



**İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE İNDEKS MODEL ÖNERİSİ:
AVM UYGULAMASI**

Emine Elif NEBATİ

**Danışman
Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ**

**DOKTORA TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
İSTANBUL- 2019**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Emine Elif NEBATİ tarafından hazırlanan "**Performans Ölçümünde İndeks Model Önerisi AVM Uygulaması**" adlı tez çalışması 01/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri önünde başarı ile savunularak, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Gültekin ÇETİNER
Marmara Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL
İstanbul Esenyurt Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Berk AYVAZ
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Onay Tarihi : 09.07.2019


Prof. Dr. Necip Şimşek
Enstitü Müdürü

AKADEMİK VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

17/05/2019

Emine Elif NEBATİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ.....	5
2.1 Alışveriş Merkezleri ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	13
2.2 Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	18
2.3 Performans Ölçümü ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	22
3. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	25
3.1 Dünya’da Alışveriş Merkezlerinin Gelişim Süreci.....	26
3.2 Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Gelişim Süreci.....	29
4. YÖNTEM VE ANALİZ.....	34
4.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ve Adımları.....	34
4.2 PROMETHEE Yöntem ve Adımları.....	37
4.3 Performans Ölçümü.....	41
5. AVM PERFORMANS İNDEKS MODELİ ÖNERİSİ.....	44
5.1 Kriterlerin Belirlenmesi ve Hiyerarşik Yapı Oluşumu.....	46
5.1.1 Yeşil bina performans indeksi.....	46
5.1.2 Yatırımcı performans indeksi.....	49
5.1.3 Ziyaretçi performans indeksi.....	51
5.1.4 Kiracı performans indeksi.....	53
5.1.5 AVM ciro performans indeksi.....	55
5.1.6 Sosyal yaşam performans indeksi.....	57
5.2 Verilerin Toplanması ve Kriter Ağırlıklandırması.....	59
5.3 Performans İndeks Ağırlıklarının Elde Edilmesi.....	59
5.4 SWOT Analizi.....	60
5.5 Radar Diyagram Analizi.....	61
6. ÖNERİLEN AVM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİNİN UYGULANMASI.....	63
6.1 Kriter Ağırlıklarının AHP ile Belirlenmesi.....	64
6.1.1 AVM performans indeksi.....	66
6.1.2 Yeşil bina performans indeksi.....	67
6.1.3 Yatırımcı performans indeksi.....	68
6.1.4 Kiracı performans indeksi.....	70
6.1.5 Ziyaretçi bina performans indeksi.....	71
6.1.6 AVM ciro performans indeksi.....	72
6.1.7 Sosyal yaşam performans indeksi.....	74
6.2 PROMETHEE Yöntemi ile AVM Performans İndekslerinin Belirlenmesi.....	75
6.2.1 Alanlarına göre performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	77
6.2.1.1 Yeşil bina performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	77
6.2.1.2 Yatırımcı performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	78
6.2.1.3 Kiracı performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	79

6.2.1.4 Ziyaretçi performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	80
6.2.1.5 AVM ciro performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	81
6.2.1.6 Sosyal yaşam performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	82
6.2.2 Alışveriş merkezlerine göre performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi.....	83
6.2.3 AVM performans indeksi genel sonuçlar.....	89
7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	91
7.1 SWOT Analizi.....	91
7.1.1 Kriterlerin belirlenmesi ve seçilmesi.....	95
7.1.2 Stratejilerin ve senaryoların oluşturulması.....	95
7.1.3 Sonuçların ağırlıklandırılması ve değerlendirilmesi.....	100
7.2 Radar Diyagramı ile Sonuçların Değerlendirilmesi.....	106
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKLAR.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	133



ÖZET

Doktora Tezi

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE İNDEKS MODEL ÖNERİSİ AVM UYGULAMASI

Emine Elif NEBATİ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ

2019, 134 sayfa

Günümüzde, sosyal ve modern yaşamın getirisi olan, perakende sektöründe önemli yere sahip olan AVM'lerin sayıları her geçen gün artmaktadır. Bu durum yönetimleri, çeşitli arayışlara yöneltmektedir. AVM'lerin mevcut performanslarının analiz edilmesi ve uygun çözümler sunulması da bu arayışlara çözüm niteliğindedir. Son zamanlarda ortaya çıkan bu ihtiyaçtan yola çıkarak, bu tez çalışmasında AVM'ler için bir performans indeks ölçüm modeli geliştirilmiştir. Önerilen performans indeks modelinde, 6 ana kriter ve 135 alt kriter belirlenmiştir. AVM Performans kriterlerinin ve AVM'lerin performanslarının incelenmesi aşamasında, AHP ve PROMETHEE yöntemleri tercih edilmiştir. Sonuçların analizinde ise, SWOT analizi ve radar diyagram analizi olmak üzere 2 yöntemle karşılaştırmalı değerlendirilmiştir. Geliştirilen modelin uygulama aşamasında, araştırmanın örnekleme Türkiye'de İstanbul ilindeki alışveriş merkezlerine uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, önerilen model ve geliştirilen çözüm önerileri ile birlikte perakende sektöründe rekabet avantajı elde edilmesi ve sektöre olumlu katkı sağlaması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Alışveriş merkezleri, çok kriterli karar verme, performans ölçümü, radar diyagramı, SWOT analizi.

ABSTRACT

Ph. D. Thesis

PROPOSAL OF INDEX MODEL IN PERFORMANCE MEASUREMENT: SHOPPING MALL APPLICATION

Emine Elif NEBATI

**Istanbul Commerce University
Graduate School of Applied and Natural Sciences
Department of Industrial Engineering**

Supervisor: Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ

2019, 134 pages

Nowadays, the number of shopping malls, which have a prominent place in the retail sector, has been on increase as a result of social and modern life. This situation leads management to various quests. Analyzing the present performances of the shopping malls and providing appropriate to these searches. Based on this need, a performance measurement index model has been developed for shopping malls. In the proposed performance index model, 6 main criteria and 135 sub-criteria were determined. In order to evaluate the performance criteria and the performance of the shopping centers, AHP and PROMETHEE methods were preferred. In the result analysis section, the obtained data was supported by two methods; SWOT analysis and radar diagram analysis. In the implementation phase of the developed model, the research sample was applied to shopping centers in the province of Istanbul in Turkey. According to the results obtained, it is hoped that, with the proposed model and proposed solutions, competitive advantage in the retail sector will be achieved and will make a positive contribution to the sector.

Keywords: Shopping centers, multi-criteria decision making, performance measurement, radar diagram, SWOT analysis.

TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli danışman hocam Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ'ye, doktora eğitimi sürecinde araştırmalarımnda yardımcı olan ve her türlü desteği sunan değerli hocam Doç. Dr. Berk AYVAZ'a, çalışma sırasındaki destek ve ilgileri için Prof. Dr. Gültekin ÇETİNER'e ve araştırma sürecinde sağladığı katkıları ile çalışmalarımı kolaylaştıran kıymetli hocam Prof. Dr. Hüseyin BAŐLİĐİL'e teőekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme özellikle de, akademik hayata adım atmama vesile olan beni her zaman destekleyen canım annem ve canım babam Dr. Mahmut NEBATİ'ye sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Emine Elif NEBATİ
İSTANBUL, 2019

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 2.1 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların yıllara... göre dağılımının pasta grafiği.....	17
Şekil 2.2 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların..... kullandıkları yöntemlere göre dağılımının pasta grafiği.....	17
Şekil 2.3 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların..... uygulanma alanlarına göre dağılımının pasta grafiği.....	18
Şekil 2.4 Literatür araştırmasında AHP-PROMETHEE yöntemlerinin birlikte..... kullanıldığı çalışmalarda uygulanan alanlara göre dağılımının pasta grafiği..	21
Şekil 3.1 Le Bon Marche, ilk departman mağaza.....	27
Şekil 3.2 ABD’de ilk kapalı alışveriş merkezi, Southdale Mall.....	27
Şekil 3.3 Alışveriş merkezlerinin şehirlere göre gelişimi.....	30
Şekil 3.4 Alışveriş merkezlerinin yıllara göre gelişimi.....	30
Şekil 3.5 1000 kişiye düşen kiralanabilir AVM alanı - en büyük 20 pazar.....	31
Şekil 3.6 Aylık m ² başı ciro analizi.....	32
Şekil 3.7 Ziyaret sayısı endeksi.....	33
Şekil 4.1 Hiyerarşik yapı modeli.....	34
Şekil 4.2 PROMETHEE yöntemi uygulama adımları.....	37
Şekil 4.3 Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi.....	39
Şekil 5.1 Önerilen AVM performans ölçüm indeksi algoritması.....	45
Şekil 5.2 Alışveriş merkezi performans indeksi ana kriterlerinin hiyerarşik yapısı.....	46
Şekil 5.3 Yeşil bina performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	47
Şekil 5.4 Yatırımcı performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	50
Şekil 5.5 Ziyaretçi performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	52
Şekil 5.6 Kiracı performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	54
Şekil 5.7 AVM ciro performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	56
Şekil 5.8 Sosyal yaşam performans indeksi hiyerarşik yapısı.....	58
Şekil 5.9 SWOT Analizi uygulama adımları.....	61
Şekil 6.1 Kriter ağırlıklandırılması için oluşturulan kiracı performans indeksi..... modelinin program ekran görüntüsü.....	65
Şekil 6.2 İkili kıyaslama anketi ekran görüntüsü.....	65
Şekil 6.3 AVM performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	67
Şekil 6.4 Yeşil bina performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	68

Şekil 6.5 Yatırımcı performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	69
Şekil 6.6 Kiracı performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	71
Şekil 6.7 Ziyaretçi performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	72
Şekil 6.8 AVM Ciro performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	74
Şekil 6.9 Sosyal yaşam performans indeksi AHP ağırlık grafiği.....	75
Şekil 6.10 “Visual PROMETHEE” programı veri giriş ekranı.....	76
Şekil 6.11 Yeşil bina PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	78
Şekil 6.12 Yatırımcı PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	79
Şekil 6.13 Kiracı PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	80
Şekil 6.14 Ziyaretçi PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	81
Şekil 6.15 AVM Ciro PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	82
Şekil 6.16 Sosyal yaşam PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	83
Şekil 6.17 AVM-1 performans değerlendirme grafiği.....	85
Şekil 6.18 AVM-2 performans değerlendirme grafiği.....	86
Şekil 6.19 AVM-3 performans değerlendirme grafiği.....	87
Şekil 6.20 AVM-4 performans değerlendirme grafiği.....	88
Şekil 6.21 PROMETHEE 1 ile hesaplanan genel sıralama sonuçları.....	89
Şekil 7.1 AVM-1 için radar diyagramı sonuç grafiği.....	110
Şekil 7.2 AVM-2 için radar diyagramı sonuç grafiği.....	111
Şekil 7.3 AVM-3 için radar diyagramı sonuç grafiği.....	112
Şekil 7.4 AVM-4 için radar diyagramı sonuç grafiği.....	113

ÇİZELGELER

	Sayfa
Çizelge 2.1 Literatür taraması özet çizelgesi.....	6
Çizelge 3.1 1.000 kişiye düşen kiralanabilir AVM alanı.....	28
Çizelge 4.1 İkili kıyaslama ölçeği.....	35
Çizelge 4.2 Tutarlılık indeksi.....	36
Çizelge 4.3 Veri matrisi.....	38
Çizelge 4.4 Tercih fonksiyonları.....	38
Çizelge 5.1 Yeşil bina performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	48
Çizelge 5.2 Yatırımcı performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	50
Çizelge 5.3 Ziyaretçi performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	52
Çizelge 5.4 Kiracı performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	54
Çizelge 5.5 AVM ciro performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	56
Çizelge 5.6 Sosyal yaşam performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları.....	58
Çizelge 6.1 İkili kıyaslama ölçeği.....	65
Çizelge 6.2 AVM performans indeksi ana kriterler ağırlık tablosu.....	66
Çizelge 6.3 AHP yöntemine göre yeşil bina performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	67
Çizelge 6.4 AHP yöntemine göre yatırımcı performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	69
Çizelge 6.5 AHP yöntemine göre kiracı performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	70
Çizelge 6.6 AHP yöntemine göre ziyaretçi performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	71
Çizelge 6.7 AHP yöntemine göre AVM ciro performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	73
Çizelge 6.8 AHP yöntemine göre sosyal yaşam performans indeksinin alt kriterlerinin..... ağırlıkları.....	74
Çizelge 6.9 Yeşil bina PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	78
Çizelge 6.10 Yatırımcı PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	79
Çizelge 6.11 Ziyaretçi PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	80
Çizelge 6.12 Kiracı PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	81
Çizelge 6.13 AVM ciro PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	82
Çizelge 6.14 Sosyal yaşam PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları.....	83
Çizelge 6.15 PROMETHEE 2 ile hesaplanan genel sıralama sonuçları.....	90

Çizelge 7.1 Belirlenen 103 kriterin iç ve dış faktörler çizelgesi.....	92
Çizelge 7.2 AVM-1 için iç ve dış faktörler çizelgesi.....	93
Çizelge 7.3 AVM-2 için iç ve dış faktörler çizelgesi.....	94
Çizelge 7.4 AVM-3 için iç ve dış faktörler çizelgesi.....	94
Çizelge 7.5 AVM-4 için iç ve dış faktörler çizelgesi.....	95
Çizelge 7.6 AVM-1 SWOT matrisi.....	96
Çizelge 7.7 AVM-2 SWOT matrisi.....	97
Çizelge 7.8 AVM-3 SWOT matrisi.....	98
Çizelge 7.9 AVM-4 SWOT matrisi.....	99
Çizelge 7.10 AVM-1 için senaryo ağırlıkları.....	100
Çizelge 7.11 AVM-2 için senaryo ağırlıkları.....	102
Çizelge 7.12 AVM-3 için senaryo ağırlıkları.....	103
Çizelge 7.13 AVM-4 için senaryo ağırlıkları.....	105
Çizelge 7.14 Radar diyagram grafiği kriter numaralandırılması.....	107

SİMGELER VE KISALTMALAR

AHP	Analitik Hiyerarşi Süreci
ANP	Analitik Ağ Süreci
AVM	Alışveriş Merkezi
BREEAM	BRE Environmental Assessment Method
ÇKKV	Çok Kriterli Karar Verme
ÇEDBİK	Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği
DEA	Veri Zarflama Analizi
ELECTRE	Elimination and Choice Translating Reality English
F-MOORA	Fuzzy Multi-Objective Optimization on the Basis of Ratio Analysis
F-COPRAS	Fuzzy Complex Proportional Assessment
GIS	Coğrafi Bilgi Sistemi
HP	Hedef Programlama
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MF-DEMATEL	Modified Fuzzy Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory
PROMETHEE	Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SWOT	Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler)
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
VIKOR	ViseKriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje
YEM	Yapısal Eşitleme Modeli
ICSC	International Council of Shopping Centers (Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi)
CI	Tutarlılık Göstergesi
Ei	Temel Değer
CR	Tutarlılık Oranı
RI	Rassallık İndeksi
λ_{max}	Max Öz Değeri
Phi+	Pozitif akım, belirli bir alternatifin, diğer alternatifler üzerinde nasıl bir üstünlük sağladığını gösterir.
Phi-	Negatif akım ise diğer alternatiflerin ilgili alternatife karşı nasıl bir üstünlük sağladıklarını gösterir.

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun geçmişten beri süregelen tüketim alışkanlıklarının değişmesi ile birlikte alışveriş mekânları değişim göstermiştir. Günümüze kadar farklı şekillerde ortaya çıkan alışveriş mekânlarının geldiği son nokta alışveriş merkezleridir. Alışveriş merkezi kavramı, farklı ihtiyaçların karşılanabildiği ve farklı boyutta mağazaları içeren alışveriş dışında, yaşam ve eğlence merkezleri olarak ifade edilen, şehir merkezinde ya da şehir dışında konumlandırılmış yapılar olarak tanımlanmaktadır. Gottdiener, alışveriş merkezlerini; sermayenin paraya dönüşümünü sağlayan makineler olarak tasarlanmıştır ve insanların özlemini duydukları, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, güvenli, trafiksiz ve iklimlendirilmiş kent ortamını yaşamak için geldikleri yerler olarak tanımlamıştır (Gottdiener,1995; Ceylan, 2016). Tarihten günümüze özellikle alışveriş kavramı ve alışveriş merkezlerinin gelişen teknoloji ve alışverişin sosyal yaşamdaki yerinin daha da önem kazanması ile alışveriş merkezleri artık sadece alışveriş yapılan mekanlar olmaktan çıkmış, eğlence, yeme-içme, sosyal, kültürel faaliyetlerin bir çatı altında sunulduğu açık ve kapalı sosyal mekanlar haline dönüşmüştür. Alışveriş merkezleri yapısındaki bu değişim toplumu hem sosyal hem ekonomik açıdan etkilemiştir. Bu duruma etken olan faktörlere örnek vermek gerekirse; son yıllarda, araba kullanımının artışı, ürün çeşitliliğine talebin artışı, kredi kartı kullanımının artışı, kentleşme hızının yükselmesi söylenebilir.

Küresel ölçekte alışveriş merkezlerinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, ticaret alanlarının alışveriş merkezlerine dönüşüm süreçlerinin kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya hızla yayıldığı bilinmektedir. Tarihin eski dönemlerinden beri süregelen alışveriş etkinliğinin, özellikle batı modeli alışveriş merkezi örneklerinin Türkiye’de de giderek yaygınlaştığı söylenebilir. Türkiye’de ki durum incelendiğinde, 1950’li yıllarda ülkelerden etkilenildiğini ve bunun sonucunda Migros gibi perakende zinciri olan büyük markaların açıldığı görülmektedir. 1980’li yıllara gelindiğinde, ithal mallara olan ilginin artması ile, bu ürünlerin bulunduğu alışveriş merkezlerine rağbet artmıştır. Türkiye’de ilk açılan AVM, 1988 yılında faaliyete giren İstanbul Ataköy’de bulunan Galleria’dır. 2000’li yıllardan sonra mağaza zincirleri, eğlence merkezleri, show-roomların sayıları hızla artarak devam etmiştir. Bu yapılanma daha sonra Anadolu’da da devam etmiştir. 1988’den günümüze kadar birçok AVM

geliştirilmiştir. AVM sektörü istihdam sunma açısından Türkiye'deki önemli sektörlerden birisidir. Son yıllarda cadde mağazacılığında düşüş yaşanırken, AVM sektöründe büyük bir büyüme ivmesi kazanılmıştır (Türkiye Alışveriş Merkezleri Ve Perakendeciler Federasyonu, 2018). Özellikle son dönemde alışveriş merkezleri sayılarındaki hızlı artış, yükselen rekabet oranını da beraberinde getirmiştir. Alışveriş Merkezi sektöründe yaşanan rekabet, yöneticileri gelişmeleri yakından takip etmek ve doğru müşterileri kendilerine çekebilmek için başarılı yönetim ve pazarlama stratejileri geliştirmeye yönlendirmektedir. Alışveriş merkezi yatırımcıları ve yönetimleri, son yıllardaki tek düze alışveriş merkezleri sayısındaki artışa bağlı olarak yaşanan gelişmeler ve yapısal dönüşümlerden dolayı çözüm yolları aramaktadırlar. Mevcut durumun analiz edilmesi, eksikliklerin ortaya çıkarılması ve uygulanabilecek çözüm yolları geliştirilmesi gerekmektedir. Tüketici beklentilerinin yükselmesi, artan iş yoğunluğu ve boş zamanların değerlendirilmesine, çözüm olarak modern dönemin getirdiği yenilikçi gelişmelere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Örneğin, ziyaretçi gereksinimlerine cevap verecek sosyal aktivitelerde çeşitlilik, mimaride farklılık, çocuklara verilen değeri öne çıkaracak etkinlikler söylenebilir. Sektörün gelişmesi, yeniliklere açık olması ve iş gücü çeşitliliği ile birlikte ve ülke ekonomisine de olumlu katkı sağlanacaktır. Son yıllarda meydana gelen tüm bu gelişmeler ile birlikte, alışveriş merkezlerinin performans değerlendirmesi ile ilgili araştırmalara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Çalışmamızda, bu gelişmelerden yola çıkarak alışveriş merkezlerinin performansını ölçmeye yarayan performans kriterleri oluşturulmuş, hiyerarşik yapı kurulumu ile birlikte alışveriş merkezi performans indeks model önerisi sunulmuştur. Varlıklarını etkili ve verimli bir şekilde sürdürmek isteyen işletmeler mevcut durum değerlendirmeleri ile iyileştirme çalışmalarını sürdürmek zorundadırlar. Özellikle, AVM gibi büyük işletmelerde, belirli zaman aralıklarında sürdürülebilir bir çerçevede performans ölçümü yapılması kurumlara olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu aşamada, performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi çok önemlidir. Bu kriterlerin önem ağırlıklarını belirleme sürecinde bazı kararlar verilmesi gerekir. Bu sebep ile, AVM'ler gibi büyük işletmelerde değerlendirilmesi hedeflenen çok kriterli problemlerin karar verme sürecinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden Analytic Hierarchy Process (AHP) ve PROMETHEE yöntemleri tercih edilmiştir.

Çalışmada; alışveriş merkezlerinin performansını farklı alanlarda değerlendirmeye yarayan yeşil bina, yatırımcı, kiracı, ziyaretçi, ciro ve sosyal yaşam olmak üzere 6 ana kriter altında 135 alt kriter olmak üzere toplamda 141 kriter tanımlanmıştır ve bu alanda örneği olmayan alışveriş merkezleri için yeni bir performans indeks model önerisi geliştirilmiştir. Elde edilen verilerin sonuç analizinde ise 2 yöntem uygulanmıştır. İlk yöntemde, SWOT analizi uygulaması ile AVM'lerin mevcut durumu analiz edilerek geleceğe yönelik iyileştirici stratejiler ve öneriler sunulmuştur. İkinci yöntemde ise, radar diyagramları kullanılarak kriterlerin belirlenen AVM alternatiflerindeki güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiş ve SWOT analizi sonuçları ile karşılaştırılarak birbirlerini destekleyici bulgular elde edilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde alışveriş merkezlerini değerlendiren çalışmaların mevcut olduğu söylenebilir. Fakat, bu çalışmalar değerlendirildiğinde, alışveriş merkezlerini çeşitli yöntemler ile farklı alanlarda değerlendiren çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, hayatımızda önemli yeri olan alışveriş merkezlerinin gelişimine ve performans ölçümüne katkı yapılması amacıyla alışveriş merkezi performans kriterleri belirlenerek, bir model önerisi geliştirilmiştir. Belirlenen kriterlerin her biri kendi alanında etkin ve alışveriş merkezi sektöründe yöneticilik yapmış kişilerle görüşülerek belirlenmiştir.

Bu çalışma ile, çok kriterli karar verme yöntemleri uygulanarak alışveriş merkezlerinin performansını birçok alanda ölçmek için objektif kriterler belirleyip ağırlıklandırmak, bu kriterler yardımıyla özellikle perakende sektöründe hizmet veren kurumların performanslarını belirleyen pratik ve gerçekçi bir yöntem geliştirmek, tüm sektörlerdeki yönetimlere karşılaşılabilecek karar verme problemlerinin üstesinden gelmelerinde yol göstermesi, hedeflenmektedir. Bununla birlikte, çalışmada sunulan kriterler ve geliştirilen modelin alışveriş merkezi sektörü için tüm alanları kapsayıcı ve alanında özgün olması sebebiyle, bu alanda literatürdeki eksikliğin giderilmesi ve alışveriş merkezi sektörüne olumlu katkı yapması hedeflenmektedir. Çalışmamızın ulusal ve uluslararası literatürdeki diğer çalışmalardan en önemli farkı, alışveriş merkezlerinin tüm alanlarını kapsayarak, birçok yöntemle desteklenerek farklı bir performans değerlendirme model önerisi sunmasıdır. Tez çalışması kapsamında; ikinci bölümde, alışveriş merkezleri, çok kriterli karar verme yöntemleri, performans ölçümü ve bu başlık adı altında; SWOT analizi, radar diyagram analizi yöntemlerini uygulayan ilgili literatürdeki çalışmalar değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, alışveriş merkezlerinin Dünya’da ve Türkiye’deki tarihi gelişim süreçleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde, çalışmamızda uygulanan yöntemlerin teorik alt yapısı hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde, önerilen performans indeks modeli yapısı detaylı olarak açıklanmıştır. Altıncı bölümde, önerilen performans indeks modeli örnek uygulaması değerlendirilmiştir. Yedinci bölümde, elde edilen sonuçlar analiz edilmiş, araştırma bulguları ve sonuçlar tartışılmıştır. Sekizinci ve son bölümde, uygulama sonuçlarının özeti açıklanmış ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.



2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde yazındaki 3 alanda, 65 çalışma değerlendirilmiştir. Araştırmada, alışveriş merkezleri ile ilgili yapılmış çalışmalara öncelik verilerek, çok kriterli karar verme yöntemleri ile ilgili literatürdeki çalışmalar, performans ölçümü ve bu başlık altında; SWOT analizi, radar diyagram analizi yöntemlerini uygulayan ilgili literatürdeki performans ölçüm çalışmaları değerlendirilmiştir. İncelenen literatür çalışmalarında görüleceği üzere, bizim çalışmamızda önerdiğimiz gibi alışveriş merkezlerinin tüm alanlarına dokunan, alışveriş merkezlerinin performansını çok kriterli karar verme yöntemleri kullanarak ölçmeye yarayan, birleştirici ve kapsayıcı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. İlgili çalışma ile bu alandaki eksikliğin de giderilmesi ile literatüre olumlu katkı sağlaması düşünülmektedir. Çalışmalar Çizelge 2.1’de özet olarak gösterildikten sonra, detaylı olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın bu bölümündeki amaç, alışveriş merkezleri alanındaki, çok kriterli karar verme tekniklerini uygulayan alan çalışmaları ve performans ölçümü alanındaki çalışmaları sistematik bir yaklaşımla detaylı bir biçimde incelemektir. Bu doğrultuda, konu ile ilgili anahtar kelimeler belirlenip literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda alışveriş merkezi alanındaki çalışmalar daha çok, AVM müşterilerine, müşterilerin memnuniyetine veya AVM tasarımı gibi AVM’nin tek bir alanına yöneliktir. Ayrıca son yıllara göre ÇKKV tekniklerinin kullanımında artış olduğu gözlemlenmiştir. ÇKKV teknikleri üzerine yapılan çalışmalarda, AHP ve PROMETHEE yöntemlerinin öne çıktığı gözlenmekle birlikte en çok uygulandığı alanların, otomotiv, tedarik zinciri, eğitim ve bankacılık olduğu gözlenmiştir. Performans ölçümü uygulama alanları incelendiğinde, sağlık, gıda, turizm ve eğitim sektörlerine ağırlık verildiği söylenebilir. SWOT ve Balanced Scorecard ise, en çok tercih edilen analiz yöntemleri olmuştur. Bu çalışma, belirlenen alanlarda detaylı bir yazın araştırması ile birlikte, alışveriş merkezleri sektöründe, ÇKKV teknikleri kullanarak performans ölçümünü yapan herhangi bir çalışmanın yapılmadığını ortaya çıkarmıştır. Özellikle performans ölçümünde sağlık, turizm gibi alanlardaki çalışmalardan yola çıkarak, performans ölçümünün hizmet sektöründe ne kadar etkin bir araç olduğu anlaşılmıştır. Alışveriş merkezleri alanındaki incelenen çalışmaların tek düze halinde belli birkaç konu üzerinde yoğunlaşması, bu alanda kapsamlı bir

çalışmanın gerekliliğini meydana getirmiştir. Çalışmanın, performans ölçümünün önemi konusunda, literatürdeki eksikliğin tamamlanması ve yönetimlerde karşılaşılabilecek karar verme problemlerinin üstesinden gelmeleri konusunda yardımcı olabileceği umulmaktadır. Elde edilen sonuçlar dahilinde, ileriki çalışmalar için, performans ölçümünde ulaştırma, inşaat, çevre ile ilgili sektör çalışmaları, ÇKKV yöntemlerinde ise, enerji ve ekonomi sektörü ile ilgili çalışmalar desteklenebilir.

Çizelge 2.1 Literatür taraması özet çizelgesi

Yıl	Makale Adı	Yazar Adı	Yayımlandığı Yer	Çalışmanın Amacı	Kullanılan Yöntem	Uygulama Alanı
1986	How To Select and How To Rank Projects: The PROMETHEE Method	Brans ve diğerleri	European Journal of Operational Research	Projelerin önceliklendirilmesi ve seçilmesi için bir çalışma yapılmıştır. Brans tarafından literatüre kazandırılan PROMETHEE yöntemi bu çalışmada geliştirilmiştir.	PROMETHEE ve ELECTRE	Araştırma
1998	Excitement At The Mall: Determinants And Effects On Shopping Response	Wakefield and Baker	Journal Of Retailing	Alışveriş yapanların, alışveriş merkezinde kalma isteği ve alışveriş heyecanını etkileyen 3 faktörün incelenmesidir.	İstatistik yöntemleri önerilen hipotez modelini anket çalışmaları ile test etmişler, faktör analizi uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi Ziyaretçileri
1999	Monitoring Health-Care Processes: A Framework for Performans Indicators	Bij ve Vissers	International Journal of Health Care Quality Assurance	Hastanelerde gözlem yaparak, sağlık bakım süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla ölçüm araçları geliştirmişlerdir.	Sağlık Bakım Süreçleri Performans Ölçüm Modeli	Sağlık
1999	The Well-Managed Healthcare Organization	Griffith	Chicago, Illinois Health Administration Press	Performans ölçümünü sağlık kuruluşunun rekabet gücü açısından değerlendirmiş ve sağlık hizmetlerinde performans ölçümü için gerekli bilginin boyutlarının belirlenmesidir.	Hastane Performans Ölçüm Yaklaşımı	Sağlık
2000	Utilizing The Analytical Hierarchy Process (AHP) in Swot Analysis - A Hybrid Method and Its Application to A Forest Certification Case	Kurttila ve diğerleri	Forest Policy and Economics	Bu çalışma, SWOT analizinin kullanılabilirliğini geliştirmek için yeni bir hibrid yöntemi incelemiştir. Hibrid yöntemi uygulayarak stratejik planlama süreçlerinin nicel bilgi tabanını iyileştirmeyi amaçlamıştır.	AHP ve SWOT	Çevre Sertifikasyon
2002	İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi	Kabadayı	Doğuş Üniversitesi Dergisi	Performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, performans ölçütlerinin özellikleri, sınıflandırılması ve ayrıca, sürekli iyileştirme ile performans ölçütleri arasındaki ilişki incelenmiştir.	Araştırma	İmalat İşletmeleri
2002	Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri Ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş İle Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma	Cengiz ve Özden	Ege Akademik Bakış Dergisi	Perakendecilik, alışveriş merkezleri ve tüketicilerin bunlar hakkındaki durumlarının açıklanmasıdır.	İstatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi Ziyaretçileri

2002	Traditional Malls vs. Factory Outlets: Comparing Shopper Typologies And Implications For Retail Strategy	Reynolds ve diğerleri	Journal Of Business Research	AVM ve Outlet müşterilerinin farklı kategorilerdeki müşteri tiplerinin benzerlik ve farklılıklarının tanımlanması ve bunlara yönelik pazarlama stratejileri geliştirilmesidir.	İstatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi Müşterileri
2004	PROMETHEE and AHP: The Design of Operational Synergies in Multicriteria Analysis. Strengthening Promethee with Ideas of AHP	Macharis ve diğerleri	European Journal of Operational Research	AHP ve PROMETHEE yöntemlerini analiz ederek ve karar verme problemlerinde daha etkin sonuçlar alınabilmesi için bu yöntemlerin bir arada kullanılması amaçlanmıştır.	AHP ve PROMETHEE	Çoklu Karar Verme Problemi Örnek Çözümü
2004	Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick	Dyson	European Journal of Operational Research	İlk önce SWOT analizini ve bunun planlama yöntemleriyle bağlantısını açıklamış, sonrasında, üniversitede bir SWOT analizi uygulaması ile üniversitenin stratejik gelişim sürecine katkıda bulunma hedeflenmiştir.	SWOT	Eğitim
2004	Gıda Sektöründe Başarılı Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemi Tasarımında Hangi Boyutlar Önceliğe Sahip Olmalı	Oraman	Verimlilik Dergisi	Mevcut performans ölçüm sistemleri, gıda işletmelerinin değişen üretim yöntemleri, yönetim felsefeleri ve rekabet koşulları doğrultusunda performans ölçüm sistemlerini tasarlayabilmeleri için dikkat etmeleri gereken yönler çalışılmıştır.	Araştırma	Gıda
2004	Application of A Quantification SWOT Analytical Method	Chang ve Chihhuang	Mathematical and Computer Modelling	Doğu Asya'daki konteyner limanlarının, rekabet gücünü değerlendirmek ve ardından her biri için kabul edilebilir bir rekabet stratejisi önerilmiştir.	SWOT	Denizcilik
2005	Alışveriş Merkezleri: Demografik Etkenler Ve Tüketici Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma	İbicioğlu	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Alışveriş merkezleri ziyaretçilerinin demografik özelliklerini ve ziyaretçilerin davranışlarının incelenmesidir.	İstatistiksel teknikler uygulanmıştır.	Alışveriş Merkezi Tüketicileri
2006	Uluslararası Alışveriş Merkezi Tüketicilerin Satın Alma Davranışı: Bursa İlinde Bir Uygulama	Akat ve diğerleri	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Alışveriş merkezindeki müşterilerin, satın alma davranışlarının incelenmesidir.	Anket ve "Ki-kare analizi" yöntemleri kullanılmıştır.	Alışveriş Merkezi Tüketicileri
2006	Shopping Malls Attractiveness: A Segmentation Approach,	El-Adly	International Journal Of Retail & Distribution Management	Farklı müşteri tipleri açısından alışveriş merkezlerinin değerlendirilmesidir.	İstatistiksel teknikle ve K-Ortalama Kümeleme analizini uygulamıştır.	Alışveriş Merkezi Tüketicileri
2006	An Exploratory Study Of Interpersonal Distances And Perceived Spaciousness And Crowding In Four Shopping Malls Across Two Cultures	Özdemir	North Carolina State University	Alışveriş merkezi ortamlarının özellikleri ile kullanıcı algısı ve kişilerarası etkileşim arasındaki ilişkileri anlamak için bilgi sağlanmasıdır.	Anket çalışmaları ve istatistiksel analiz yöntemleri	Alışveriş Merkezi Çevresi
2006	A Systematic Approach To Location Selection For Shopping Mall Projects	Ling	Hong Kong Polytechnic University	Bir alışveriş merkezinde yer seçim probleminin ele alınmasıdır.	DEA (Veri Zarflama Analizi) ve ANP (Analitik Ağ Süreci)	Alışveriş Merkezi Lokasyon Seçimi
2006	Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemede AHP ve Bulanık AHP Uygulaması	Durdudiler	Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi	Bir perakende işletmesinde, bir ürün grubunun tedarikçilerine ait performansları ölçülerek, değerlendirilmeye çalışılmıştır.	AHP ve Bulanık AHP	Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Ölçümü

2007	Analistik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği	Güven ve Çelik	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Üç yıldızlı oteller hizmet kalitesi açısından incelenmiş, en iyi otel alternatifi sunulmuştur.	AHP	Turizm
2007	Combining SWOT and AHP Techniques for Strategic Planning	Osuna ve Aranda	Proceedings of Isahp 2007	Çeşitli sağlık hizmetlerinin tedariği için faaliyet gösteren bir firmanın müşteri portföylerini arttırmak için geliştirilmesi gereken stratejilerin belirlenmesini amaçlamışlardır.	SWOT ve AHP	Sağlık
2008	PROMETHEE Sıralama Yöntemi İle Tedarikçi Seçimi	Dağdeviren ve Eraslan	Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi	Bir işletmenin tedarikçi seçimi problemi, değerlendirilmiş ve alternatif tedarikçilerin öncelik sıralarının bu yöntem ile hesaplanması amaçlanmıştır.	PROMETHEE	Tedarik Zinciri Yönetim
2008	Ders Seçiminde Analitik Hiyerarşi Proses Uygulaması	Dündar	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Öğrencilerin seçmeli derslerden alacakları dersin belirlenmesi amaçlanmıştır.	AHP	Eğitim
2008	Decision Making with The Analytic Hierarchy Process	Saaty	International Journal of Services Sciences	AHP yöntemi ile karar vermenin temelini ortaya çıkarmıştır	AHP	Araştırma
2009	Lise Öğrencilerinin Alışveriş Merkezlerine Gereksinimlerinin Kano Modeli İle Sınıflandırılması; İzmir İli Uygulaması	İlter ve diğerleri	İşletme Fakültesi Dergisi	Lise öğrencilerinin alışveriş merkezi ile ilgili gereksinimlerinin kano modeli ile sınıflandırılmasıdır.	Anket tekniğinden faydalanarak, Kano modeli analizi uygulamıştır.	15-19 Yaş Grubu Alışveriş Merkezi Tüketicileri
2009	İstatistiksel Yazılım Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci Ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Birlikte Kullanımı	Girginer ve Kaygısız	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Üniversitede akademik çalışmalarda ve eğitimde kullanılacak olan en uygun istatistiksel yazılımın belirlenmesidir.	AHP ve 0-1 Hedef Programlama (HP)	Eğitim
2009	Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi	Özer	Yönetim ve Ekonomi Dergisi	Performans yönetimi uygulamaları, performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bu alanda yaşanan sorunlara çözüm bulunmasıdır.	Araştırma ve Balanced Scorecard	Kamu
2009	İnşaat Sektöründe Performans Ölçümü İçin Kavramsal Bir Model	Işık	Orta Doğu Teknik Üniversitesi Doktora Tezi	İnşaat şirketlerinin performansını, kısa ve uzun vadeli stratejilerini, dış faktörler ve proje yönetimi değerlendirilmesidir.	İstatistiksel yöntem (YEM)	İnşaat
2009	Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism	Wickramasinghe ve Takano	Journal of The Eastern Asia Society For Transportation Studies	Krizden etkilenen bir turizm destinasyonunun tekrar hayata döndürülmesi için stratejik planlama geliştirilmesidir.	SWOT ve AHP	Turizm Sektörü
2010	PROMETHEE: A Comprehensive Literature Review On Methodologies And Applications	Behzadian ve diğerleri	European Journal of Operational Research	Dergide karar verme sürecinde PROMETHEE yönteminin kullanıldığı 217 makaleyi incelenmiş ve uygulama alanlarına göre sınıflandırılmıştır.	PROMETHEE	Araştırma

2010	İstanbul'da Bulunan Alışveriş Merkezlerinin Gelişim, Değişim Süreçleri Ve Tasarım Kriterlerinin Karşılaştırmalı Analizi	Çakar	İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Alışveriş merkezlerinin gelişim ve değişim aşamalarında tasarım ilkelerinin ve yer seçimi detaylarının değerlendirilmesidir.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi Yapılarının Tasarımı
2010	How Can Shopping Mall Management Best Capture Mall Image	Chebat ve diğerleri	Journal Of Business Research	Perakende sektöründeki markalaşma konusunun değerlendirilmesidir.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Perakende Sektöründe Markalaşma ve Alışveriş Merkezi İmajı
2010	AVM'lerde Mağaza İçi Atmosferin Tüketim Duyguları Ve Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi	Bakırtaş	Sakarya Üniversitesi Doktora Tezi	Mağaza içi atmosferin tüketim duygularını etkileyip etkilemediği ve mağaza içi atmosfere bağlı olarak alışveriş sırasında hissedilen duyguların satın alma davranışı üzerinde etkili olup olmadığının incelenmesidir.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezinde Mağaza Atmosferi ve Tüketici Arasındaki İlişki
2010	Optimization On Tribological Properties of Aramid Fibre and CaSO ₄ Whisker Reinforced Non-Metallic Friction Material With Analytic Hierarchy Process And Preference Ranking Organization Method For Enrichment Evaluations	Zhu ve diğerleri	Materials & Design	Otomotiv sektöründe sürtünme malzemesinin üretim sürecinde en uygun formülün ve alternatif formül bileşimlerinin tercih sırasını belirlemesidir.	AHP ve PROMETHEE	Otomotiv
2010	The Use of Multiple Criteria Decision Making Methodologies for The Promotion of RES Through Funding Schemes in Cyprus, A Review	Theodorou ve diğerleri	Energy Policy	Üç farklı yenilenebilir enerji stratejisinin değerlendirilmesidir.	AHP, ELECTRE ve PROMETHEE	Enerji
2010	Hastanelerde Performans Ölçümü	Saluvan ve Kaya	Verimlilik Dergisi	Performans ölçümü ile ilgili temel kavramlar açıklanmakta ve hastane performansının ölçümü ile ilgili çeşitli bireysel ve örgütsel yaklaşımlar incelenmesidir.	Balanced Scorecard	Sağlık
2010	Hospitals Ranking Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process Balanced Score Card	Mousakhani ve diğerleri	Asian Journal of Management Research	Nicelik problemini bulanık hiyerarşik analitik süreç kullanarak BSC'nin yetersizliği olarak kabul edilen operasyonel bir bağlamda çözerek,5 hastahanenin ölçümlendirmesi hedeflenmiştir.	Bulanık AHP ve Balanced Scorecard	Sağlık
2011	Tüketicilerin Alışveriş Merkezleri Algısı Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Göller Bölgesi Örneği	Köksal ve Aydın	Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi	AVM olmayan bir şehirde yaşayan tüketicilerin AVM'lere bakış açısının, AVM olan çevre illerdeki kişilerin fikirleri ile karşılaştırarak, tüketicilerin AVM'lere bakış açısını farklı yönleriyle test edilmesidir.	Anket tekniği ile ANOVA ve Ki-Kare yöntemleri ile analiz edilmiştir.	Alışveriş Merkezi Tüketicileri ve AVM Algısı
2011	Alışveriş Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma	Çelik	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Alışveriş merkezlerinde hizmet kalitesinin algılanmasına yönelik bir araştırma yapılmıştır.	İstatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezlerinde Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı

2011	Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları	Ünal	Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi	AHP'nin personel seçiminde kullanılmasına yönelik çalışmaları araştırmıştır.	AHP	İnsan Kaynakları Yönetim
2011	Combined AHP-PROMETHEE Approach For Selecting The Most Appropriate Policy Scenario To Stimulate A Clean Vehicle Fleet	Turksin ve diğerleri	Procedia Social and Behavioral Sciences	İnsanları daha sürdürülebilir bir araç seçimi yapmaya teşvik ederek çevresel dışsallıkları azaltma hedefi doğrultusunda BELÇİKA hükümetine çok amaçlı bir politika paketi önermiştir.	AHP ve PROMETHEE	Otomotiv
2011	A Proposed Comprehensive Framework For Formulating Strategy, S. A Hybrid Of Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter'S Generic Strategies and Fuzzy Quality Function Deployment	Manteghi ve Zohrabi	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Kuruluşlarda strateji oluşturmak için kapsamlı bir çerçeve önerilmesidir.	SWOT ve Balanced Scorecard	Eğitim
2011	Kentsel Toplu Taşımacılıkta Kurumsal Performans ve Çalışan Memnuniyeti: İzmir'de Eshot Üzerine Bir Araştırma	Yetmen ve Kişi	Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi	Bir otobüs işletmesinde, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin kurumsal performansa etkilerinin araştırılmasıdır.	Anket, İstatistiksel analiz, Faktör ve Korelasyon Analizleri	Ulaştırma
2012	PROMETHEE Sıralama Yöntemi İle Özel Alışveriş Siteleri Üzerine Bir Araştırma	Özgüven	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	Tüketicilerin, özel alışveriş sitelerini tercih etmelerinde, etkili faktörlerin incelenmesidir	PROMETHEE	Pazarlama
2012	Ranking of Biomass Pellets by Integration of Economic, Environmental and Technical Factors.	Sultana ve Kumar	Biomass and Bioenergy	Çok kriterli bir değerlendirme modeli sunarak ve farklı ısı ve enerji üretim tesislerinde kullanılmaya uygunlukları açısından farklı biyokütle hammadde bazlı peletleri sıralayarak, çevresel, ekonomik ve teknik faktörlerin yapımdaki önemini göstermeyi amaçlamıştır.	PROMETHEE	Yenilebilir Enerji
2012	Simulasyon ile Bütünleşik Çok Kriterli Karar Verme: Bir Hastane Acil Departmanı İçin Senaryo Seçimi Uygulaması	Gül ve diğerleri	İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi	Ortalama hasta kalış uzunluğunu azaltan, hasta verimliliğini artıran, kaynak kullanım oranlarını geliştiren ve tüm bunlara bağlı olarak personel seviyesini belirleyen senaryolar geliştirilmesidir.	Bulanık AHP, VIKOR, PROMETHEE	Sağlık
2012	Satın Alma Faaliyeti İçin Bir Tedarikçi Seçimi Değerlendirme Problemi ve Çözümü	Arıkan ve Küçükçe	Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi	Satın alma faaliyetleri yürüten bir kamu kuruluşu için, en uygun kriterleri dikkate alarak, tedarikçi seçimi, değerlendirilmesi ve isabetli bir fiyatlandırma mekanizması oluşturmak hedeflenmiştir.	AHP, PROMETHEE, Durağan Aralık Analizi	Tedarikçi Seçimi
2012	PROMETHEE Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi ve Bir Uygulama	Soba	Journal of Yasar University	Çalışmada, otomobil markalarının çeşitli özelliklere göre sıralanmasıdır.	PROMETHEE	Otomotiv

2012	Multidimensional Assessment of Organizational Performance: Integrating BSC and AHP	Bentes ve diğerleri	Journal of Business Research	Entegre bir yaklaşımın gerçek hayattaki işletme ortamında uygulamayı eleştirel bir şekilde göstermek ve performans ölçümüne çok boyutlu bakış açısı kazandırmaktır	Balanced Scorecard ve AHP	Telekomünikasyon
2013	Analitik Hiyerarşi Sürecine Dayalı Kredi Değerleme Modeli	Demirci	Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi	Perakende sektöründeki işletmelerin, bankacılık alanında kredi değerlendirme işlevinin pratik kullanımına yönelik uygulanmasıdır.	AHP ve PROMETHEE	Perakende Sektörü-Bankacılık Alanı
2013	Gençler ve Alışveriş merkezleri (AVM'ler): AVM Kullanım Tercihleri Hakkında Bir Alan Çalışması	Akıncı	Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E-Dergisi-Megaron	13-19 yaş grubundaki gençlerin kent yaşamındaki boş zaman ve boş zaman mekan kullanımını irdelenirken, diğer taraftan AVM'lerin bu mekanlar içerisindeki yerinin sorgulanmasıdır.	Anket Çalışması yapılmıştır.	13-19 Yaş Grubu Alışveriş Merkezi Tercihleri ve Sebepleri
2014	AHP Temelli PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Hafif Ticari Araç Seçimi	Ömürbek ve diğerleri	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Beyaz eşya servisleri için uygun hafif ticari araç seçimi yapılmıştır.	AHP ve PROMETHEE	Otomotiv
2014	Tedarik Zinciri Yönetiminde Talep Tahmin Doğruluğunu Arttırmak İçin Radar Diyagramının Kullanımı	Tokpunar	Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi	Bir gıda işletmesinde talep tahmin doğruluğunu arttırmaya yönelik radar diyagramları üzerinde çalışmış ve modelden çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.	Radar diyagramları	Gıda
2014	Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama	Çelikdin	Aksaray Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi	SWOT analizi ile elde edilen rekabet verileri ekseninde BSC'a ilişkin ölçütlerin oluşturulması ve önceliklerini belirlemek amacıyla, entegre bir performans ölçüm sistemi sunulmuştur.	Balanced Scorecard, SWOT analizi, AHP	Gıda
2016	Investigation Of Indoor Air Quality In Shopping Malls During Summer In Western China Using Subjective Survey And Field Measurement	Shang ve diğerleri	Building And Environment	Alışveriş merkezlerinde iç mekan hava kalitesinin araştırılmasıdır.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi İç Mekan Hava Kalitesi
2016	Why Male And Female Shoppers Do Not See Mall Loyalty Through The Same Lens? The Mediating Role Of Self-Congruity	Haj-Salem ve diğerleri	Journal Of Business Research	Alışveriş merkezinde bayan ve erkek müşterileri açısından hangi faktörlerin müşteri sadakatini etkilediğinin incelenmesidir.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezinde Müşteri Sadakati, Müşteri Cinsiyeti
2016	Determinants of Shopping Mall Attractiveness: The Indian Context	Mittal ve Jhamb	Procedia Economics And Finance	Alışveriş merkezi çekiciliğinin belirleyici etkenlerinin ele alınmasıdır.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz(faktör analizi) yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezi Çekiciliği ve Müşteriler Üzerindeki Etkisi
2016	Satisfaction of Mall Shoppers: A Study On Perceived Utilitarian and Hedonic Shopping Values	Kesari ve Atulkar	Journal Of Retailing And Consumer Services	AVM değerleri ile müşteri tatminliliği arasındaki, olumlu ilişkiyi açıklayarak, alışveriş değeri ve müşteri memnuniyeti arasındaki önemli bağlantıları destekleyen bulgular sağlanmış, alışveriş değeri ve müşteri memnuniyeti üzerine odaklanan önceki araştırmaları genişletilmesi amaçlanmıştır.	Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır.	Alışveriş Merkezi Ziyaretçileri Memnuniyeti

2016	Effects of Shopping Centre Re-Investments And Improvements on Sales and Visit Growth	Anselmsson	Journal Of Retailing And Consumer Services	AVM'lerde yaşanan gelişmeler ile satışlardaki artış ve ziyaret oranlarındaki büyüme arasındaki olumlu ilişkinin açıklanmasıdır.	Anket tekniği ile istatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	Alışveriş Merkezinde Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Davranışları, AVM Atmosferi
2016	An Empirical Study Of The Relationship Between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, And Loyalty in The UAE Malls Context	El-Adly ve Eid	Journal Of Retailing And Consumer Services	Birleşik Arap Emirlikleri alışveriş merkezlerinde alışveriş ortamı, müşteri algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile araştırılması amaçlanmıştır.	Yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır	Alışveriş Merkezi Ortamı, Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakati
2017	Assessment of Skylight Design Configurations on Daylighting Performance in Shopping Malls: A Case Study	El-Abd ve diğerleri	Solar Energy	Alışveriş merkezlerinde, daha iyi günışığı performansı elde etmek için ışıklı tasarımları değerlendirmek ve optimize etmek için bir metodoloji sunulmasıdır.	Çok kriterli optimizasyon kullanılmıştır	Alışveriş Merkezi Tasarımı
2017	Determinants and Outcomes in A Shopping Mall	Das ve Varshneya	Journal of Retailing and Consumer Services	Tüketici duygularının anlaşılması için model geliştirilmesidir.	İstatistiksel analiz yöntemlerini uygulamışlardır.	AVM Atmosferi, Tüketici Duyguları
2018	The Influence of Tenant Turnover Factors on Rent in Shopping Centers in Lagos Metropolis	Akınjare ve diğerleri	International Journal of Civil Engineering And Technology	Ciro faktörlerinin alışveriş merkezi kiraları üzerindeki etkisini anlaşılmasıdır.	Doğrusal regresyon ve sıralanmış aritmetik ortalama	Alışveriş Merkezi Kiracıları ve AVM Ciro
2018	A Task-Based Fuzzy Integrated MCDM Approach for Shopping Mall Selection Considering Universal Design Criteria	Can ve Delice	Soft Computing	Alışveriş merkezi seçiminde, karar alma problemini evrensel tasarım, teknik özellikler, estetik görünüm vb. gibi çeşitli ana kriterleri dikkate alarak çözümlenmesidir.	Bulanık çok kriterli karar verme yöntemleri, MF-DEMATEL, F-MOORA, F-COPRAS	Alışveriş Merkezi Tasarımı
2018	A Military Airport Location Selection by AHP Integrated PROMETHEE and VIKOR Methods	Sennaroglu ve Celebi	Transportation Research Part D	Bir askeri havalimanı için, birden fazla kriter belirleme yöntemi kullanan bir yer seçimi problemi sunmaktadır.	AHP PROMETHEE VIKOR	Ulaşım
2018	Isparta İli Yenişarbademli İlçesinin Ekoturizm Potansiyelinin SWOT Analizi Aracılığıyla Belirlenmesi	Tatkan	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi	Isparta ilinin Yenişarbademli ilçesinin ekoturizmin, bu coğrafyada uygulanabilirliği çalışılmıştır.	SWOT	Turizm

2.1 Alışveriş Merkezleri ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar

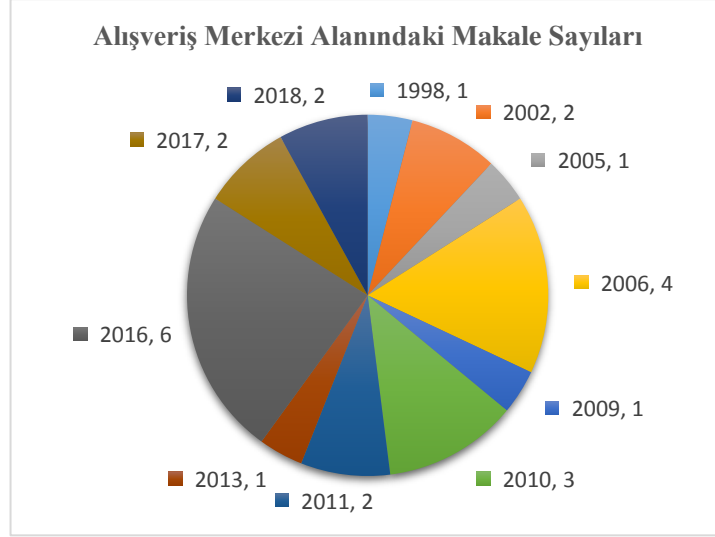
Günlük yaşamın vazgeçilmezi olan alışveriş merkezlerinin sayısındaki hızlı artış, bu merkezlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin bilimsel olarak ele alınmasını gerek kılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde alışveriş merkezlerinin farklı yönlerini ele alan birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Literatürde alışveriş merkezleri ile ilgili yapılmış çalışmalardan bazıları incelendikten sonra, Şekil 2.1, Şekil 2.2, Şekil 2.3'de incelenen çalışmalara ait grafikler paylaşılmıştır.

Wakefield ve Julie Baker (1998), yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezinde kalma isteği ve alışveriş heyecanını etkileyen 3 faktörün arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu faktörler, kiracı çeşitliliği, alışveriş merkezi ortamı ve alışverişe katılım olarak belirlenmiştir (Wakefield ve Julie Baker, 1998). Cengiz ve Özden (2002), yaptıkları çalışmalarında satın alma davranışını incelemiş ve genel olarak hem ziyaretçi için, hem perakendeci için alışveriş merkezlerinin tercih edilmesinde öne çıkan faktörleri belirlemeye yönelik çalışma yapmıştır. Çalışmada, ziyaretçilerin alışveriş merkezlerini tercih etme sebepleri, ziyaretçilerin alışveriş merkezlerinin hangi özelliklerinden hoşlandıkları, kendisine sağlanan hizmetlerden en çok hangilerini beğendiği ve kullandığı gibi konulara değinilmiştir (Cengiz ve Özden, 2002). Reynolds ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmada, geleneksel AVM ve outlet müşterilerinin farklı kategorilerdeki müşteri tiplerinin benzerlik ve farklılıklarının tanımlanması ve bunlara yönelik pazarlama stratejileri geliştirilmesini ele almışlardır (Reynolds vd, 2002). İbicioğlu (2005) çalışmasında, alışveriş merkezleri ziyaretçilerinin demografik özelliklerini ve ziyaretçilerin davranışlarını incelemiştir. Rekabet için müşteri odaklı yapılanmaların gerekli olduğunu belirtmiştir. Alışveriş merkezleri yönetimlerinin orta ve ileri yaş gruplarına yönelik stratejilerde çeşitli alternatifler geliştirmesi gerektiğini önermiştir. Çalışmada istatistiksel teknikler uygulanarak, eğitim düzeyi ile gezme eğlenme arasında ve gelir seviyesi ile ziyaret sıklığı arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (İbicioğlu, 2005). Akat ve diğerleri (2006) yaptıkları çalışmada, Bursa'da bir alışveriş merkezindeki müşterilerin, satın alma davranışlarını incelemişlerdir. Çalışmada, müşterilerin yaşları ile alışveriş yapma sıklıkları, eğitim durumları ile ödeme yapma şekilleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Akat vd.,2006). El-Adly (2006) yaptığı çalışmada, alışveriş merkezlerinin planlı bir şekilde gelişimini arttırabilmek için daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç olduğunu

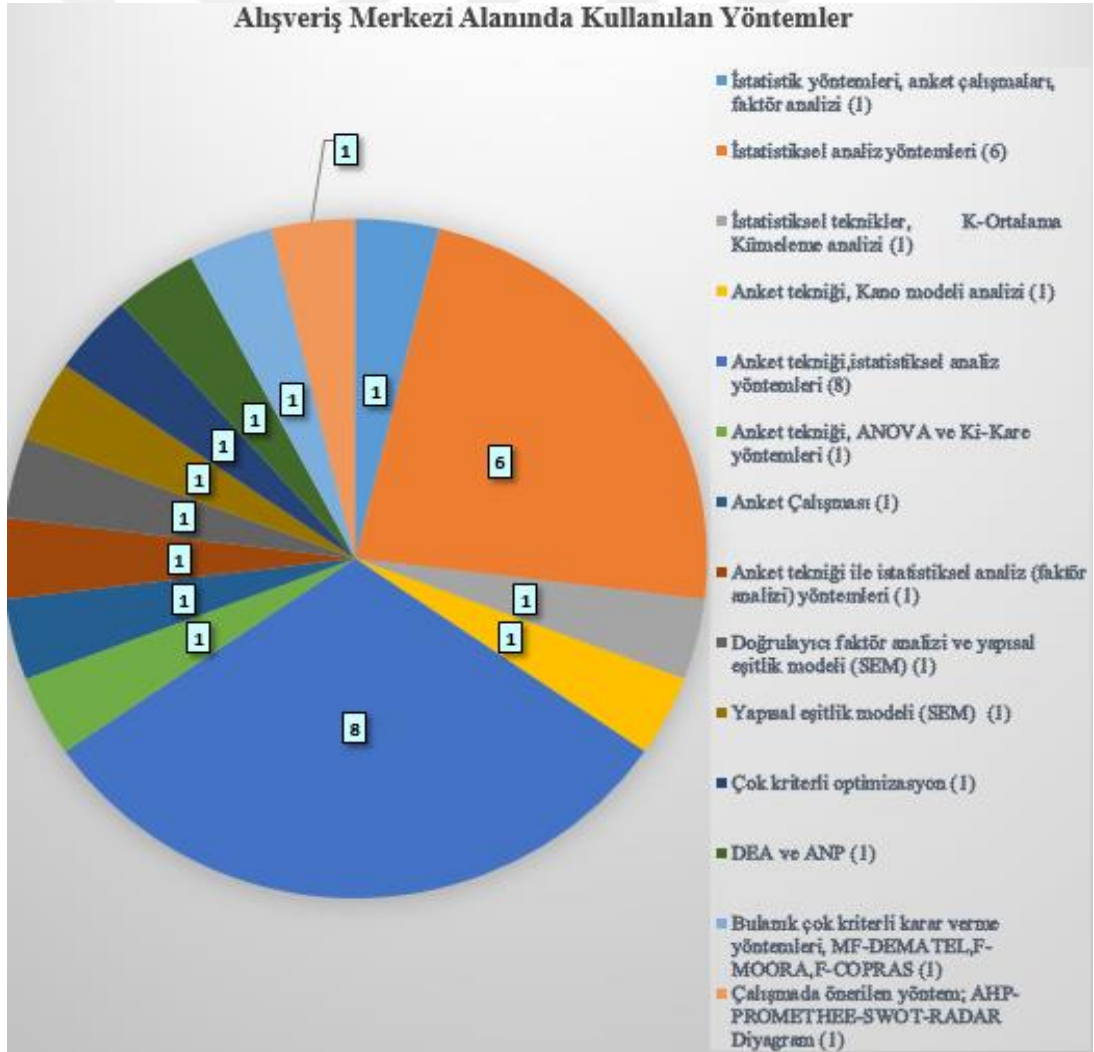
belirtmiştir. Çalışmasında farklı müşteri tipleri açısından alışveriş merkezlerinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Farklı tip müşteriler için farklı lokasyon ve tasarım kararlarına gereklilik olduğunu savunmuştur (El-Adly, 2006). Özdemir (2006) yaptığı çalışmada, iki kültürde Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde dört adet alışveriş merkezi seçilerek, kullanıcıların subjektif tepkilerine dayanarak, her alışveriş merkezinin içinde görüşmeler ve gözlemler yapılmıştır. Alışveriş merkezlerinin koşullarını araştırmış, insanların mekan algıları, diğerleriyle etkileşimlerini incelemiştir. Bu çalışma alışveriş merkezi ortamlarının özellikleri ile kullanıcı algısı ve kişilerarası etkileşim arasındaki ilişkileri anlamak için ampirik bilgi sağlamayı ve gelecekteki tasarım ve ilgili araştırma alanlarında akıl yürütme için yararlı bilgiler sağlamaya yardımcı olmayı amaçlamıştır. Anket çalışmaları ve istatistiksel analiz yöntemleri uygulamıştır (Özdemir, 2006). Ling, (2006) yaptığı çalışmada, bir alışveriş merkezinde yer seçim problemini ele almıştır. Çalışmasında, yer seçimi yöntemini test etmek için GIS (Coğrafi Bilgi Sistemi) tabanlı bir yer seçim sistemi uygulamıştır. Yer seçimi için mevcut yöntemlerin gözden geçirilmesine dayanarak, bu çalışmada, yer seçimi sorunlarını çözmek için bir yöntem geliştirerek DEA (Veri Zarflama Analizi) ve ANP'yi (Analitik Ağ Süreci) seçmiş ve entegre etmiştir (Ling, 2006). İlter ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada, lise öğrencilerinin alışveriş merkezi ile ilgili gereksinimlerinin Kano modeli ile sınıflandırılmasını amaçlamışlardır. Alışveriş merkezi yönetiminin, gençleri AVM'lere çekebilmeleri için restoran, kafe ve sinema gibi mekânları çekici kılmalarının olumlu bir etki yapacağı savunulmuştur. Böylece gençlerin alışveriş merkezine daha sık gelmeleri ve daha uzun süre AVM'lerde vakit geçirmeleri sağlanabileceği belirtilmiştir (İlter vd., 2009). Yıldırım (2010) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, alışveriş merkezlerinin gelişim ve değişim aşamalarında tasarım ilkelerinin ve yer seçimi detaylarının değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmada, alışveriş merkezlerinin gelişim süreçlerinin buldukları konumlara göre farklılık gösterebileceği belirtilmiş, bu yüzden etkili tasarım ilkeleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Yıldırım, 2010). Chebat ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, perakende sektöründeki markalaşma konusu değerlendirilmiştir. Alışveriş merkezi yönetimi, en iyi alışveriş merkezi imajını nasıl oluşturur sorusuna yanıt aranırken, AVM imajını ölçen mağaza atmosferi, fiyat ve reklam, kategori değerlendirmeleri gibi bazı faktörler değerlendirilmiştir (Chebat vd., 2010). Bakırtaş (2010) yaptığı çalışmada, mağaza içi atmosferin tüketim duyguları üzerindeki etkisini ve bu duyguların da satın alma davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Çalışmanın yöntemi, geliştirilmiş bir anket yardımıyla tüketicilerden elde edilen veriler ışığında araştırma modeli çerçevesinde geliştirilmiş olan hipotezlerin testine dayanmaktadır (Bakırtaş, 2010). Çelik (2011) yaptığı çalışmada, alışveriş merkezlerinden beklenen hizmet kalitesinin, algılanan genel hizmet kalitesinden yüksek olduğunu ve bu duruma bağlı olarak, alışveriş merkezi müşterileri için genel memnuniyet düzeyinin tam olarak sağlanamadığı görüşünü savunmuştur (Çelik, 2011). Köksal ve Emirza (2011) yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezinde faaliyet gösteren mağazaların ve cadde mağazalarının kuruluş yeri tercihleri konusunda, mağaza yöneticilerinin yaklaşımlarının anlaşılmasına yardımcı olmak ve yeni açılacak perakende mağazalara kuruluş yeri seçiminde önerilerde bulunmak için çalışma yapmışlardır. Alışveriş merkezlerinin kira ve ürün fiyatlarının yüksekliğini azaltıcı, cadde mağazalarının ise; otopark, temizlik, güvenlik gibi benzeri faktörleri geliştirilmesi için önerilerde bulunmuşlardır (Köksal ve Emirza, 2011). Akıncı (2013) yaptığı çalışmada, 13-19 yaş grubundaki gençlerin alışveriş merkezi kullanım tercihlerini 104 kişi üzerinde incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, 13-19 yaş grubunun boş zamanlarını geçirmek için en çok tercih ettiği mekânların alışveriş merkezleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, AVM konumu, ulaşım kolaylığı gibi fiziksel etkenlerinde gençler için alışveriş merkezi tercihlerinde öncelikli nedenler olduğu gözlenmiştir (Akıncı, 2013). Shang ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada, Batı Çin’de yaz aylarında alışveriş merkezlerinde öznel araştırma ve alan ölçümü kullanarak iç mekan hava kalitesinin araştırılmasını incelemiştir. Çalışma ile, alışveriş merkezlerinde mağazalardaki klimalandırma sistemleri ve kirletici maddelerin insan algısında oluşturduğu rahatsızlıkların nedenlerine katkıda bulunmuşlardır (Shang vd., 2016). Haj-Salem ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezinde bayan ve erkek müşterileri açısından hangi faktörlerin müşteri sadakatini etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında, hizmet ve ürün kalitesi, fiyat ve AVM çevresi gibi kavramların cinsiyetler açısından AVM sadakatini nasıl etkilediğini açıklamışlardır. Bayanlarda AVM atmosferi, fiziksel tasarım, ürün ve hizmette algılanan kalite faktörleri alışveriş merkezi sadakatini oluştururken, erkeklerde ise, AVM atmosferi ve fiyatlar oluşturmuştur (Haj-Salem vd., 2016). Mittal ve Jhamb (2016) yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezi çekiciliğinin belirleyici etkenlerini ele almışlardır. Alışveriş merkezini ziyaret etmenin temel özelliklerini tanımlamışlardır. Mağazacılık, çeşitlilik, çevre, kolaylık gibi ana kriterler belirlenmiştir. Hindistan’da alışveriş yapanların tercih nedenleri ile dünyanın geri kalanındakilerin tercih nedenleri

arasında yakın bir ilişki olduğunu incelemişlerdir (Mittal ve Jhamb, 2016). Kesari ve Atulkar (2016) yaptıkları çalışmada, AVM değerleri ile müşteri tatminkarlığı arasındaki, olumlu ilişkiyi açıklamışlardır. Çalışma, rekabet avantajı sağlayarak, yeni müşteri çekerek, mevcut perakende senaryosundaki alışveriş değerleri ile müşteri memnuniyetini arttırarak, kar getirecek müşterileri elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Kesari ve Atulkar, 2016). Anselmsson (2016) yaptığı çalışmada, AVM'lerde yaşanan gelişmeler ile satışlardaki artış ve ziyaret oranlarındaki büyüme arasındaki olumlu ilişkiyi açıklamıştır. Bununla birlikte, son dönemde artan sanal alışveriş ile nasıl rekabet edilir sorusuna da cevap aramıştır (Anselmsson, 2016). El-Adly ve Eid (2016) yaptıkları çalışmada, Birleşik Arap Emirliklerinde,yapısal eşitlik modelleme ile algılanan müşteri değeri, alışveriş ortamı, müşteri memnuniyeti ve sadakatini araştırmışlardır. Alışveriş merkezi ortamının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki olumlu etkisi belirtilmiştir (El-Adly ve Eid, 2016). El-Abda ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezlerindeki gün ışığı performansında çatı penceresi tasarımının değerlendirilmesini incelemişlerdir. Çalışma, AVM'lerde daha iyi gün ışığı performansı elde etmek için tavan ışığı tasarımları gibi ışıklı tasarımları değerlendirmek ve optimize etmek için bir metodoloji uygularken Kahire'den bir örnek AVM uygulaması sunmuştur (El-Abda vd., 2017). Das ve Varshneya (2017) yaptıkları çalışmada, AVM'deki tüketici duygularının daha derin anlaşılması için geliştirilen modeli açıklamışlardır. Çalışma, AVM atmosferi, tüketici duyguları ve tepkilerini kapsamaktadır (Das ve Varshneya, 2017). Akınjare, ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada, ciro faktörlerinin alışveriş merkezi kiralari üzerindeki etkisini anlamaya çalışmışlardır. Analizler doğrusal regresyon ve sıralanmış aritmetik ortalama kullanılarak yapılmıştır (Akınjare vd., 2018). Can ve diğerleri, (2018) yaptıkları çalışmada, alışveriş merkezi seçiminde, karar alma problemini evrensel tasarım, teknik özellikler, estetik görünüm vb. gibi çeşitli ana kriterleri dikkate alarak çözmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, tüm tüketicilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak evrensel tasarım kriterlerini destekleyerek en iyi AVM belirlemeyi hedeflemiştir. Tasarımla ilgili kriterlerin AVM seçimi için en önemli olduğu tespit edilmiştir. MF-DEMATEL, F-MOORA, F-COPRAS yöntemleri uygulanmıştır (Can vd., 2018).

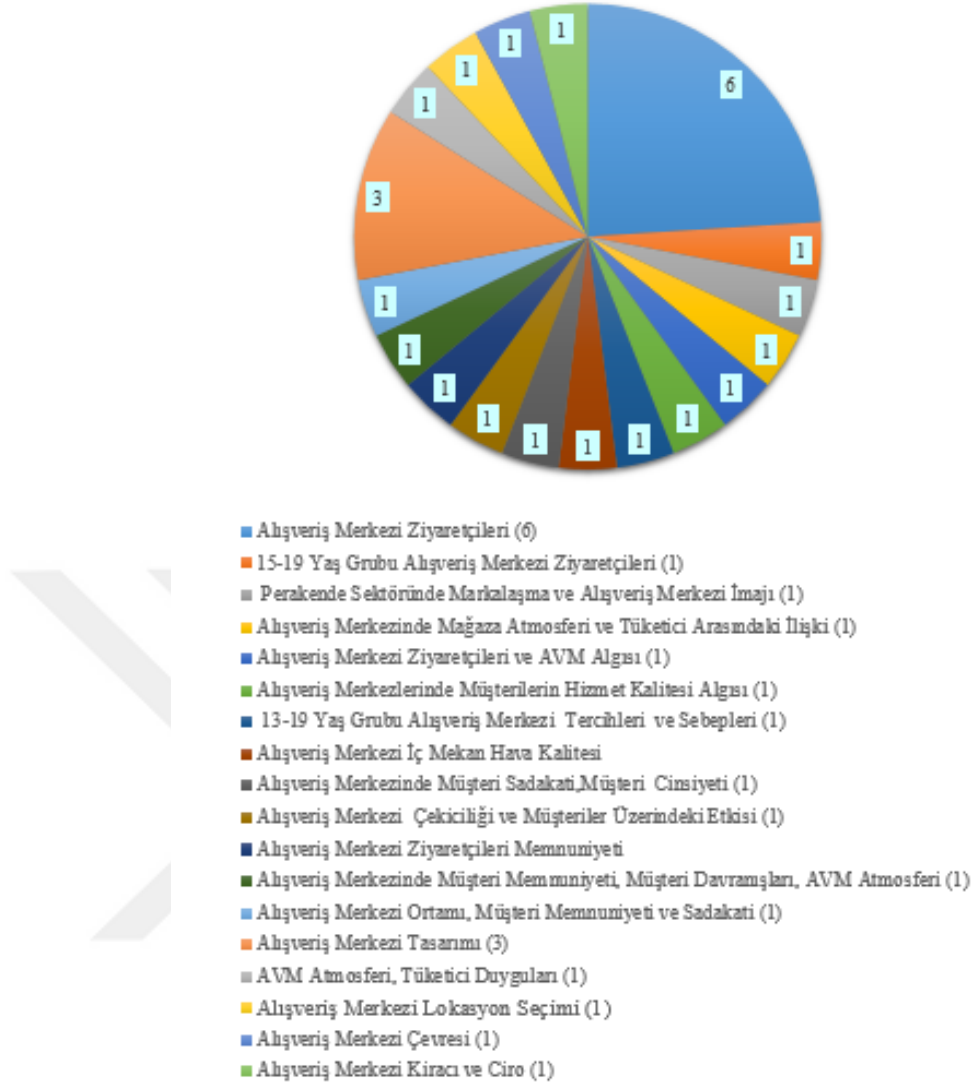


Şekil 2.1 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların yıllara göre dağılımının pasta grafiği



Şekil 2.2 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların kullandıkları yöntemlere göre dağılımının pasta grafiği

Alışveriş Merkezi Alanındaki Literatür Çalışmaları Uygulama Alanları



Şekil 2.3 Literatür araştırmasında alışveriş merkezleri ile ilgili çalışmaların uygulanma alanlarına göre dağılımının pasta grafiği

2.2 Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar

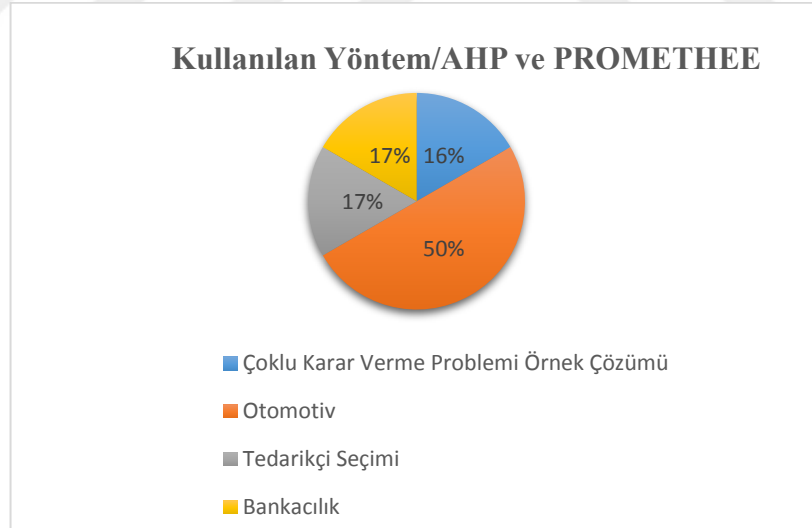
Literatür incelemesindeki örnek çalışmalardan da görüleceği üzere AHP ve PROMETHEE yöntemleri; büyük çaplı işletmelerin küresel stratejilerini saptama, çevreye duyarlı otomobil gibi çeşitli ürünlerin tasarlanması, çevresel etkilerin değerlendirilmesi, performans değerlendirmeleri, tedarikçi seçim problemi, otomobil modellerinin karşılaştırılması, banka performanslarının incelenmesi gibi pek çok işletmecilik faaliyetinde kullanılmaktadır (Şekil 2.4). Çalışmaların bir kısmında tek yöntem uygulanırsa da, geneline bakıldığında farklı bir yöntemle desteklendikleri de

gözlenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde çok kriterli karar verme yöntemleri ile ilgili yapılmış çalışmalardan bazıları;

Brans ve diğerleri (1986) yaptıkları çalışmada, PROMETHEE yöntemi ile projelerin önceliklendirilmesi ve seçilmesi için bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlar ELECTRE yöntemi ile karşılaştırılmıştır (Brans vd., 1986). Macharis ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada, AHP ve PROMETHEE yöntemlerini analiz ederek ve karar verme problemlerinde daha etkin sonuçlar alınabilmesi için bu yöntemlerin bir arada kullanılmasını önermişlerdir ve bir örnek üzerinde AHP ile PROMETHEE yöntemlerini birlikte uygulamışlardır (Macharis vd., 2004). Durdudiler (2006) yaptığı çalışmada, perakende sektöründe tedarikçi performans ölçümü ve değerlendirme sistemi kurulurken AHP ve Bulanık AHP metodlarının uygulanmasını açıklamıştır (Durdudiler, 2006). Güven ve Çelik (2007) yaptıkları çalışmada, Bartın ilinde faaliyet gösteren üç yıldızlı otelleri hizmet kalitesi açısından değerlendirmişlerdir. AHP yöntemi ile oteller karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek en iyi otel alternatifi sunulmuştur (Güven ve Çelik, 2007). Dağdeviren ve Eraslan (2008) yaptıkları çalışmada, bir işletmenin tedarikçi seçim problemini belirlenen faktörler açısından PROMETHEE yöntemi ile incelemiş ve alternatif tedarikçilerin öncelik sıralarını bu yöntemi uygulayarak değerlendirmişlerdir (Dağdeviren ve Eraslan, 2008). Dündar (2008) yaptığı çalışmada, öğrencilerin ders seçimlerinin AHP yöntemi ile belirlemiştir. Öğrencilerin seçmeli ders seçimlerine etki eden faktörleri ve bu faktörlerin sıralamalarını belirlemiştir (Dündar, 2008). Saaty (2008) yaptığı çalışmada, AHP yöntemi ile karar vermenin temelini ortaya çıkarmıştır (Saaty, 2008). Girginer ve Kaygısız'ın (2009) yaptıkları çalışmada, üniversitede akademik çalışmalarda ve eğitimde kullanılacak olan en uygun istatistiksel yazılımın belirlenmesinde, AHP ve 0-1 Hedef Programlama (HP) yöntemlerini birlikte uygulamışlardır. Üç yazılım seçeneği (SPSS, Statisca ve Minitab), kriterlere göre AHP yöntemi uygulanarak değerlendirilmiştir (Girginer ve Kaygısız, 2009). Behzadian ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, 100 farklı dergide karar verme sürecinde PROMETHEE yönteminin kullanıldığı 217 makaleyi incelenmiş ve uygulama alanlarına göre sınıflandırma yapmıştır. Çalışmaların en çok yapıldığı ana başlıklar, çevre yönetimi, işletme, finansal yönetim, kimya, lojistik, ulaşım, imalat, enerji yönetimi ve sosyal bilimler olarak açıklanmıştır (Behzadian vd., 2010). Zhu ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, otomotiv sektöründe sürtünme malzemesinin üretim sürecinde en uygun formülün belirlenmesi için AHP ve PROMETHEE yöntemlerini birlikte

kullanılmışlardır. Sonrasında, alternatif formül bileşimlerinin tercih sırasını belirlemek için PROMETHEE yöntemi uygulanmışlardır (Zhu vd., 2010). Theodorou ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, Kıbrıs Rum kesiminde üç farklı yenilenebilir enerji stratejisinin değerlendirilmesinde AHP, ELECTRE ve PROMETHEE yöntemleri ile sıralama yaparak, sonuçları karşılaştırmışlardır. Değerlendirme kriterleri olarak, ilk yatırım maliyeti, etkinlik, yenilenebilir enerji türünün ülkedeki potansiyeli ve halkın bu teknolojiyi benimsemesi gibi kriterler belirlenmiştir (Theodorou vd., 2010). Athawale ve Chakraborty (2010) yaptıkları çalışmada, PROMETHEE 2 yöntemini kullanarak daha verimli tesis yeri seçimi problemine çözüm sunmuşlar ve bu seçimin üretim organizasyonlarında ne kadar etkiye sahip olduğunu açıklamışlardır (Athawale ve Chakraborty, 2010). Ünal (2011) yaptığı çalışmada, AHP yönteminin personel seçiminde kullanılmasına örnekler vererek birden fazla adayın sıralanması veya birinin seçilmesi problemlerinde karar vericiye faydalı bir araç olduğunu ve personel seçiminde kullanılabileceğini ifade etmiştir (Ünal, 2011). Turcksin ve diğerleri (2011) yaptıkları çalışmada, Belçika hükümetinin araç yoğunluğu nedeniyle artan çevre sorunlarıyla mücadele etmek için oluşturduğu senaryoları AHP ve PROMETHEE yöntemlerini bir arada uygulayarak değerlendirilmiştir (Turcksin vd., 2011). Özgüven (2012) yaptığı çalışmada, PROMETHEE yöntemini pazarlama alanında uygulamıştır. Tüketicilerin, özel alışveriş sitelerini tercih etmelerinde, teslimat süresi, kampanya geçerlilik süresi, taksit imkanı, güncel kampanya sayısı gibi faktörlerin etkisini incelemiştir (Özgüven, 2012). Sultana ve Kumar (2012) yaptıkları çalışmada, çevre sorunlarına çözüm için, sera gazı emisyon değerlerini düşürerek, yenilenebilir enerji kaynağı türü olarak bitkisel ve hayvansal artıklardan elde edilen biyoyakıt türünün seçimi için nicel ve nitel faktörleri açısından değerlendirerek, PROMETHEE yöntemini uygulamışlardır (Sultana ve Kumar, 2012). Gül ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmada, ortalama hasta kalış uzunluğunu azaltan, hasta verimliliğini artıran, personel seviyesini belirleyen senaryolar geliştirmişlerdir. Kriter ağırlıklarını bulanık analitik hiyerarşik süreci yöntemi ile belirlemişlerdir. Elde edilen senaryoların sıralamalarını ise, VIKOR ve PROMETHEE yöntemleri entegre edilerek en iyi senaryonun belirlenmiş ve sonuçlar birbirleriyle kıyaslanmışlardır (Gül vd., 2012). Arıkan ve Küçükçe (2012) yaptıkları çalışmada, bir kamu kuruluşunun satın alma faaliyetleri için uygun tedarikçi seçimi ve fiyatlandırma politikası oluşturmayı hedeflemişlerdir. Çalışmada, anket çalışması ve istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Tedarikçi firmanın seçimi için AHP yöntemi ile ağırlıklandırma

yapılmış, değerlendirilmesi için ise, PROMETHEE 2 yöntemi uygulamıştır (Arıkan ve Küçükçe, 2012). Soba (2012) yaptıkları çalışmada, otomobil seçimi için fiyat, yakıt, maksimum hız, güvenlik, beygir gücü gibi performans kriterlerini belirleyerek, PROMETHEE yöntemi yardımı ile en iyi otomobil seçimi yapmıştır (Soba, 2012). Demirci (2013) yaptıkları çalışmada, kredi değerlendirme modeli uygulamasında AHP ve PROMETHEE yöntemlerini birlikte uygulamıştır. Perakende sektöründe yer alan firmaların verileri kullanılmıştır. Çalışmada; bankacılık alanında kredi değerlendirme işlevinin pratik kullanımına yönelik uygulama yapılmıştır (Demirci, 2013). Ömürbek ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmada, Isparta ilinde faaliyette bulunan beyaz eşya servis firmalarının servis aracı satın almalarında etkili olan kriterleri değerlendirmişlerdir. AHP ve PROMETHEE yöntemleri bir arada kullanılarak uygun araç seçimi yapılmıştır (Ömürbek vd., 2014). Sennaroglu ve Celebi (2018) yaptıkları çalışmada, ir askeri havalimanı için, birden fazla kriter belirleme yöntemi kullanan bir yer seçimi problemi sunmuşlardır. Amaç, aday yerler arasında en iyi yeri tespit etmektir. Kriter ağırlıkları AHP kullanılarak, dört alternatifin sıralama ve seçim işlemleri, PROMETHEE ve VIKOR yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2.4 Literatür araştırmasında AHP-PROMETHEE yöntemlerinin birlikte kullanıldığı çalışmalarda uygulanan alanlara göre dağılımının pasta grafiği

2.3 Performans Ölçümü ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde kurumsal performans ölçümüne giderek daha fazla önem verildiği görülmektedir. Sınırlı kaynakların etkin ve verimli kullanımı yanında son zamanlarda başarılı kurumlarda görülen farklılıklar, sebep olan faktörler ve iyileştirici öneriler araştırmacılar için, bu konuda daha fazla inceleme yapma isteği uyandırmıştır. Literatürde turizm, pazarlama, gıda, denizcilik, sağlık, gibi çeşitli sektörlerde, performans ölçümünü farklı yöntemler ile ele alan birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Buna karşın performans ölçümünde SWOT ve radar analizlerinin uygulanarak, alışveriş merkezlerinin tüm alanlarını kapsayıcı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Literatürde performans ölçümü, SWOT ve radar diyagram analizleri ile ilgili alanlarda yapılmış çalışmalardan bazıları;

Bij ve Vissers (1999) yaptıkları çalışmada, sağlık bakım süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Çalışmalarında, literatür taraması ile hastanelerde gözlem yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda, “performans göstergeleri çerçevesi” ve “ölçüm araçları” geliştirmişlerdir (Bij ve Vissers, 1999). Griffith (1999) yaptığı çalışmada, performans ölçümünü sağlık kuruluşunun rekabet gücü açısından değerlendirmiş ve sağlık hizmetlerinde performans ölçümü için gerekli bilginin boyutlarını belirlemiştir. Belirtilen altı performans boyutu iyi yönetilirse, işletmenin başarılı olacağını belirtmiştir (Griffith, 1999). Kurttilla ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmada, “A’WOT” ismiyle, yaygın olarak kullanılmasının yanında anlaşılması da çok kolay olan AHP ve SWOT analizinin birlikte kullanılmasını sağlayan, melez bir yaklaşım önermişlerdir. AHP yöntemini SWOT analizi içerisinde kullanarak, sistematik olarak SWOT faktörlerinin değerlendirilmesi ve kendi aralarında önceliklendirilmesine olanak sağlamıştır (Kurttilla vd., 2000). Kabadayı, (2002) yaptığı çalışmada, geleneksel ve modern ölçme yöntemlerini kullanarak kurumsal performans ölçümünü değerlendirmiştir. Performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, performans ölçütlerinin özellikleri, sınıflandırılması ve sürekli iyileştirme ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi değerlendirilmiştir (Kabadayı, 2002). Dyson (2004) yaptığı çalışmada, SWOT faktörlerinin 1-5 ölçeği kullanılarak puanlamasını ve ağırlıklarının elde edilmesini sağlamıştır. Sonrasında bu ağırlıklandırılmış faktörlerin geliştirilecek hedef ve stratejiler ile ilişkilerini ortaya çıkarmış ve hedef ve stratejilerin geriye dönülerek SWOT faktörleri arasındaki en yüksek ağırlığa sahip olanları kapsamaları gerektiğini önermiştir (Dyson, 2004). Oraman (2004) yaptığı çalışmada,

performans ölçüm sistemlerinde görülen eğilimlerle birlikte gıda işletmelerinin değişen üretim yöntemleri, yönetim felsefeleri ve çevre koşulları doğrultusunda, daha rekabet edici yönde performans ölçüm sistemlerini tasarlayabilmeleri için dikkat etmeleri gereken yönler irdelenmiştir (Oraman, 2004). Chang ve Huang (2006) yaptıkları çalışmada, A'WOT yaklaşımını temel alarak "Nicel SWOT Analizi Yöntemi" adıyla yeni bir yaklaşım sunmuşlar ve bu yaklaşım ile örnek uygulamalarında Güney Asya'daki bazı limanların rekabet güçlerini değerlendirmişler ve bu değerlendirme sonucunda her bir liman için rekabet güçlerini arttıracak yeni stratejiler önermişlerdir (Chang ve Huang, 2006). Osuna ve Aranda (2007) yaptıkları çalışmada, çeşitli sağlık hizmetlerinin tedariki için faaliyet gösteren bir firmanın müşteri portföylerini arttırmak için geliştirilmesi gereken stratejilerin belirlenmesinde SWOT ve AHP tekniklerini birlikte kullanmışlardır (Osuna ve Aranda, 2007). Özer (2009) yaptığı çalışmada, performans yönetimi uygulamaları üzerine bir alan yazın araştırması yapılmış ve kamu kurumlarındaki sistemleri kıyaslamıştır. Ülke içindeki kamu kurumlarının tamamında tek tip bir performans ölçüm sisteminin getirilmesi gerektiğini, bu sayede kurumlarda çalışan personelin hesap verme ve sorumluluk duygularının arttırılacağını belirtmiştir. Balanced Scorecard sisteminin performansı yükseltmesinin yanı sıra kurum içinde saydamlığı da arttırdığını savunmuştur (Özer, 2009). Işık (2009) yaptıkları çalışmada, inşaat şirketlerinin performansını, kısa ve uzun vadeli stratejilerini, dış faktörler ve proje yönetimini değerlendirmiştir. Ölçütler arasındaki ilişkileri tayin eden bir model hazırlanmış ve bunun sonrasında ise belirlenen ölçütleri değerlendirmeye sunan bir anket çalışması uygulamıştır. Veriler yapısal eşitleme modeli (YEM) adı verilen bir istatistiksel yöntem ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları neticesinde, performans ölçümünde kullanılabilir niceliksel ve niteliksel ölçütler arasındaki ikilem ortadan kaldırılmıştır (Işık, 2009). Wickramasinghe ve Takano (2010) yaptıkları çalışmada, krizden etkilenen bir turizm destinasyonunun tekrar hayata döndürülmesi için stratejik planlamanın gerekliliğinden bahsetmişler ve SWOT ve AHP metodlarını bir arada kullanmışlardır (Wickramasinghe ve Takano, 2010). Saluvan ve Kaya (2010) yaptıkları çalışmada, performans ölçümü ile ilgili temel kavramları açıklanmış ve hastane performansının ölçümü ile ilgili çeşitli bireysel ve örgütsel yaklaşımları incelenmişlerdir (Saluvan ve Kaya, 2010). Mousakhani ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, bulanık analitik hiyerarşi yöntemini kullanarak operasyonel bağlamda Balanced Scorecard'ın bir eksikliği olarak görülen ölçüm sorununu çözmeyi amaçlamışlardır. Bulanık analitik hiyerarşi yöntemi ile Balanced Scorecard'ın 4

boyutuna ilişkin hesaplamalar yapılmış ve 5 hastane bu yöntemle göre ölçülen performansları ile derecelendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; balanced scorecard yöntemi ile derecelendirme yönteminin hastanelerde etkin yönetim için kullanılabilir bir yöntem olduğu savunulmuştur (Mousakhani vd., 2010). Manteghi ve Zohrebi (2011) yaptıkları çalışmada, Porter'ın rekabeti etkileyen beş güç analizini kullanıp, sektördeki rekabeti analiz etmiş, ardından SWOT matrisi ile örgütün ilk durum stratejik analizini yapmışlardır. Sonraki adımda; elde edilen verileri BSC boyutlarına taşımışlardır. Çalışmalarında, işletmenin yetkinlik ve kabiliyetlerine göre hangi alanlarda rekabet etmeleri gerektiğini ve hangi alanlarda rekabetten uzak durmaları gerektiğini tespit etmişlerdir (Manteghi ve Zohrebi, 2011). Yetmen ve Kişi (2011) yaptıkları çalışmada, bir otobüs işletmesinde, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin kurumsal performansa etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikleri ortaya çıkaran sorular yöneltilmiş, nominal ve ordinal ölçekler kullanılmış ve demografik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Sonrasında, çalışan memnuniyeti ölçme kriterleri için 5'li Likert (interval) ölçeği kullanılmıştır (Yetmen ve Kişi, 2011). Bentes ve diğerleri, (2012) yaptıkları çalışmada, AHP tekniği ile aynı örgüte bağlı farklı lokasyonlardaki fabrikaların BSC başarılarının kıyaslanması konusunda uygulama yapmışlardır. Uygulamada farklı çevrelerde faaliyet gösteren bu işletmelerin başarılı olduğu alanlar ile gelişime açık alanları tespit edilmiş ve işletme yöneticilerine geri besleme sağlanmıştır (Bentes vd.,2012). Tokpunar (2014) yaptığı çalışmada, bir gıda işletmesinde talep tahmin doğruluğunu artırmaya yönelik görsel bir uygulama modeli olan radar diyagramları üzerinde çalışmış ve modelden çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler sunmuştur (Tokpunar, 2014). Çelikdin (2014) yaptığı çalışmada, SWOT analizi ile elde edilen rekabet verileri ekseninde BSC'a ilişkin ölçütlerin oluşturulması ve önceliklerini belirlemek amacıyla, entegre bir performans ölçüm sistemi sunmuştur. Yem sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, likert ölçeği yardımıyla veriler toplanmış, SWOT analizi ve AHP yöntemi ile sonuçlar analiz edilmiştir (Çelikdin, 2014). Tatkan (2018) yaptığı çalışmada, Isparta iline bağlı Yenişarbademli ilçesinin ekoturizm potansiyelini SWOT analizi yardımıyla incelemiştir. Bu kapsamda Yenişarbademli'nin ekonomik gelişimine katkı sağlayacağı düşünülen ve dünyada çeşitli uygulamaları ile hızla gelişme gösteren ekoturizmin, bu coğrafyada uygulanabilirliğine odaklanılmıştır. Yöre halkına uygulanan anket aracılığıyla bölgede yapılabilecek ekoturizm etkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Tatkan, 2018).

3. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanların geçmişten beri süregelen tüketim alışkanlıklarının değişmesi, alışveriş mekânlarının da değişimini beraberinde getirmiştir. Günümüze kadar çeşitli yapılarda karşılaştığımız alışveriş mekânlarının geldiği son nokta alışveriş merkezleri olmuştur (Nebati ve Ekmekçi, 2018). Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (ICSC) günümüz alışveriş merkezlerini; tek yapı ya da yapılar grubundan oluşmuş, içerisinde çeşitli kategorilerde ürün satışı gerçekleştiren mağazaların yansira, yeme-içme ve eğlence birimlerini de içeren kapalı veya açık bağımsız çarsılar olarak tanımlamıştır (Beyond ve O'mara,1999). 1950'lerde Amerika'da ortaya çıkan alışveriş merkezlerinin mucidi olarak kabul edilen Victor Gruen, alışveriş merkezinde fiziksel gerekliliklerin yansira toplumsal gerekliliklerin de güvenli, korunmuş, iklimlendirilmiş, araç trafiğinden yalıtılarak tümüyle yayalaştırılmış yeni bir kentsel ortamda karşılanacağını, hatta gelecekte alışveriş merkezlerinin geleneksel kent merkezinin yerini alacağını ileri sürmüştür (Gruen, 1973; Geç, 2008). Alışveriş mekanlarının tarihsel süreç içerisindeki dönüşümüne bakıldığında ilk oluşum olan agoraları, bedesten ve arastalar, pazaryerleri, dükkanlar, hanlar, kapalıçarşılar, çok katlı mağazalar, hipermarket- süpermarketler, alışveriş merkezleri takip etmektedir (Zengel, 2002). Agoralar, Antik Yunan'da Helenistik dönemde yer alan ilk planlı ticari mekan olarak, Dünya'da planlı ilk pazaryeri olarak tanımlanmaktadır. M.Ö. 4. ve M.Ö. 5. Yüzyıllarda etrafı önemli kent yapıları ile çevrili olup, üzeri açık alan şeklinde tasarlanmışlardır (Cezar, 1985). Osmanlı'da, halka özel eşya satan dükkânlara çarşı, bu çarşı üzeri kapatılırsa kapalı çarşı, çeşitli malları ayrı tezgahlarda sergileyerek açık havada satan yerlere pazar, değerli mal satan mağazalara bedesten denirdi. Bedesten, sadece önemli şehirlerde ve ticaret merkezlerinde bulunurdu (Nebati ve Ekmekçi, 2018) Arastalar ise, Mısır Çarşısı örneğinde olduğu gibi genellikle aynı tür şeylerin satıldığı, karşılıklı dükkanların dizilimi ile kendi basına bir alışveriş mekânı olmakla birlikte bedestenlerin içerisinde yer almışlardır (Cezar, 1985). Hanların en önemli fonksiyonları ise, alışverişin yapılması, kervanlar tarafından getirilen malların depolanması ve ticareti yapılan mallar üzerinde vergi kontrolünün yapılabilmesidir (Ersoy, 2001; Faroqhi, 2000). Çok Katlı Mağazalar ise, sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmeler ile aristokratların yeni bir alışveriş mekânı arayışıyla ortaya çıkmıştır. İlk department store 1852 yılında Paris'te Bon March adıyla Boucicault adlı

bir aristokrat tarafından yaptırılmıştır. Le Bon Marché isimli küçük bir tuhafiyeci dükkanının, sonradan içinde aynı marka altında birçok ürünün satıldığı büyük bir mağazaya yani ilk departmanlı alışveriş merkezine dönüşmüştür (Cezar, 1985). Sonraki zamanlarda, şehir yaşamına geçişin hızlanması beraberinde birçok yeniliği getirmiştir. Hipermarket- Süpermarket gibi büyük alana sahip alışveriş mekanlarından sonra alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır.

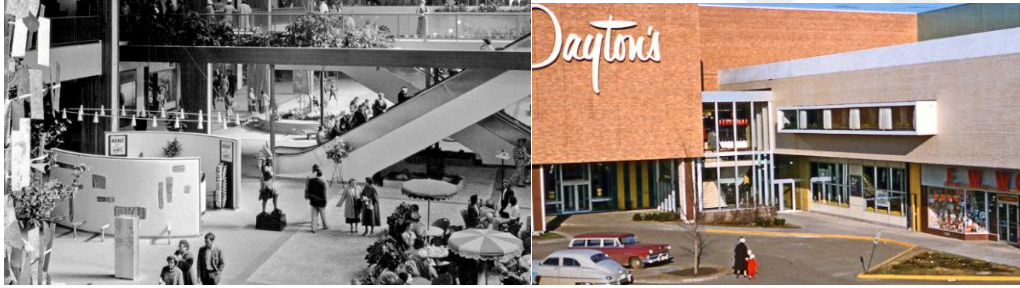
3.1 Dünya’da Alışveriş Merkezlerinin Gelişim Süreci

Dünya’da yaşam standartlarındaki değişimler, kadınların iş yaşamında yer alması, girişimciliğin artması, teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel yapılarıdaki değişimler, maddi harcama kapasitelerinin artması, araba sahibi olma oranının yükselmesi, tüketim odaklı kültürlerin gelişmesi gibi faktörler alışveriş merkezlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Amerika’da 1916 yılında Chicago’da açılan Market Squares, 1922 yılında Kansas City’de açılan Country Club Plaza ve 1931 yılında açılan Highland Park Shopping Village alışveriş mekanlarının ilk örneklerindedir (Zeytinoğlu vd., 2016). 1950’li ve 1960’lı yıllarda alışveriş merkezi olgusu ve yapılanması başta Amerika olmak üzere Dünya’da hızla rağbet görmeye başlamıştır. 1957 yılında International Council of Shopping Centres (ICSC) Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi’nin kurulmasıyla, alışveriş merkezleri bir çatı altında toplanmış, standartların ve ortak özelliklerin belirlenmesi açısından alışveriş merkezleri bir sektör haline gelmiştir (Aktuna, 2012). Çağdaş alışveriş merkezinin gerek kent mekânı ile olan ilişkisi gerekse mimari biçimi açısından ilk benzerleri olan pasajlar ve büyük mağazaların (Bon Marche), 19. Yüzyılda Avrupa’da ortaya çıktığı görülmektedir (Biol, 2005; Geç, 2008; Kiriş, 2010; Ceylan, 2016). 1838 yılında, Paris’te inşaa edilen La Bon Marche, geniş bir alanda çeşitli ürünleri bir arada sunan ve farklı bölümlerden oluşan ilk departman mağazadır (Ceylan vd., 2017). 19. yüzyıl sonlarına kadar alışveriş mekanları büyük çoğunlukla geleneksel kent merkezleri içerisinde yer almıştır. Bu tarihten itibaren merkezdeki nüfus yoğunluğunun dağıtılması adına şehir dışlarında, uydu kent yapılanmaları gerçekleştirilmiştir (Köksal ve Aydın, 2015).



Şekil 3.1 Le Bon Marche, ilk departman mağaza (Le Bon Marche, 2019, paris-paris-paris.com)

Victor Gruen tarafından 1956 yılında, ABD’de tasarlanan ilk kapalı alışveriş merkezi Southdale Mall, 74.000 metrekarelik alana sahiptir (Şekil 3.2). Amerikan kentlerindeki bu çok merkezliliğin oluşturduğu trafik yoğunluğu, ulaşım ve otopark soruna bir çözüm olmanın yanında daha sosyal mekanlar oluşturabilmek amacıyla oluşturulmuştur.



Şekil 3.2 ABD’de ilk kapalı alışveriş merkezi, Southdale Mall (Gruen Associates, 2019)

Bu amaca uygun olarak alışveriş merkezleri içerisinde ticari aktivitelerin yanında eğitim tesislerinin bulundurulması, korumalı bir yaya ortamında sosyal yaşam ve dinlenme için gerekli olanakları sunmasıyla varolan önemli bir boşluğu doldurması planlanmıştır. Burada yaşayan insanların ticaret, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamak ve kent merkezine olan bağlılıklarını azaltmak için yapılan şehir planlamaları, bugünkü anlamda ilk alışveriş merkezi oluşumunu başlatmıştır (Şahin, 2010). Son dönemde dünyadaki alışveriş merkezleri değerlendirildiğinde; özellikle ABD ve Avrupa’da kapalı alışveriş merkezlerine olan ilginin ciddi oranda azalarak,

internet üzerinden alışverişe geçişin hızlandığı belirtilmektedir. Cushman&Wakefield’ın perakende sektörü ile ilgili Mayıs 2018’de yayınladığı rapora göre ABD ve Avrupa’da ki kiralanabilir alanları incelediğimizde; Bu rapora göre 1.000 kişiye düşen kiralanabilir AVM alanı açısından zirvede Norveç bulunmaktadır. 1.000 kişiye 857 metrekarelik kiralanabilir AVM alanı düşen Norveç’i sırasıyla Estonya, Lüksemburg, Finlandiya ve İsveç takip etmektedir. ABD’de 1 kişi başına 2,19 metrekare alan düşerken, Avustralya’da ise, 1 kişi başına 1,03 metrekare düşmektedir (Cengiz, 2018). Diğer Avrupa ülkelerine ait kiralanabilir AVM alanı Çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1 Avrupa’da 1.000 kişiye düşen kiralanabilir AVM alanı (Cengiz, 2018)

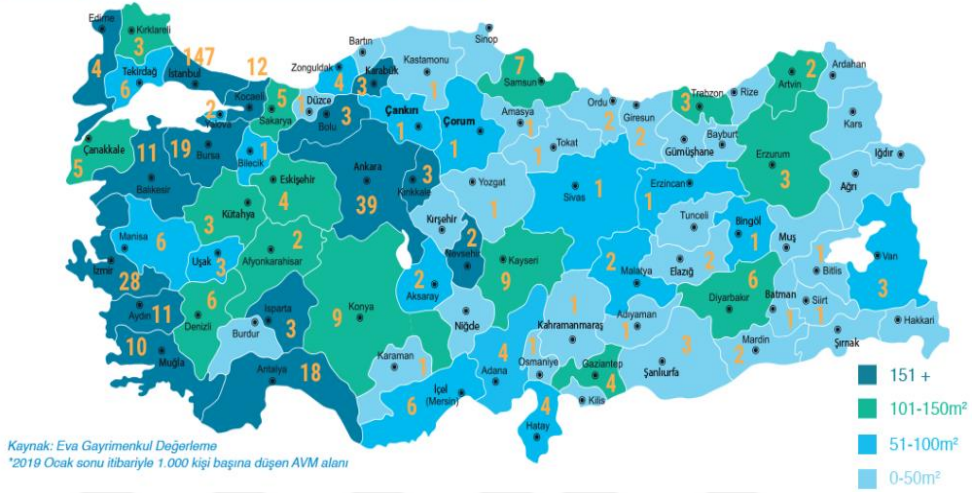
ÜLKELER	KİRALANABİLİR AVM ALANI (m ² /1000kişi)
NORVEÇ	857
ESTONYA	725
LÜKSEMBURG	594
FINLANDİYA	464
İSVEÇ	380
SLOVENYA	377
LİTVANYA	377
HOLLANDA	375
AVUSTURYA	371
LETONYA	349
İSVİÇRE	347
İRLANDA	346
DANİMARKA	328
HIRVATİSTAN	313
PORTEKİZ	312
FRANSA	286
POLONYA	281
MALTA	262
İNGİLTERE	261
İSPANYA	248
İTALYA	229
SLOVAKYA	227
ÇEKYA	220
ALMANYA	177
TÜRKİYE	147
RUSYA	144
BELÇİKA	133
MACARİSTAN	127
ROMANYA	107
BULGARİSTAN	103
BOSNA HERSEK	98
SİRBİSTAN	88
YUNANİSTAN	56

3.2 Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Gelişim Süreci

Modern dönemde, Türk tüketim mekanlarında değişme, II. Dünya Savaşının bitiminden sonra Sümerbank tarafından mağazalar zincirinin kurulması ve sonrasında 1954’te Migros’un açılmasıyla başlamıştır” (Orçan, 2008: 227). 60’lı yıllarda ortaya çıkan “Kapalı Merkez” (Closed Mall) kavramıyla yeni mekânlar inşa edilmiş ve bu mekânların özellikle olumsuz hava koşullarına dayanıklı olması, bu mekânlara ilgiyi arttırmıştır. 70’li yıllarda bu alanlar, giyim eşyaları ile birlikte, yemek- içme, oyun, spor salonu ve sinema gibi farklı faaliyet alanlarını bulduran mekânlara dönüşmüştür. 1980’li yıllardan itibaren Avrupa ve ABD esintili değişiklikler ve uygulamalar yapılarak, Türkiye alışveriş merkezleri ile tanışmaya başlamıştır. Tarihin eski dönemlerinden beri süregelen alışveriş etkinliğinin, özellikle batı modeli alışveriş merkezi örneklerinin Türkiye’de giderek yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Alışveriş merkezleri sadece alışveriş için gidilen mekânlar olmaktan çıkmış sosyal, kültürel, eğlence aktivitelerinin sağlanabildiği mekânlar haline gelmiştir. Türkiye’de ilk açılan AVM, 1988 yılında faaliyete giren İstanbul Ataköy’de bulunan Galleria’dır. 2000’li yıllardan sonra mağaza zincirleri, eğlence merkezleri, show-roomların sayıları hızla artarak devam etmiştir. Bu yapılanma daha sonra Anadolu’da da devam etmiştir. 1988’den günümüze kadar birçok AVM geliştirilmiştir. Caddelerde büyümeyi hedefleyen perakendeciler, zamanla alışveriş merkezlerine gelmeyi daha cazip bulmuşlardır. EVA Gayrimenkul ve Akademetre, ortaklaşa yaptığı "2017-2019 AVM Araştırması" sonuçları raporuna göre, Türkiye’de yeni nesil AVM’lerin ciroda ciddi büyüme gösterdiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda, cadde AVM’leri, açık hava AVM’leri, tematik AVM’ler, gibi farklı AVM konseptlerinin taleplere cevap verebildiği, bu duruma bağlı olarak AVM sayısının artışı ve rekabetin zorlaşması ile yenilikçi gelişmelere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Sosyal aktivitelerde çeşitlilik mimaride farklılık, ölçeklerde büyüme ve çocuklara verilen değer yenilikte öne çıkan faktörlerin başında gelmektedir. Öte yandan, medya kullanımı son dönemde yaygınlaşmış durumdadır. Tüketicinin daha fazla vakit geçirmesi ve harcama yapması için dijital platformlar daha etkin kullanılmalıdır. AVM’lerin gelişimine bakıldığında 1995 yılında 12 olan AVM sayısı, 2011 yılında 264’e, 2014 yılında 345’e yükselmiştir. 2017 Temmuz ayı itibarıyla 400 olan AVM sayısının ise 2017 sonunda 444’e, 2018’de 463’e ulaşmıştır. 2019’da ise, 465’e yükseleceği öngörülmektedir (EVA, 2019). Bir başka değerlendirme raporu olan, GYODER Gösterge Türkiye Gayrimenkul Sektörü

2018 3. Çeyrek Raporu sonucuna göre, Türkiye genelinde en fazla alışveriş merkezinin bulunduğu illeri sıralayacak olursak; İstanbul'da 147, Ankara'da 39, İzmir'de 28 adet olduğu gözlenmiştir. 2018 yılı sonu itibarıyla 64 şehirde alışveriş merkezi bulunurken, 17 şehirde ise, henüz alışveriş merkezi bulunmamaktadır. Alışveriş merkezleri sayısının şehirlere göre gelişimi Şekil 3.3'de gösterilmiştir.

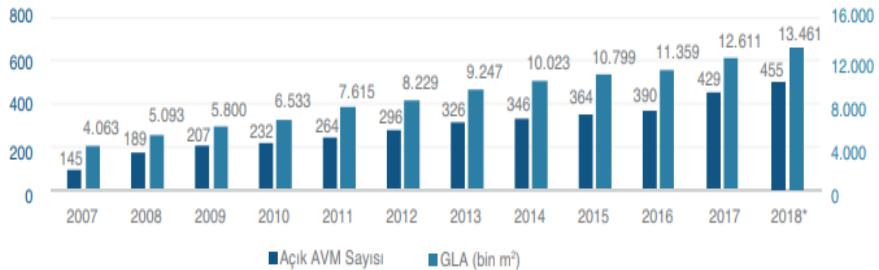
AVM sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (GLA)*



Şekil 3.3 Alışveriş merkezlerinin şehirlere göre gelişimi (Eva gayrimenkul değerlendirme, GYODER, 2019)

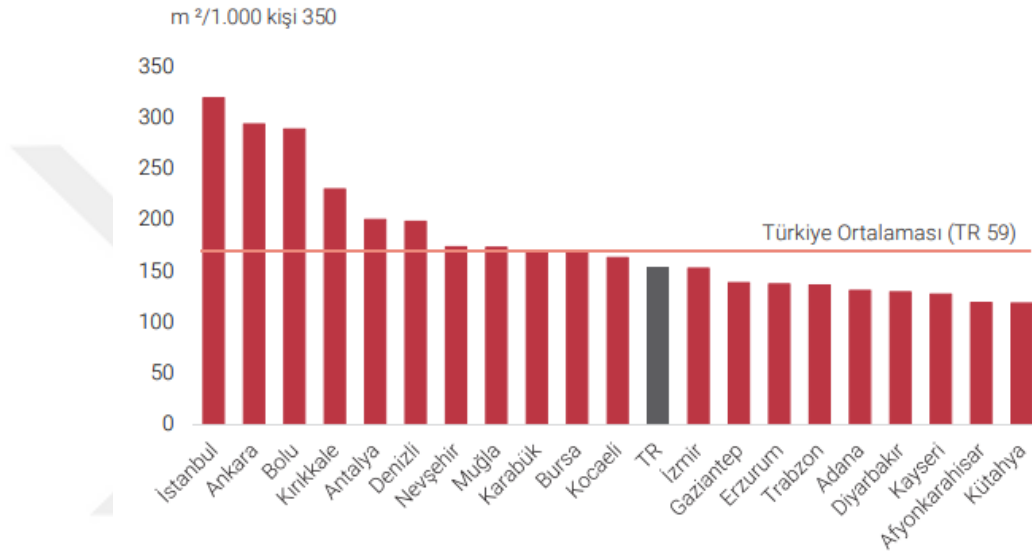
Alışveriş merkezleri yıllara göre gelişimi ve kiralanabilir alan büyüklükleri ise, Şekil 3.4'de gösterilmiştir. Toplam kiralanabilir alan stoku ise, 13 milyon 461 bin m²'ye ulaşmıştır (GYODER,2019).

Yıllara Göre Açılan AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (GLA)



Şekil 3.4 Alışveriş merkezlerinin yıllara göre gelişimi (Eva gayrimenkul değerlendirme, GYODER, 2019)

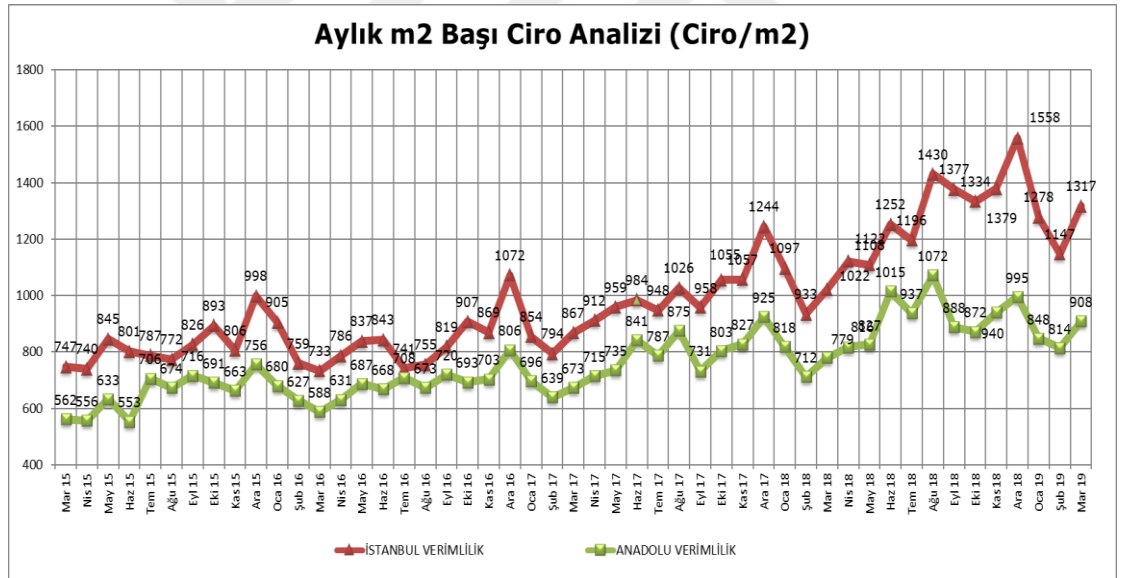
2018 dördüncü çeyrekte Türkiye'deki alışveriş merkezi arzı, yeni açılan 4 AVM ile 12,37 milyon m²'ye ulaşmıştır. Kişi başına düşen kiralanabilir AVM alanı, Türkiye genelinde 153,12 m²/1000 kişi'ye yükselmiştir. Şekil 3.5 değerlendirildiğinde, İstanbul 319,74 m²/1000 kişi ile en büyük piyasa olurken, onu 294,18 m²/1000 kişi ile Ankara ve 289,16 m²/1000 kişi ile Bolu takip etmektedir (Pamir&Soyuer, 2018). Kiralanabilir alan açısından göstergeler incelendiğinde, İstanbul toplam stokun %39'una yakın bir oranı karşılamaktadır (GYODER,2019).



Şekil 3.5 1000 kişiye düşen kiralanabilir AVM alanı-en büyük 20 pazar (Pamir&Soyuer, 2018)

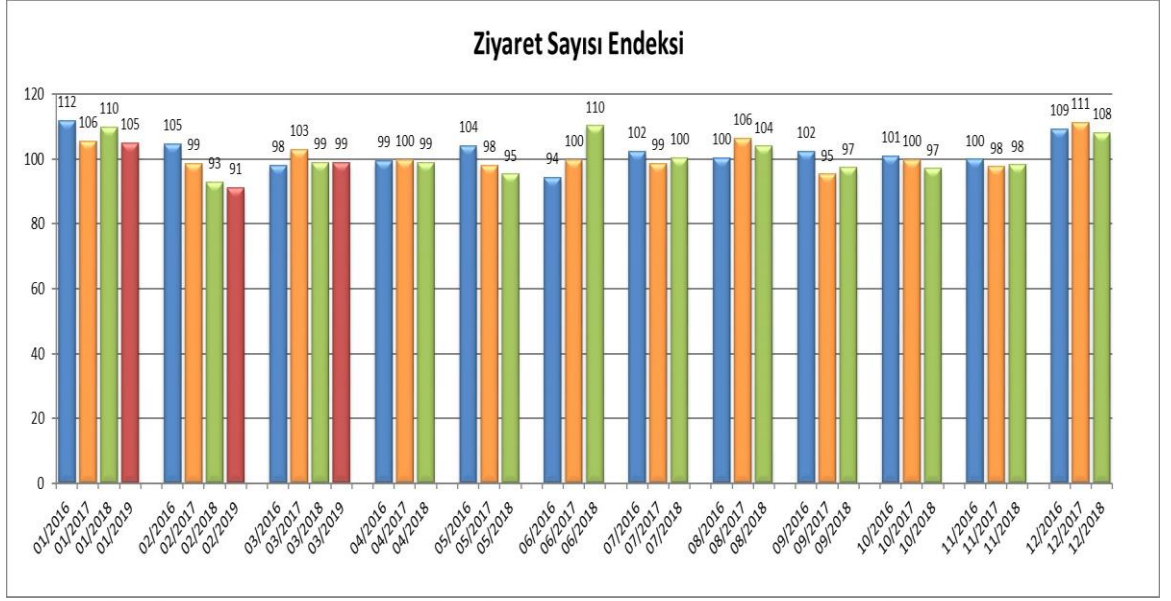
AVM sektörü istihdam sunma açısından Türkiye'deki önemli sektörlerden birisidir. Son yıllarda cadde mağazacılığında düşüş yaşanırken, AVM sektöründe büyük bir büyüme ivmesi kazanılmıştır (TAMPF, 2018). Ciro sal büyümenin hızla devam etmesi ile, 2009 yılında 20,6 milyar TL olan AVM sektör cirosunun 2016 yılında %7.3 büyümeyle 103,8 milyar TL'ye, 2017 yılında %14.9 büyümeyle 119,2 milyar TL'ye, ulaştığı belirtilmiştir (EVA, 2019). Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) Başkanı Hulusi Belgü, yıllık bazda ciro endeksini değerlendirdiğinde 2018 yılındaki AVM cirosunun yaklaşık 130 milyar TL olduğunu belirtmiştir. 2019'da ise, 8-10 AVM'nin açılışının yapılması ile yıl sonu ciro hedefinin 160 milyar TL olduğu açıklanmıştır (İTO Haber,2019). Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu-2018 raporundan elde edilen verilere göre;

AVM'lerin ziyaret sayısı ve AVM'lerdeki kiralanabilir alan başına düşen cirolarda 2015 ve 2016 yıllarında beklenen performans elde edilememiş ve 2014 yılına göre düşüşler gözlemlenmiştir, 2017 yılı itibarıyla yükseliş görülmüştür (TAMPF, 2018). Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği ile Akademetre Research tarafından ortaklaşa oluşturulan 2019 raporunun verilerine göre, ciro endeksi 2019 Mart döneminde bir önceki yılın aynı ayı ile karşılaştırıldığında ve enflasyondan arındırılmadan incelendiğinde yüzde 22,2 artış kaydederek 281 puana ulaşmıştır. AVM Perakende Ciro Endeksi verileri birinci çeyrek bazında da geçtiğimiz yılın birinci çeyreği ile karşılaştırıldığında yüzde 15,3 artış göstermiştir. Şekil 3.6 değerlendirildiğinde, AVM'lerde metrekare başına kiralanabilir alana düşen cirolar Mart 2019'da İstanbul'da 1317 TL, Anadolu'da 908 TL olarak gerçekleşirken, Türkiye geneli metrekare verimliliği ise Mart 2019'de 1072 TL olmuştur (AYD, 2019).



Şekil 3.6 Aylık m² başlı ciro analizi (ciro/m²) (AYD, 2019)

2019 yılında ziyaretçi sayısının 2,4 milyara ulaşması hedeflenmekle birlikte, turist sayısının ciddi oranda arttığı belirtilmiştir. Birçok alışveriş merkezimizde ciroların yüzde 30'unun turistlerden elde edildiği görülmüştür. Açıklanan son verilere göre ziyaretçi endeksi değerlendirildiğinde ise (Şekil 3.7), ziyaret sayısı endeksinde birinci çeyrek bazında ise geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 2,9'luk düşüş yaşandığı açıklanmıştır (AYD, 2019).



Şekil 3.7 Ziyaret sayısı endeksi (AYD, 2019)

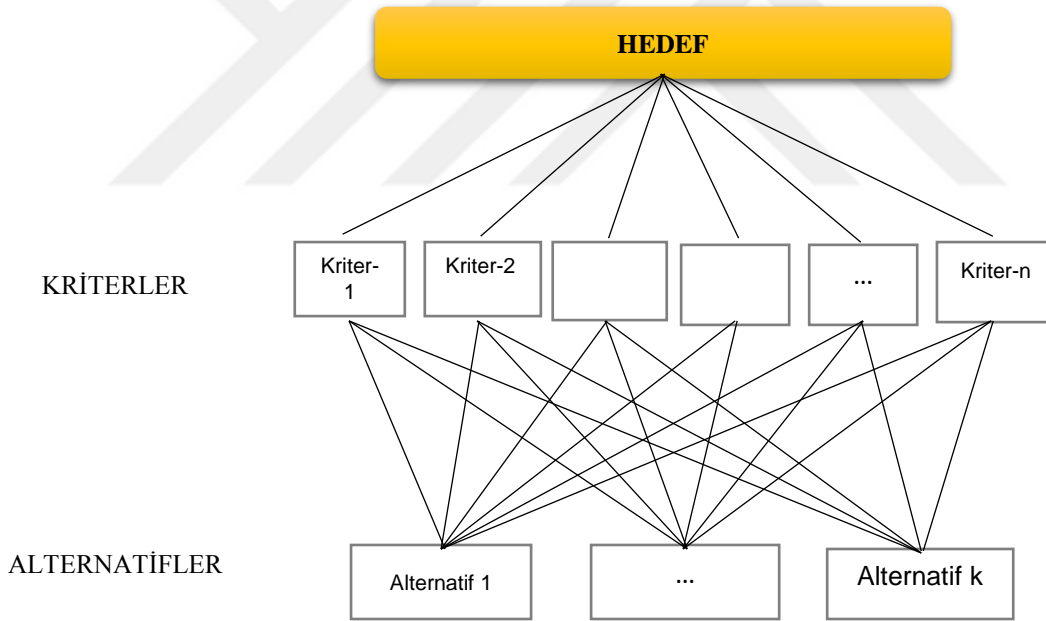
Tüketici davranışları, alışveriş alışkanlıkları, teknolojik gelişmeler gibi faktörler, alışveriş merkezleri sayılarındaki artışa sebep olmuştur. Bu durum sektörde, rekabet oranını arttırmıştır. AVM sektöründe yaşanan rekabet, yönetimleri gelişmeleri yakından takip edebilmek ve doğru müşterileri kendilerine çekebilmek için başarılı yönetim ve pazarlama stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır. Alışveriş merkezleri sayısının artışı ve rekabetin zorlaşmasına bağlı olarak modern dönemin getirdiği yenilikçi gelişmelere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Sektörün gelişmesi, yeniliklere açık olması iş gücü çeşitliliği ve ülke ekonomisine de olumlu katkı sağlayacaktır.

4. YÖNTEM VE ANALİZ

Bu bölümde, çalışmamızda uygulanan yöntemlerin teorik alt yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

4.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ve Adımları

Analitik hiyerarşi prosesi ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977de ise Profesör Thomas Lorie Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılır hale gelmeye başlamıştır (Yaralıoğlu,2001). AHP yöntemi karar vericilerin karmaşık problemleri, amaçların, kriterlerin, alt kriterlerin ve alternatiflerin arasındaki ilişkiyi göstererek çok seviyeli hiyerarşik bir yapıda modellemelerine yardımcı olur (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 Hiyerarşik yapı modeli (Saaty and Vargas, 2001)

Bir karar verme probleminin AHP ile çözümlenebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken adımlar başlıca; hiyerarşik yapının oluşturulması, ikili karşılaştırma matrisleri, öz vektör değeri ve tutarlılık oranı, önem ağırlıklarının bulunması ve alternatiflerin sıralanması olarak tanımlanmıştır (Dinç vd., 2001). Bu metodun uygulama aşamasında öncelikle, problem net olarak tanımlanmalı ve problemdeki

amaç belirlenmelidir. Amaçtan itibaren, ana kriterler, alt kriterler, en alt seviyede bulunan alternatifler belli bir hiyerarşik yapı düzenine göre oluşturulur. Kriterler arası ve alternatifler arası ilişkilerde birbirlerine göre önem derecelerinin tespit etmek için, karar verecek kişiler tarafından alternatifler ve kriterler arasında birbirleri ile ikili karşılaştırmaları yapılır. Bu kıyaslama matrisleri (nxn) kare matris boyutundadır. Kıyaslamalar ve matrisler oluşturulurken, Çizelge 4.1’de yer alan ikili kıyaslama ölçeği kullanılır (Saaty,1986).

Çizelge 4.1 İkili kıyaslama ölçeği [Saaty,1990; 2008]

Önem	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki faktör aynı derecede önem taşır
3	Biraz daha fazla önemli	Biri diğerine göre biraz daha fazla önem taşır
5	Oldukça önemli	Biri diğerine göre oldukça önem taşır
7	Çok daha önemli	Biri diğerine göre çok daha fazla önem taşır
9	Kesinlikle daha önemli	Biri diğerine göre kesinlikle daha fazla önem taşır
2,4,6,8	Ara değerler	Tercih değerleri birbirine yakın olduğunda kullanılır

İkili kıyaslama matrisinde her sütunun normalize edilmesi için, sütunlar toplanır ve matrisin elemanları ilgili sütun toplamına bölünerek normalize edilmiş matris oluşturulur. Bir sonraki adımda, her alternatif ya da kriter için oluşturulmuş normalize edilmiş matrisin satır toplamları alınarak öncelik vektör matrisi elde edilir. Öncelik vektörü ile elde edilen öncelik matrisindeki, her kriter ya da alternatif için oluşturulmuş öncelik değerleri o kriter veya alternatife ait ikili kıyaslama matrisinin sütun elemanları ile çarpılır ve ağırlıklandırılmış toplam matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam matrisin satır değerleri toplamı öncelik vektör matrisinin satır değerlerine bölünür ve oluşan (nx1) boyutunda ki matrisin elemanlarının aritmetik ortalaması alınarak kriterlerin veya alternatiflerin öncelik değerleri elde edilir. Öncelik değerleri eşitlik 1’de ki formül ile hesaplanır.

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (1)$$

Son aşamada karar vericinin, karar kriterlerinin ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmalarının tutarlı olup olmadığının belirlenmesi için tutarlılık oranı hesaplanır. Tutarlılık oranının düşük olması, karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki kararlarının tutarlı olduğunu, yüksek olması tutarsız olduğunu gösterir. AHP yönteminde 0,1’e kadar olan tutarlılık değeri kabul edilebilir. Eğer bu oran 0,1’den

büyük ise karar verici ikili karşılaştırmalardaki kararlarını yeniden gözden geçirmesi ve adımları tekrarlaması gerekmektedir. Tutarlılık indeksi hesaplanırken (Saaty, 1990); öncelikle CI değeri bulunur. (CI) değeri hesaplanmasında (2) nolu formül kullanılır.

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)} \quad (2)$$

Max öz değer (λ_{max}) hesaplanmasında (3) nolu formül kullanılır. Toplam temel değer (E_i) kriter sayısına bölünür.

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \quad (3)$$

Tutarlılık oranı (CR); tutarlılık göstergesinin (CI), rassallık indeksine (RI) bölünmesi ile elde edilir, (4) nolu formül kullanılır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4)$$

Rassal indeks (RI) değerlerine ait veriler ise, Çizelge 4.2’de yer almaktadır.

Çizelge 4.2 Tutarlılık indeksi (RI) (Saaty,1980)

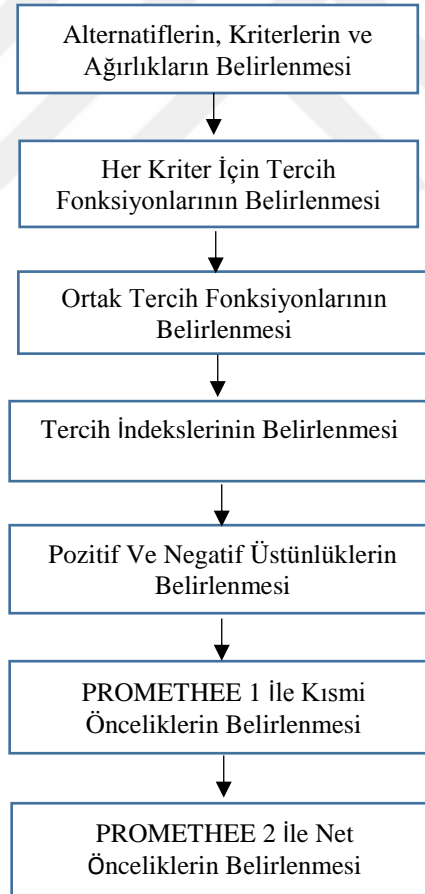
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Bu yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedecek olursak; en önemli avantajı; basitliği ve bu konuda oluşturulmuş yazılımın elde edilebilir oluşudur (Lee vd., 1995). Birçok alanda farklı problemlere uygulanabilir ve kolay anlaşılabilir bir yöntemdir. Objektif ve sübjektif değerlendirme ölçütlerinin birlikte yürütülmesini sağlayarak, karar modellerinin hiyerarşi ile ifade edilmesi sayesinde; en üstten, en alt seviyeye kadar her noktada öncelikler net bir şekilde görülebilmektedir. Olumsuz yönleri ise, alternatifler için sıra değiştirmenin geçerliliği, kriter ağırlıklarının ve alternatiflerin değerlendirilmesinin öznel bir süreç olduğu, kriter ve alternatif sayısı arttıkça ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasının zorluğu, ulaşılan sonuçların “kesin doğru”

olarak nitelendirilemeyeceği söylenebilir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001; Uludağ ve Doğan, 2016).

4.2 PROMETHEE Yöntem ve Adımları

PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) yöntemi 1982 yılında Brans tarafından geliştirilmiş çok ölçütlü bir öncelik belirleme yöntemidir (Brans ve Vincke, 1985; Brans vd.,1986; Dağdeviren ve Eraslan,2008). PROMETHEE yöntemi 7 aşamadan oluşan bir karar verme yöntemidir (Dağdeviren ve Eraslan, 2008). PROMETHEE yönteminin uygulanmasına geçilmeden önce kriterlerin, önem ağırlıklarının ve alternatif seçeneklerinin belirlenmesi gerekmektedir. PROMETHEE yönteminde aşağıda belirtilen adımlar uygulanmaktadır.



Şekil 4.2 PROMETHEE yöntemi uygulama adımları

Yöntemde, PROMETHEE 1 ve PROMETHEE 2 olmak üzere 2 ana aşama vardır. PROMETHEE yöntemi, karar noktalarının değerlendirme faktörlerine göre ikili kıyaslamalar yapılarak uygulanır. PROMETHEE yöntemini diğer çok değişkenli karar verme yöntemlerinden ayıran temel fark, değerlendirme faktörlerinin birbiri ile ilişkilerini gösteren önem ağırlıklarını ve her bir değerlendirme faktörünün kendi iç ilişkisini de dikkate almasıdır (Şenkayas ve Hekimoğlu, 2013).

Adım 1: Veri Matrisinin Oluşturulması: İlk adım olarak; alternatifler, kriterler ve kriter ağırlıkları belirlenir (Çizelge 4.3). $w = (w_1, w_2, \dots, w_k)$ ağırlıkları ile k kriter $c = (f_1, f_2, \dots, f_k)$ tarafından değerlendirilen alternatiflere $A = (a, b, c, \dots)$ ilişkin karar matrisi oluşturulur (Dağdeviren ve Eraslan,2008)

Çizelge 4.3 Veri matrisi

Kriterler	a	b	c	...	w
f_1	$f_1(a)$	$f_1(b)$	$f_1(c)$...	w_1
f_2	$f_2(a)$	$f_2(b)$	$f_2(c)$...	w_2
...
f_k	$f_k(a)$	$f_k(b)$	$f_k(c)$...	w_k

Adım 2: Kriterler için tercih fonksiyonlarının tanımlanması: Tercih fonksiyonları ölçütler için tanımlanır. Promethee yönteminde kullanılan 6 farklı tercih fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar Çizelge 4.4’de gösterilmiştir.

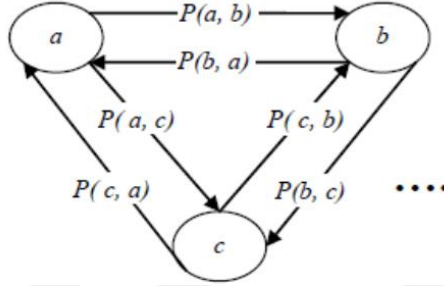
Çizelge 4.4 Tercih fonksiyonları (Brans vd.,1986)

Tip	Parametreler	Fonksiyon
Birinci Tip (Olağan)	-	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0 \\ 1, & x > 0 \end{cases}$
İkinci Tip (U-Tipi)	q	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq q \\ 1, & x > q \end{cases}$
Üçüncü Tip (V-Tipi)	q	$p(x) = \begin{cases} x/q, & x \leq q \\ 1, & x > q \end{cases}$
Dördüncü Tip (Seviyeli)	p, q	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq q \\ 1/2, & q < x \leq q + p \\ 1, & x > q + p \end{cases}$
Beşinci Tip (Doğrusal)	p, q	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq q \\ (x - q)/p, & q < x \leq q + p \\ 1, & x > q + p \end{cases}$
Altıncı Tip (Gaussian)	σ	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0 \\ 1 - e^{-x^2/2\sigma^2}, & x > 0 \end{cases}$

Adım 3: Ortak tercih fonksiyonlarının belirlenmesi: Tercih fonksiyonları dikkate alınarak her bir değerlendirme faktörü için karar noktalarının ikili karşılaştırmaları yapılır ve ortak tercih fonksiyonları (Şekil 4.3) belirlenir. Ortak tercih fonksiyonlarının hesaplanması aşağıdaki eşitlikte gösterilmiş olup a ve b alternatifleri için ortak tercih fonksiyonu ile belirlenmektedir (5).

$$P(a, b) = \begin{cases} 0 & f(a) \leq f(b) \\ p[f(a) - f(b)] & f(a) > f(b) \end{cases} \quad (5)$$

Karar noktalarının ikili karşılaştırmalarında değerlendirme faktörünün maksimizasyon ya da minimizasyon yönlü olup olmadığına dikkat edilir.



Şekil 4.3 Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi (Yılmaz, Dağdeviren, 2010)

Adım 4: Tercih indekslerinin belirlenmesi: Ortak tercih fonksiyonlarından hareketle her alternatif çifti için tercih indeksleri belirlenir. w_i ($i=1,2,\dots,k$) ağırlıklarına sahip olan k kriter tarafından değerlendirilen a ve b alternatiflerinin tercih indeksi (6) nolu formül ile hesaplanır.

$$\pi(a, b) = \frac{\sum_{i=1}^k w_i P_i(a, b)}{\sum_{i=1}^k w_i} \quad (6)$$

5.Adım: Alternatifler için pozitif (ϕ^+) ve negatif (ϕ^-) üstünlükler belirlenmesi: Alternatifler için pozitif üstünlük ϕ^+ negatif üstünlük ϕ^- üstünlük değerleri (7) ve (8) nolu formüller ile hesaplanır.

$$\phi^+ = \frac{1}{m-1} \sum \pi(a, x) \quad (7)$$

$$\phi^- = \frac{1}{m-1} \sum \pi(x, a) \quad (8)$$

Adım 6: PROMETHEE 1 ile alternatifler için kısmi önceliklerin belirlenmesi: PROMETHEE 1 ile kısmi öncelikler belirlenir. Kısmi öncelikler alternatiflerin birbirlerine göre tercih edilme durumlarının, birbirinden farksız olan alternatiflerin ve birbirleriyle karşılaştırılmayacak olan alternatiflerin belirlenmesini sağlar. a ve b gibi iki alternatif için kısmi önceliklerin belirlenmesinde üç durum söz konusudur.

1. Durum: Aşağıdaki koşullardan herhangi biri sağlanıyorsa, a alternatifi b alternatifine tercih edilir (9), (10), (11) nolu formüller ile hesaplanır.

$$\phi^+(a) > \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) < \phi^-(b) \quad (9)$$

$$\phi^+(a) > \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) = \phi^-(b) \quad (10)$$

$$\phi^+(a) = \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) < \phi^-(b) \quad (11)$$

2. Durum: Aşağıda verilen koşul sağlanıyor ise a alternatifi ile b alternatifi farksızdır, (12) nolu formül ile hesaplanır.

$$\phi^+(a) = \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) = \phi^-(b) \quad (12)$$

3. Durum: Aşağıdaki koşullardan herhangi biri sağlanıyor ise, a alternatifi b alternatifi ile karşılaştırılmaz, (13), (14) nolu formüller ile hesaplanır.

$$\phi^+(a) > \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) > \phi^-(b) \quad (13)$$

$$\phi^+(a) < \phi^+(b) \text{ ve } \phi^-(a) < \phi^-(b) \quad (14)$$

Adım 7: PROMETHEE 2 ile alternatifler için tam önceliklerin belirlenmesi: Her bir alternatif için tam öncelikler hesaplanır. Hesaplanan tam öncelik değerleri ile bütün

alternatifler aynı düzlemde değerlendirerek tam sıralama belirlenir, (15) nolu formül ile hesaplanır.

$$\phi(a) = \phi^+(a) - \phi^+(b) \quad (15)$$

a ve b gibi iki alternatif için hesaplanan tam öncelik değerine bağlı olarak aşağıda verilen kararlar alınır.

$$\phi(a) > \phi(b) \text{ ise, a alternatifi daha üstündür,} \quad (16)$$

$$\phi(a) = \phi(b) \text{ ise, a ve b alternatifleri farksızdır.} \quad (17)$$

Bu yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedecek olursak; en önemli avantajı; kullanıcılar için diğer çok kriterli karar verme yöntemlerine kıyasla daha kolay uygulanabilir basit bir sıralama yöntemidir. Gelişmiş bir bilgisayar yazılımı sayesinde görsel olarak birçok grafik sunma imkanı mevcuttur. Girdi değerlerinin genellikle karar vericilerin düşünce ve tecrübelerine dayanması ve kalitatif olarak belirlenmesi açısından ise, dezavantaja sahiptir (Yılmaz ve Dağdeviren, 2010).

4.3 Performans Ölçümü

Performans ölçümü, performans değerlendirmesi adı altında belirlenen performans kriterlerine göre mevcut durumun ölçülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımlamaya göre ise, performans ölçümünü, bir kurumun başarısını, sürdürülebilirliğini, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini, ölçmeye yarayan bir kavram olarak açıklanabilir. Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin performanslarını sürekli olarak takip etmeye ve geliştirmeye yönlendirmektedir. Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği, onun performansına bağlıdır. Performans ölçüm sürecinde; beklentiler, bu beklentilerin gerçekleşme düzeyinin nasıl ölçüleceği, performans standartları, bu standartlar için gerekli olan yeterliliklerin neler oldukları, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. (Öztürk, 2009). Performans ölçümü ile işletmenin en üstteki birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortam hazırlanabilir, işletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi edinilebilir ve gelecekte

ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlanabilir (Saraç, 2011). Bu çalışmada, performans ölçümünün sonuç analizinde SWOT analizi ve radar diyagram analizinden faydalanılmıştır.

SWOT analizi, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve geleceğinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Dinçer,1998; Yılmaz,2008). SWOT analizi, işletmelerin iç ve dış unsurlarının değerlendirilmesini sağlayarak, uzun vadeli stratejiler oluşturmak için kullanılan etkili bir yöntemdir. SWOT tekniğinin avantajı, hem mevcut durum, hem gelecek durum analizi yapmaya yardımcı olabilmektedir. SWOT, İngilizce “Strength” (güçlü), “Weakness” (zayıf), “Opportunity” (fırsat) ve “Threat” (tehdit) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Güçlü yönler ile işletmenin neyi iyi ve doğru yaptığı, hangi alanlarda iyi olduğu belirlenir. Zayıf yönler ile, işletmenin yetersiz kaldığı, rakiplerine göre daha az etkili olduğu yönler ve faaliyetler belirlenir. Fırsat, işletmeye dışardan yani dış çevresinin işletmeye sunduğu olanakların olduğu yönler ve faaliyetler olarak belirlenir. Tehdit, işletmenin gelişimini engelleyebilecek veya işletmeye zarar verebilecek her türlü yön ve faaliyet olarak belirlenebilir. SWOT analizi, stratejik yönetim amaçlarına ulaşabilmek için kullanılan araçlardan biridir. Bu değerlendirme ile analiz yapılan her unsur iç ve dış çevreleri ayrıntılı olarak analize tabi tutulur. Elde edilen sonuçlar neticesinde uygun stratejiler belirlenir. GZFT (güçlü, zayıf, fırsat, tehdit) analizi olarak da bilinen bu teknik ile güçlü yönler belirlenerek uygun hedefler saptanır. Zayıf yönler ile de alınacak tedbirler belirlenir (Tamer, 2009). SWOT analizi, geleceği dair gerekli görülen birçok konu ile ilgili yapılabilmektedir. Odak noktasında analize konu olan değişkenin, daha çok güçlü özelliklerine odaklanılarak bu özelliklerden daha fazla yararlanmayı sağlayarak, zayıf yönlerin ise azaltılmasıdır. Amaç, bu sayede çevredeki gelişmelerin ortaya çıkaracağı potansiyel fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanılarak, içsel ve dışsal tehditlerin minimum düzeye indirilmesine olanak sağlayacak stratejilerin oluşturulabilmesi için bir temel oluşturmaktır (Tek, 2005).

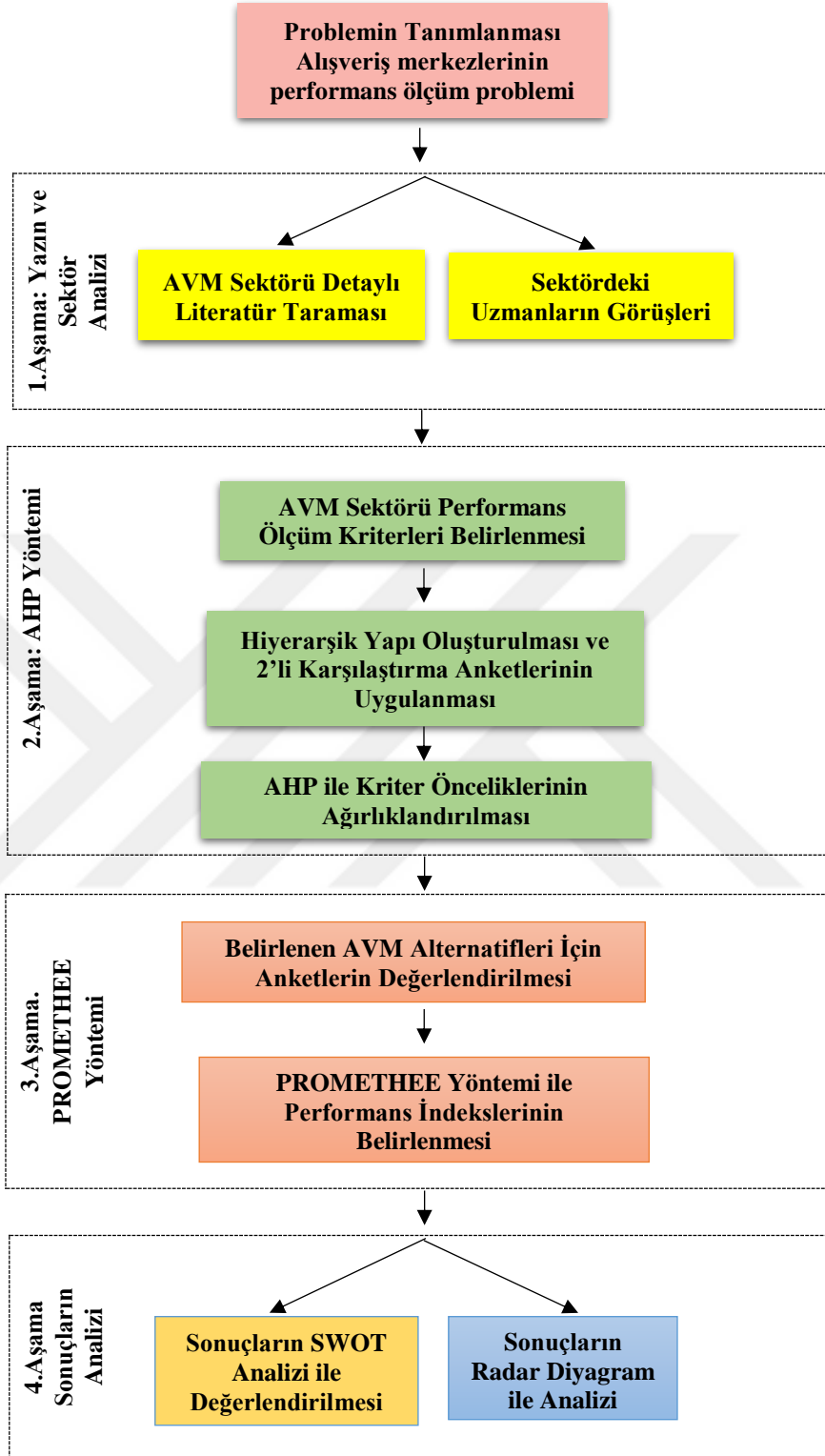
Bir ölçüm aracı olan radar diyagram analizi ise, işletmelerin performans düzeylerini belirlerken, süreç değerlendirmede hangi faktörlerin memnun edici, hangi faktörlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi gerektiğine ve gerekli alanların tespitine de yardımcı olmaktadır. Radar diyagramı; bir veya daha fazla değişkeni, her değişken için bir daire

olmak üzere iki boyutlu bir grafikte görüntülemek için kullanılan bir grafik türüdür. Radar diyagramları, kıyaslanması istenen birden fazla verinin tek bir tablo üzerinde gösterilerek verilerin farklı bakış açıları ile görsel olarak yorumlanmasını ve kıyaslanmasını sağlar. Veriler MS Excel dokümanında bir tabloya işlenerek özel raporlar menüsü üzerinden radar diyagramı seçimi yapılarak çizilebilir (Tokpunar, 2014).



5. AVM PERFORMANS İNDEKS MODELİ ÖNERİSİ

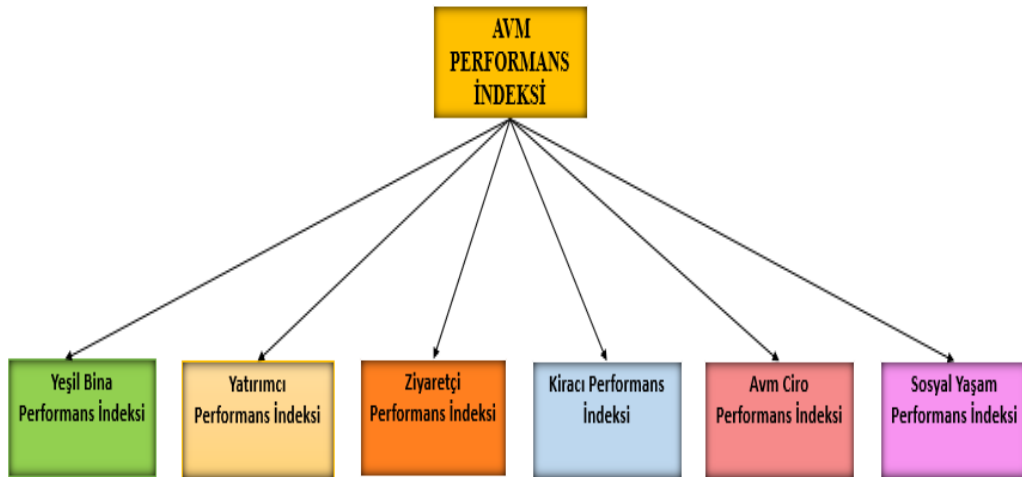
Her geçen gün sayıları hızla çoğalan AVM'ler günümüzde müşterilerine alışveriş fırsatı sunmanın yanı sıra, güzel vakit geçirip eğlenmeye de olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, rekabetin gittikçe yoğunlaştığı bir ortamda performans değerlendirmesinin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Özellikle, AVM gibi büyük işletmelerde, belirli zaman aralıklarında performans ölçümü yapılması kurumlara olumlu yönde katkı sağlamaktadır. İşletmelerde performans ölçümü için, gerekli bilgilerin belirlenmesi ve analizinde en önemli aşama, performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesidir. Alışveriş merkezlerinin performansı değerlendirilirken de birçok kriter göz önüne alınmaktadır. Bu kriterlerin önem ağırlıklarını belirleme sürecinde bazı kararlar verilmesi gerekir. Bu sebep ile, AVM'ler gibi büyük işletmelerde değerlendirilmesi hedeflenen çok kriterli ve alternatifli problemlerin karar verme sürecinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılabilir. Bu karar verme sürecinde alternatifler, karar vericinin öncelikleri, bazı ölçütler, çevresel etkiler ve bunların sonuçları yer alır. En doğru kararı vermek için, subjektif bir yaklaşımla çok kriterli karar verme yöntemlerini uygularken iyileştirmeyi, geliştirmeyi hedeflediğimiz yönleri de ortaya çıkarmış oluruz. AVM sektörü için önerdiğimiz modelin algoritması şu şekildedir (Şekil 5.1); İlk olarak sektöre ait detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırma sonucunda özellikle literatürde eksik olan alanlar, alışveriş merkezlerinde öne çıkan temel kavramlar ve uzman görüşleri de göz önünde bulundurularak ana kriterler ve alt kriterler belirlenmiştir. Sonrasında, uzmanlardan, İstanbul'daki AVM'lerin göz önünde bulundurularak anket çalışmalarını değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan AHP yöntemi uygulamasında, belirlenen kriterler için öncelik ağırlıklandırması elde edilmiştir. İkinci aşama olarak, belirlenen AVM alternatifleri için PROMETHEE yöntemi ile AVM performans indeksleri ve belirlenen alternatiflerdeki kriter öncelikleri değerlendirilmiştir. Bir sonraki adımda, elde edilen sonuçlardan yola çıkarak SWOT analizi uygulaması ile AVM'lerin mevcut durumu analiz edilerek geleceğe yönelik iyileştirici stratejiler ve öneriler sunulmuştur. Son aşamada ise, radar diyagramları kullanılarak kriterlerin belirlenen AVM alternatiflerindeki güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiş ve SWOT analizi sonuçları ile karşılaştırılmıştır.



Şekil 5.1 Önerilen AVM performans ölçüm indeksi algoritması

5.1 Kriterlerin Belirlenmesi ve Hiyerarşik Yapı Oluşumu

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi çok önemlidir. Alışveriş merkezlerinin performansı değerlendirilirken de birçok kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterler, alışveriş merkezlerinin performansını, AVM'lerin tüm alanlarında ölçmeye yardımcı olabilecek etkin faktörlerdir. AVM sektörü için önerdiğimiz modelde, 6 ana kriter ve 135 alt kriter olmak üzere toplamda 141 kriter tanımlanmıştır. Bu kriterleri belirlerken, öncelikle sektöre ait detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırma sonucunda özellikle literatürde eksik olan alanlar ve alışveriş merkezlerinde öne çıkan temel kavramlar göz önünde tutulmuştur. Sonrasında alışveriş sektöründeki uzman kişiler ile görüşülerek kriterlerde son düzeltmeler yapılmıştır. Hiyerarşik yapı modelinde 1. Seviyede ana kriterler, 2. seviye, 3. seviye ve 4. seviyelerde ise alt kriterler gösterilmiştir. Şekil 5.2'de alışveriş merkezi performans indeksinin ana kriterleri mevcuttur. Sonrasında her ana kriterin alt kriter şeması detaylı açıklanmıştır.

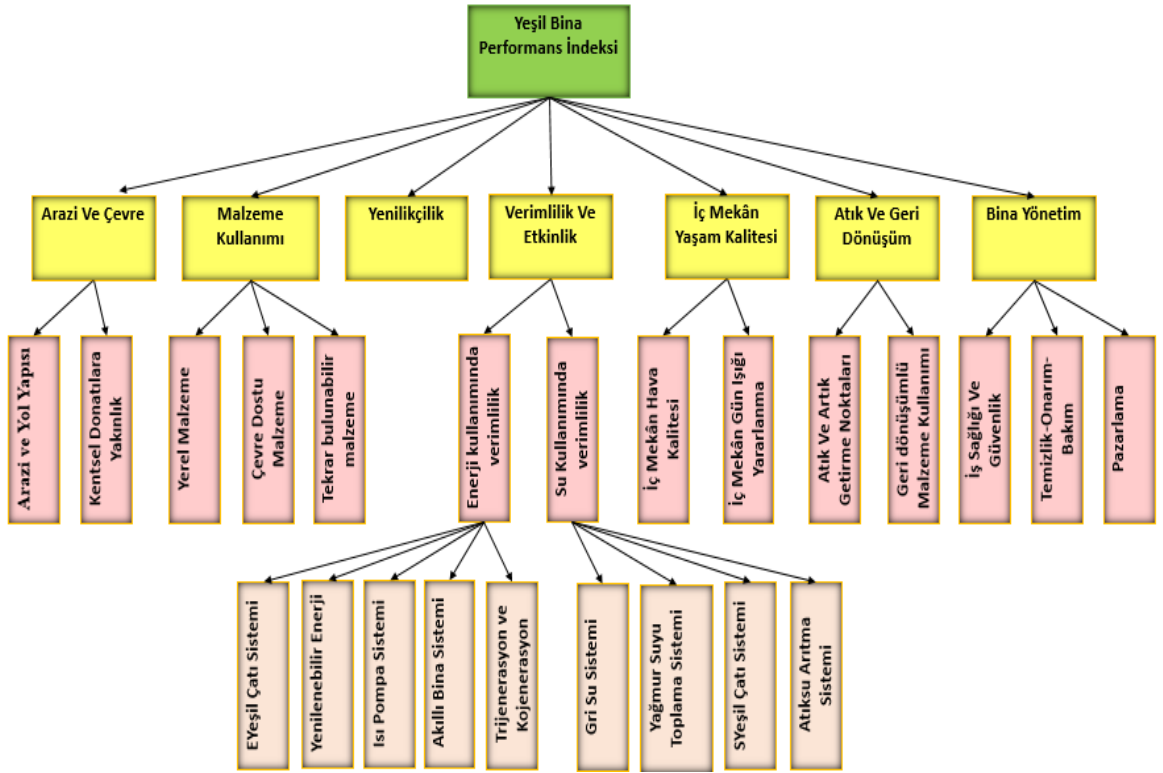


Şekil 5.2 Alışveriş merkezi performans indeksi ana kriterlerinin hiyerarşik yapısı

5.1.1 Yeşil bina performans indeksi

Yeşil binalar günümüzde her sektörde öne çıkan, sürdürülebilirlik, yenilikçilik kavramlarının gayrimenkul sektöründe uygulanabildiği bir alandır. Bu anlamda yeşil binalar sağladıkları verimlilik, kirliliğin önlenmesi, sağlık, ulaşım, konfor gibi konular ile yaşamımıza dokunarak daha kaliteli, sağlıklı ve konforlu hayatlar sürdürmemize

yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, ekonomik yönden de büyük bir fayda sağlamaktadır. Yeşil binalar, yapıların arazi seçim sürecinden başlayarak yaşam döngüsü çerçevesinde değerlendirilip tasarlandığı, bulunduğu tabiata özgü koşullara uygun, enerji ihtiyacında tasarruflu ve yenilenebilir kaynaklara yönelmiş, çevresel etkileri düşük malzemelerin seçildiği, su ve enerji verimliliği sağlayan çevreci ve sağlıklı, ekonomik fayda sağlayan binalardır. Son dönemde yeşil bina popülaritesinin de yükselmesi ile belirtilen bu kavramlardan da yola çıkarak; önerdiğimiz modelde yeşil bina için oluşturduğumuz kriterlerin açıklanmalı tablosu (Çizelge 5.1) ve hiyerarşik yapısı (Şekil 5.3) gösterilmiştir.



Şekil 5.3 Yeşil bina performans indeksi hiyerarşik yapısı

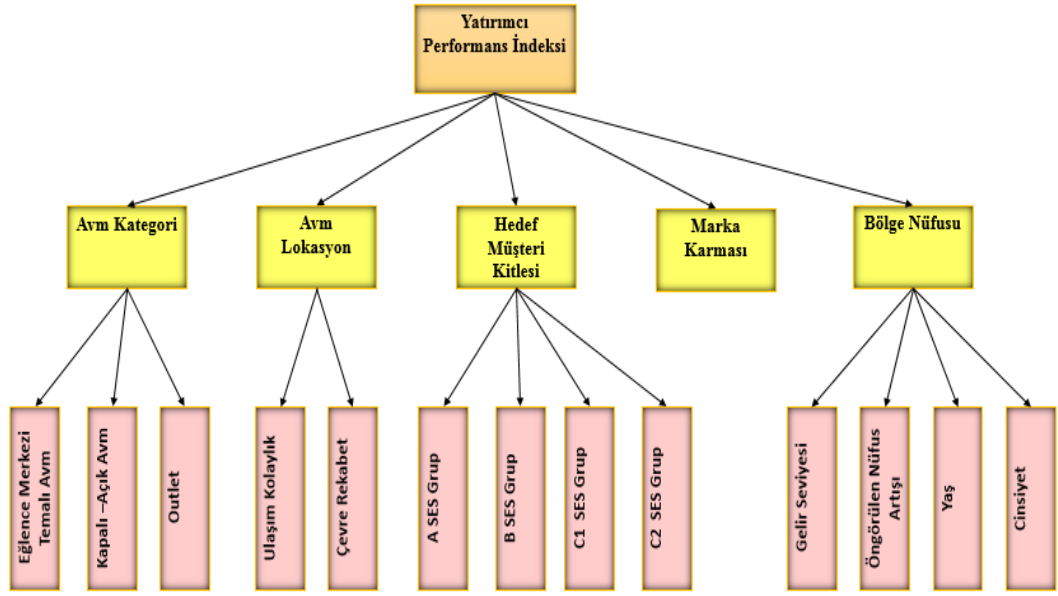
Çizelge 5.1 Yeşil bina performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 1	Yeşil Bina Performans İndeksi	Yeşil Bina kavramının AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 1	Verimlilik ve etkinlik	Su ve enerjinin verimli kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 2	Yenilikçilik	Alışveriş merkezi inşaatı öncesi ve sonrası inovasyon çalışmalarının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 3	Arazi ve çevre	Arazi yapısının, ulaşım imkanlarının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 4	Malzeme kullanımı	Yerli, çevre dostu,tekrar bulunabilir malzeme kullanımlarının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 5	İç mekan yaşam kalitesi	Havalandırma kalitesi,gün ışığından yararlanma gibi , AVM'nin temel yaşam kalitesini etkileyen kriterlerin, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 6	Atık ve geri dönüşüm	Atık ve artık getirilmesinin,geri dönüşümlü malzeme kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 7	Bina yönetim	Alışveriş merkezinde bina yönetiminin, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 1	Su kullanımında verimlilik	Su kullanımı verimliliğinin yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 2	Enerji kullanımında verimlilik	Enerji kullanımı verimliliğinin yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 3	Kentsel donatılara yakınlık	AVM konumunun, toplu ulaşım araçlarına yakınlığının, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 4	Arazi ve yol yapısı	AVM'nin arazi ve yol çevresine uygunluğunun, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 5	Yerel malzeme	AVM'de Yerel Malzeme kullanımının, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 6	Çevre dostu malzeme	AVM'de Çevre Dostu Malzeme kullanımının, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 7	Tekrar bulunabilir malzeme	AVM'de ihtiyaç durumunda daha önce kullanılan malzemenin tekrar bulunabilirliğinin, yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 8	İç mekan hava kalitesi	AVM içindeki mekanlarda havalandırma durumunun yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 9	İç mekan gün ışığı yararlanma	AVM iç mekanda güneş ışığından faydalanabilmenin yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 10	Atık ve artık getirme	Atık Ve Artık Getirme noktalarının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 11	Geri dönüşümlü malzeme kullanımı	AVM'de Geri Dönüşümlü Malzeme Kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 12	Pazarlama	Alışveriş Merkezi pazarlama alanındaki faaliyetlerin yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 13	Temizlik, onarım, bakım	AVM'de Temizlik-Onarım-Bakım alanlarındaki çalışmaların yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter

3. Seviye Kriter 14	İş sağlığı ve güvenlik	AVM'de İş Sağlığı Ve Güvenlik alanındaki faaliyetlerin yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 1	Yağmur suyu toplama sistemi	Su verimliliği için Yağmur Suyu Toplama Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 2	Su verimliliğinde yeşil çatı sistemi	Su verimliliği için Yeşil Çatı Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 3	Gri su sistemi	Su verimliliği için Gri Su Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 4	Atıksu arıtma sistemi	Su verimliliği için Atıksu Arıtma Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 5	Akıllı bina sistemi	Enerji verimliliği için Akıllı Bina Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 6	Isı pompa sistemi	Enerji verimliliği için Isı Pompa Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 7	Yenilebilir enerji	Enerji verimliliği için Yenilebilir Enerji kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 8	Trijenerasyon ve kojenerasyon	Enerji verimliliği için Trijenerasyon Ve Kojenerasyon sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 9	Enerji verimliliğinde yeşil çatı sistemi	Enerji verimliliği için Yeşil Çatı Sistemi kullanımının yeşil bina performansındaki önemini belirleyen kriter

5.1.2 Yatırımcı performans indeksi

Alışveriş merkezi yatırımcıları, tüketicilere keyifli alışveriş imkânı sunabilen, perakende sektöründe katma değer yaratan ve bu sektörünün sağlıklı gelişimine katkıda bulunabilen, kent ile bütünleşen ve dünya standartlarında mekânlar oluşturulmasını sağlayan perakende sektörünün aracı kurumları olarak tanımlanabilir. Yatırımcıların alışveriş merkezlerinde dikkate aldıkları kavramlar, literatür araştırması ve sektörde tecrübeli, yetkin kişilerin görüşleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Yatırımcı performans indeksi kriterlerinin hiyerarşik yapısı (Şekil 5.4) ve açıklamalı tablosu (Çizelge 5.2) gösterilmiştir.



Şekil 5.4 Yatırımcı performans indeksi hiyerarşik yapısı

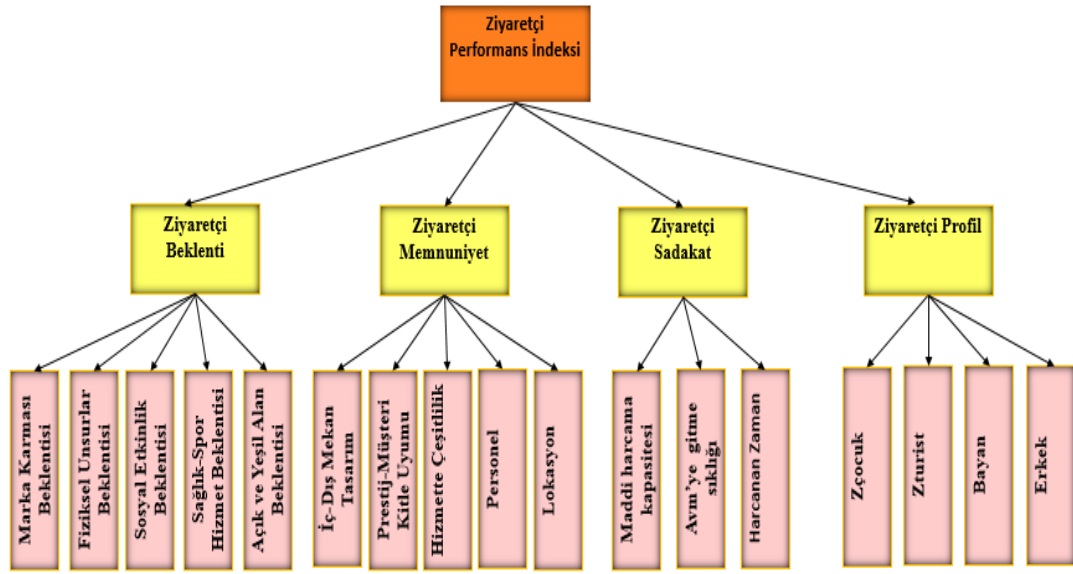
Çizelge 5.2 Yatırımcı performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 2	Yatırımcı performans indeksi	AVM'de yatırımcı kavramının AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 8	AVM kategori	Alışveriş Merkezleri sınıflandırmasının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 9	Marka karması	AVM'de oluşturulacak marka yapısının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 10	AVM lokasyon	AVM konumunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 11	Hedef müşteri kitleleri	AVM'ye gelmesi hedeflenen ziyaretçi grubunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 12	Bölge nüfusu	AVM çevresindeki demografik yapının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 15	Eğlence merkezi temalı Avm	içerisinde eğlenceli yapılar bulunduran AVM'nin yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 16	Kapalı-Açık Avm	Tam kapalı veya kısmi açık AVM yapılarının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 17	Outlet	Outlet sınıfındaki, AVM yapılarının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 18	Ulaşım Kolaylık	AVM'ye ulaşım alternatiflerinin çok ve rahat olmasının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 19	Çevre rekabet	Hedeflenen bölgede farklı AVM seçeneklerinin olmasının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter

3. Seviye Kriter 20	A SES grubu	En üst sınıf olan Sosyo-Ekonomik Statü grubunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 21	B SES grubu	Üstün altı Sosyo-Ekonomik Statü grubunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 22	C1 SES grubu	Ortanın üstü Sosyo-Ekonomik Statü grubunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 23	C2 SES grubu	Ortanın altı Sosyo-Ekonomik Statü grubunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 24	Yaş	Hedeflenen bölgedeki yaş ortalamasının yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 25	Cinsiyet	Hedeflenen bölgedeki cinsiyet durumunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 26	Gelir Seviyesi	Hedeflenen bölgedeki gelir durumunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 27	Öngörülen Nüfus Artışı	Hedeflenen bölgedeki gelecekteki nüfus durumunun yatırımcı performansındaki önemini belirleyen kriter

5.1.3 Ziyaretçi performans indeksi

Gün geçtikçe artan AVM sayısı ve rekabet boyutu göz önünde bulundurulduğunda, hedeflenen ziyaretçi kitlesini elde tutmak ve arttırmak için bu kitlenin ihtiyaç ve isteklerine cevap verecek nitelikte olunması gerekmektedir. Alışveriş merkezlerinin sosyal merkezler haline dönüşmesi ve artık sadece ürün ve hizmet almak amacıyla ziyaret edilmediği göz önünde bulundurulduğunda, geniş, cezbedici ürün ve hizmet yelpazesine sahip, yeni ve çeşitli eğlence alternatifleri sunabilen, modern ve çekici mimariye sahip, açık ve yeşil alan mekanlarına sahip olmaları gerekmektedir. AVM'ye gelen ziyaretçiler için bunlar gibi birtakım faktörler dikkate alınarak oluşturulan ziyaretçi performans indeksi kriterlerinin hiyerarşik yapısı (Şekil 5.5) ve açıklamalı tablosu (Çizelge 5.3) gösterilmiştir.



Şekil 5.5 Ziyaