında Türkiye'nin hızla büyüyen, yeniliklere ve dışa açık ekonomisi, gittikçe modernleşen sosyal yapısı, değişen tüketim alışkanlıkları ve tüketici tercihleri ile özellikle genç bir nüfusa sahip olması bulunmaktadır.

Sektör yaşam eğrisi bağlamında ABD alışveriş merkezlerinin sektörel evrimlerine bakıldığında bin kişi başına düşen kiralanabilir alan, yıllar itibariyle alışveriş merkezi açılış sayıları, büyüme oranları vb. birçok parametre nedeniyle olgunluk aşamasında, hatta bu aşamanın sonlarına doğru ilerlediği görülmektedir. ABD, alışveriş merkezi sektörleri içerisinde öncü konumunu koruyor gibi görünebilir. Ancak yakın gelecekte de gerileme aşamasına girebileceği gözlenmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde alışveriş merkezlerinin yıllar itibariyle artışı diğer bir ifadeyle büyüme oranı 1970'li yıllarda %10-%12 iken, bugün bu oran % 2'nin altındadır. Bu oran son 5 yıldır istikrarlı bir şekilde %2'nin altında devam etmekte ve ileriki yıllarda da böyle devam edeceği öngörülmektedir. Bu da olgunluk aşamasında 'büyüme ya hiç yoktur ya da çok düşük seviyededir' prensibi ile örtüşen bir durum olup artık sektörün doygunluğunu tamamlamak üzere olduğuna bir işarettir.

ABD'deki alışveriş merkezlerinin dağılımlarına bakıldığında bu merkezlerin yaklaşık % 40'ının, milli gelirin görece düşük olduğu güney eyaletlerinde yoğunlaştığı ve sektör geneline bakıldığında küçük ölçekli alışveriş merkezlerinin, AVM pastasının en büyük dilimini oluşturduğu görülmektedir.

Türkiye'ye bakacak olursak alışveriş merkezi tarihi her ne kadar 1400'lü yıllarda faaliyete geçen Kapalıçarşı'ya kadar dayansa da Türkiye'nin modern anlamdaki ilk alışveriş merkezine ABD'den yaklaşık 30 yıl sonra kavuştuğu görülmektedir. Ülkemizdeki ilk alışveriş merkezi de ABD'deki bir alışveriş merkezi örnek alınarak yapılmıştır.

Türkiye'de AVM yatırımları özellikle 2000'li yıllardan beri yoğun olarak devam etmektedir. Alışveriş merkezlerinin İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yaygınlaştığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre sektör genel anlamda büyüme

aşamasındadır. Ancak yerel bazda bakıldığında, sektör bazı bölgelerde doyuma ulaşmıştır. AVM dağılımlarına bakıldığında sektörde, küçük ve orta ölçekteki merkezler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Türkiye’de devam eden yoğun yatırımlar nedeniyle önümüzdeki dönemde alışveriş merkezlerine yönelik ciddi rekabet beklenmektedir. Bu nedenle, alışveriş merkezlerinin konsept olarak farklılaşmaları gerekmektedir.

AVM’ler için lokasyon hayati derecede öneme sahiptir. AVM’nin konumlandırılması ne kadar iyi olursa başarı şansı da o ölçüde yükselecektir. Bu bağlamda açılması düşünülen alışveriş merkezleri açısından lokasyon ve mimari yapı gibi unsurlarda çok dikkatli olunmalıdır. Alışveriş merkezlerinin başarılı olabilmeleri için uygun lokasyon seçiminin yanı sıra doğru konsept ve alanında en iyi perakendecileri bünyelerinde barındırmaları da gerekmektedir.

AVM yatırımına girilmeden önce yatırımın yapılacağı bölgenin nüfus dağılımı, bölge halkının iktisadi alım gücü, yaşam tarzları, bölgedeki genel perakende yapısı vb. hususlar iyi şekilde etüt edilmeli ve yatırımlar, bu hususlar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Zira ciddi fizibilite çalışmaları yapılmadan açılan alışveriş merkezlerinde yatırımın geri dönüşü zora girebilir.

Türk alışveriş merkezlerinin büyüme süreçlerini geliştirmeleri ve sektör olgunluk aşamasına girdiğinde bunu devam ettirmeleri için uluslararası standartlara uyma noktasında taviz vermemeli, pazarlama ve tutundurma politikalarında farklılıklar yaratmalı veya yaratmaya devam etmeli, özellikle mağaza karmasını ve yönetim biçimlerini optimal şekilde kurgulamalıdır.

Ülkemizde farklı konseptleri deneyen alışveriş merkezi sayısı azdır. Bazı alışveriş merkezlerinde yemek alanlarına (food court) yönelik vurgu öne çıkarken, bazılarında ise pazaryeri ön plandadır. Diğer merkezlerin de farklı konseptler yaratmaları gerekmektedir.

Alışveriş merkezlerinde mağaza karmasına özellikle dikkat edilmeli, alışveriş merkezinin konsepti ve kimliğiyle mağaza karması örtüşmelidir. Alışveriş merkezi yönetimlerinin de verimli çalışma konusuna özen göstermeleri ve farklılık yaratacak faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Zira önümüzdeki dönemde rekabetin, sadece

alışveriş merkezleri arasında değil, bu merkezlerin yönetimleri arasında da yaşanacağı öngörülmektedir. Ayrıca, alışveriş merkezi yönetimlerinin kiralama yaparken, ürün-mağaza karmasına da özen göstermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmayla farklı gelişmişlik düzeyine sahip iki ülkenin sektörleri incelenip karşılaştırılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda Türkiye ile benzer ölçekteki ülkeler karşılaştırılabilir. Aynı şekilde, benzer gelişmişlik düzeyine sahip farklı ülkeler de sektörel bazda incelenip karşılaştırılabilir. Ayrıca bundan sonra bu konu ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda alışveriş merkezlerinin gelişimine etki eden faktörler ile alışveriş merkezlerindeki yapısal değişim derinlemesine incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adana Galleria (2008), <http://www.adanagalleria.net/>, 03.02.2008
- AGARWAL R, M. Sarkar ve R. Echambadi (2002) , “The Conditioning Effect of Time on Firm Survival: An Industry Life Cycle Approach”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, s. 971–994
- Akmerkez (2008), “Dünyanın En İyi Alışveriş Merkezi” <http://www.akmerkez.com.tr/About.asp>, 02.02.2008
- AKŞAM (2006), “Alışverişte Kule Çarşı Farklılığı”, <http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=58643,6&tarikh=16.11.2006>. 18.01.2008
- Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (2008), www.ampd.org, 06.05.2008
- ALKİBAY, Sanem (1993), *Organize Alışveriş Merkezleri Yönetimi ve Tüketicilerin Bu Merkezlerle İlişkin Yaklaşımları*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ALKİBAY, Sanem, D. Tuncer ve Ş. Hoşgör (2007), (Michael Levi ve Barton A. Weitz’den aktaran) *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- ALKİBAY, Sanem, D. Tuncer ve Ş. Hoşgör (2007), (Jonathan Reynolds’tan aktaran) *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- ALKİBAY, Sanem, D. Tuncer ve Ş. Hoşgör (2007), *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- ALTUNIŞIK, Remzi ve Kazım Mert (2001), “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor Mu?”, 6. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Erzurum, 28 Haziran–1 Temmuz, <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=107-36k>, 21.03.2008
- ARASTA (2006a), “ICSC’nin Standartlarına Göre Siz Hangi Kategoridesiniz?”, Sayı.31, Temmuz/Ağustos, s. 48–51
- ARASTA (2006b), “AVM’ler, 6 Milyar Dolarlık Pasta Hacmi İle Taze Bir Pasta”, Sayı.28, Ocak/Şubat, s.34–45

- ARASTA (2007a), “Küresel Değişim Bakkal Amcayı Da Dönüştürdü”, Sayı.38, Eylül/Ekim, s.32–33
- ARASTA (2007b), “Modern Perakende Tüketim ve Tedarik Modellerini Değiştiriyor”, Sayı.35, Mart/Nisan, s.26–30
- ARASTA (2008a), “2007 Perakende Sektörü Yatırım Yılı Oldu”, Sayı.40, Ocak/Şubat, s.14–18
- ARASTA (2008b), “Yönetim ve Kiralama Danışman Sayısı Artıyor, Sektör Olgunlaşıyor”, Sayı.41, Mart/Nisan, s.38–46
- Arcadium (2007), <http://www.arcadium.com.tr/index.php?sayfa=icerik&text=103>, 08.02.2008
- Arkitera Mimarlık (2008), <http://arkiv.arkitera.com/p6034-cepa-celebcioglu-alisveris-merkezi.html>, 12.02.2008
- Armada (2008), <http://www.armadasite.com/sirketprofil.asp>, 07.02.2008
- Asmerkez (2008), http://www.asmerkez.com.tr/index.php?option=com_content&&task=view&id=5&Itemid=6, 06.02.2008
- Atakule (2008), <http://www.atakule.com/index2.php>, 02.02.2008
- AMPD ve Nielsen (2008), *AMPD Perakende Endeksi, 2007 Yılı Değerlendirmesi*, İstanbul
- Atrium (2008), <http://www.atrium.com.tr/hakkimizda.htm>, 02.02.2008
- AYDIN, Kenan (2007), *Perakende Yönetiminin Temelleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ARGYRES, Nicholas, A. McGahan ve J.A.C. Baum (2004), “Context, Technology and Strategy: Forging New Perspectives on the Industry Life Cycle”, *Advances in Strategic Management*, Vol.21, s.1–17
- Aymerkez (2008), <http://www.aymerkez.net/index.htm>, 07.02.2008

- BAŞTİMUR, Sibel (2007), “Osmanlı’dan Günümüze Çarşı”, *Tasarım*, Sayı. 175, s. 82–84
- BATI, Uğur (2007), “Tüketim Katedralleri Olarak Alışveriş Merkezlerinin Toplumsal Göstergebilimi: Forum Bornova Alışveriş Merkezi Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, s. 1–26
- BERMAN, Berry ve Joel Evans (1989), *Retail Management*, 4.Edition, Maxwell Macmillan International Editions, New York, USA
- BİLGİN, Demet C. (2007a), “179 Alışveriş Merkezi Türkiye’ye Yayıldı, 22 Milyar Dolar Göründü”, *Hürriyet*, 25 Aralık, s. 15
- BİLGİN, Demet C. (2007b), “Yabancı Yatırımcı Türkiye’de 50 Alışveriş Merkezine Girdi”, *Hürriyet*, 26 Aralık, s. 14
- Bilkent Center (2008), http://www.bilkentcenter.com.tr/main/index.php?page_id=5, 04.02.2008
- BOLING, Wayne F. (1995), “Pursuing the Factory Outlet Development”, *Economic Development Review*; Vol.13, Issue 2, s. 89–90
- BOYD Harper W.Jr ve Orville C. Walker Jr (1990), *Marketing Management-A Strategic Approach*, Richard Irwin Inc. Illinois, USA
- BYARS, Lloyd L. (1987), *Strategic Management-Planning and Implementation, Concepts and Cases*, 2. Edition, Harper&Row Publishers, New York, USA
- Bureau of Labor Statistics (2008), <http://www.bls.gov>, 10.07.2008
- Capitol (2008), “Capitol’ü Tanıyın- Tarihçemiz”, <http://www.capitol.com.tr/?c2F5ZmE9aGFra2luZGEvaGFra2luZGE=>, 03.02.2008
- Carousel (2004), <http://www.carousel.com.tr/01hakkinda/carousel.asp>, 03.02.2008
- CASSIA, Lucio, M. Fattore ve S. Paleari (2006), *Emerging Businesses and Declining Industries*, Edward Elgar Publishing, Glos, UK
- CENGİZ, Emrah ve Berna Özden (2002) , “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını

Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt.2 Sayı.1, s. 65–78

Census Bureau (2008), <http://www.census.gov>, 10.07.2008

Colony Outlet (2008), <http://www.colonyoutlet.com/hakkimizda.asp>, 10.02.2008

DELISLE, James R. (2005), “Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities” *ICSC Working Paper Series*, September, s.1–24
http://icsc.org/srch/rsrch/wp/USSC_Class_091305.pdf, 30.12.2007

DESS, Alex ve Gregory G. Miller (1996), *Strategic Management*, 2. Edition, Mc Graw Hill Companies Inc., USA

DİNÇER, Ömer (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul

DİNLERSÖZ Emin ve Glenn MacDonald (2007), “The Industry Life Cycle of The Size Distribution of Firms”, <http://www.olin.wustl.edu/faculty/macdonald/Evolution.pdf>, 31.12.2007

Doğuş PC (2008), <http://www.doguspowercenter.com.tr/Dhtml.aspx?cid=40>, 11.02.2008

East Michigan University (1???), “A Brief History Of Downtowns”, <http://www.emich.edu/public/geo/557book/a110.history.html>, 14.01.2008

Eastern Connecticut State University (2007), “Largest Shopping Malls in the United States”, *Shopping Mall and Shopping Center Studies*, <http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsLarge.htm#LargestMalls>, 04.01.2008

EREN, Erol (2004), *Stratejik Yönetim*, Editör: Necdet Timur, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No.801, Anadolu Üniversitesi

FERNIE, Susan (1996), “The Future For Factory Outlet Centres in the UK: The Impact of Changes in Planning Policy Guidance on the Growth of A New Retail Format”, *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol. 24, No. 6, s. 11–21

- Flyinn (2008), http://www.flyinn.com.tr/index_en.asp, 09.02.2008
- Forum Bornova (2008), http://www.forumbornova.com/kurumsal_fb.php, 11.02.2008
- FTZ (2008), <http://www.ftzavm.com/yapivekonum.htm>, 08.02.2008
- Galleria Ankara (2008), <http://www.galleriaankara.com/>, 03.02.2008
- Galleria Ataköy (2006), “Biz kimiz?” <http://www.galleria-atakoy.com.tr/article/archive/3/>, 01.02.2008
- Gayri Menkul Türkiye (2008), “Türkiye’de Perakende Harcamalar”, <http://www.gmtr.com.tr/index.php?action=displayAnalizNode&ID=207>, 14.07.2008
- GOODSTEIN, Jerry (2003), “Industry Life Cycle Presentation” <http://www.vancouver.wsu.edu/fac/goodstein/mgt590/Industry%20Life%20Cycle%20Presentation.ppt>, 20.01.2008
- GRANT, Robert (2002), “Industry Evolution”, Editor: MAZZUCATO, Mariana, *Strategy for Business-A Reader*, SAGE, UK, s.108–122
- GRANT, Robert (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, 5. Edition, Blackwell Publishing, Madlen, USA
- GRANT, Robert (2005), (Carl Anderson ve Carl Zeithaml’dan aktaran) *Contemporary Strategy Analysis*, 5. Edition, Blackwell Publishing, Madlen, USA
- GRANT, Robert (2005), (Robert D. Buzzell ve Bradley T. Gale’den aktaran) *Contemporary Strategy Analysis*, 5. Edition, Blackwell Publishing, Madlen, USA
- GRIMM, Curtis M., H. Lee ve G.K. Smith (2005), *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, USA
- GUNNING, Jeff (2006), “The Life in Lifestyle Center-What Are the Ingredients for A Successful Lifestyle Center?”, *Urban Land*, August, s. 58–64
- GÜRLESEL, Can F. (2008), “Türkiye’de Perakende Pazarı ve Alışveriş Merkezleri İçin Öngörüler 2015”, *Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı Derneği-GayriMenkul Zirvesi 8*, http://www.gyoder.org.tr/zirve8/sunum/can_fuat_gurlesel_avm.pdf, 13.07.2008

- HASTY, Ron ve James Reardon (1997), *Retail Management*, International Edition, Mc Graw Hill, USA
- HAX, Arnaldo C. ve Nicholas S. Majluf (1984), *Strategic Management-An Integrative Perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA
- HILL Charles W.L. ve Gareth R. Jones (1989), *Strategic Management Theory-An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA
- ICSC (2000), “A Brief History Of Shopping Centers”, June 2000
<http://www.icsc.org/srch/about/impactofshoppingcenters/briefhistory.html>,
03.01.2008
- ICSC (2004), “ICSC Shopping Center Definitions Basic Configurations and Types for the United States”, <http://www.icsc.org/srch/lib/USDefinitions.pdf>, 02.01.2008
- ICSC (2006a), “Scope U.S. 2006” *International Council of Shopping Centers*,
<http://icsc.org/srch/rsrch/scope/current/ChartData06.pdf#xml>, 01.01.2008
- ICSC (2006b), “Scope U.S. 2006” *International Council of Shopping Centers*
<http://www.icsc.org/srch/rsrch/scope/current/UnitedStates06.pdf>, 02.01.2008
- International Council of Shopping Centers (2008), <http://www.icsc.org>, 08.05.2008
- İstanbul Cevahir (2008), <http://www.istanbulcevahir.com>, 13.01.2008
- İstanbul İl Koordinasyon Kurulu (2008), “Alışveriş Merkezleri ve Ulaşım Sorunları”,
<http://www.ikkistanbul.org/site/Scripts/prodView.asp?idproduct=329> 10.01.2008
- JONES, Peter (1995), “Factory Outlet Shopping Centres And Planning Issues”,
International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 23 No. 1, s. 12–17
- Kapalıçarşı (2008), “Kapalıçarşı”, http://www.kapalicarsi.org.tr/tarihce_ana.php,
01.02.2008
- KAPUDERE, Can (2008), *Alışveriş Merkezlerindeki Pazarlama Çalışmaları, Basılmamış Dönem Projesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

- Karum (2008), <http://www.karum.com.tr/KarumTR/tarihce.htm>, 02.02.2008
- KC Göksu (2008), <http://www.kcgoksuavm.com/index.php?kc=kurumsal>, 11.02.2008
- KLEPPER, Steven (1996), “Entry, Exit, Growth and Innovation over the Product Life Cycle,” *American Economic Review*, Vol. 86, s.562–583
- KLEPPER, Steven (1997), “Industry Life Cycles”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.6, s. 145–181
- Korupark (2008), <http://www.korupark.com.tr/> 13.02.2008
- KOTLER, Philip (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA
- Kulesite (2008), <http://www.kulesite.com/>, 09.02.2008
- LARRECHE, J.C., O.C. Walker Jr ve H. W. Boyd Jr (1992), *Marketing Strategy-Planning and Implementation*, Richard Irwin Inc. USA
- LAWLES, Michael W. (2001), “Strategy Configurations in the Evolution of Markets”, Editors: VOLBEDRA, Henk W. ve T. Elfring, *Rethinking Strategy*, s.231–239
- Laura (2008),<http://www.laura.com.tr/default.asp?page=10&dil=TR>, 07.02.2008
- LOWRY, James, (1997), “The Life Cycle Of Shopping Centers” *Business Horizons*, January/February, No. 1, s. 77–87
- McGAHAN, Anita (2004), *How Industries Evolve-Principles for Achieving Superior Performance*, Harvard Business Press, USA
- MEYER, Warren G., P. G. Haines ve E. E. Haris (1988), *Retail Marketing*, 8.Edition, Mc Graw Hill, New York, USA
- Mirapark (2008), http://www.miraparkavm.com/kurumsal/mirapark_hakkinda/, 10.02.2008
- NAIR, Bindu (2006), “The U.S. Shopping Center Industry in 2005”, *Research Review*, Vol.13, No.1, s.14–17
- NEO (2008), http://www.neoeskisehir.com/neohakkinda_taniyin.asp, 13.02.2008

- Oasis (2004) http://www.oasisbodrum.com/detay.asp?menu=2&alt_menu=1&dil=TR, 04.02.2008
- Orion (2008), <http://www.orionavm.com.tr/Page.aspx?SiteMap=2>, 06.02.2008
- Outlet Center İzmit (2008), “Outlet Center İzmit Hakkında” http://www.outletcenter.com.tr/?page=browse/index&cat_id=10&page_id=96, 04.02.2008
- ÖZDEN, Berna (2002), (Sanem Alkibay’dan aktaran) *Perakendecilikte Yükselen Değer Alışveriş Merkezleri ve Tüketici Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdilek (2008), <http://www.ozdilek.com.tr/AVM/Content.asp?ContentID=Konsept>, 06.02.2008
- Palmiye (2008), <http://www.palmiyeavm.com/hakkinda.php>, 08.02.2008
- Panora (2008), <http://www.panora.com.tr/>, 13.02.2008
- Park Bornova (2008), <http://www.parkbornova.com/>, 10.02.2008
- PORTER, Michael E. (2000), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- POWERS, H. Elton (2007), “The Shopping Center and Its Industry of Tomorrow”, *Research Review*, Vol. 14, No.1, s.8–10
- Price Water House Coopers (2007), “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/27529ce9735051c280257290004b732f>, 12.04.2008
- Profilo (2008), <http://www.profiloalisverismerkezi.com.tr/pam/index.php>, 04.02.2008
- RADİKAL (2006) “Erdoğan: Kanyon İlham Verici” <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=188907.31.05.2006>, 21.01.2008
- RICE, John ve Peter Galvin (2006), “Alliance Patterns During Industry Life Cycle Emergence: The Case of Ericsson and Nokia”, *Technovation*, Vol.26, s. 384–395

- SAK, Güven (2005), “Türkiye’de Yapısal Dönüşüm ve Perakende Sektörü”, www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_perakende_v.7_SON.pdf, 26.03.2008
- SAYAR, Sevgi (2008), “Sektör Migros'a Kilitlendi Gözler Yerli-Yabancı Evliliklerinde”, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=90157&HTP_KOD=9, 13.01.2008
- SCHOENHERR, Steven E. (2006), “Evolution of the Shopping Center” <http://history.sandiego.edu/gen/soc/shoppingcenter.html>, 15.01.2008
- SOLONER, Garth, A. Shepard ve Joel Podolny (2001), *Strategic Management*, John Wiley&Sons Inc. New York, USA
- SOYUER, Firuz (2008), “Alışveriş Merkezleri: Nereden Nereye?”, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği-Gayrimenkul Zirvesi* 8, http://www.gyoder.org.tr/zirve8/Sunum/Firuz_Soyuer.pdf, 13.07.2008
- STEPHAN, Micheal ve Reina König (2006), “Market Take-off in Systemic Industries The Early Industry Life Cycle Stage in the Mobile Payment Industry”, *DRUID-DIME Winter 2006 PhD Conference January 26–28* http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2006-1690.pdf, 22.01.2008
- SUAREZ, Fernando ve J. M. Utterback (1995) “Dominant Designs And The Survival Of Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, September s. 415–430
- Tepe Nautilus (2008), <http://www.tepenautilus.com/index.php?page=hakkimizda&c=page>, 07.02.2008
- TORUN, Aziz (2008), “AVM’ler Nereye Gidiyor?”, *Arasta*, Yıl. 2008, Sayı. 40, Ocak/Şubat, s. 48–49
- TUNA, Banu (2007), “İstanbul'un 53. Türkiye'nin 149. alışveriş merkezi açıldı.” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=6874745&tarih=2007-07-13>, 20.01.2008
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2008), <http://www.tcmb.gov.tr>, 08.07.2008
- Türkiye İstatistik Kurumu (2008), <http://www.tuik.gov.tr>, 09.07.2008

- UTTERBACK, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, USA
- ÜNAL, Yücel ve Mehmet Ocakçı (2004) “Büyük Mağazaların Kurulmasının İzne Bağlanması Hakkındaki Kanun Tasarısının İncelenmesi, Ticaret Merkezlerinin Kuruluş Yeri Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi ve Plan Kararı ile Yer Seçimi Üzerine Teknik Rapor” <http://www.ampd.org/gundem/teknikrapor.aspx>, 11.01.2008
- VF Outlet Center (2008), <http://vffo.com/index.asp>, 06.01.2008
- YAVUZ, Özge ve Burcu Tüvay (2008), “Alışveriş Merkezleri-Çıkmak Mı Zor Kalmak Mı?”, *Ekonomist Dergisi*, Yıl. 18, Sayı. 2. s. 14–21
- YILDIRIM, Engin (2007), “Alışveriş Merkezlerinin Yer Seçimi” <http://www.perakende.org/haber.php?hid=1197546533>, 11.01.2008
- YILDIRIM, Abdullah (2008), “Alışveriş Merkezlerini Sevdik”, <http://yenisafak.com.tr/ekonomi/?t=16.02.2008&i=100090> , 19.02.2008
- ZORLU, Abdülkadir (2008), “Türkiye’de Organize Perakendecilik Sektöründe/Alışveriş Merkezlerinde Yeni Trendler ve Sorunlar”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Sayı. 1, Kış, s. 36–48

ÖZGEÇMİŞ

29 Eylül 1983'te Adapazarı'nda doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adapazarı'nda tamamladı. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden derece ile mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama bölümünü kazandı. 2007 yılının yaz döneminde Amerika Birleşik Devletleri'nin New York eyaleti Buffalo şehrinde bulunan LET'S INC şirketinde çalıştı. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir.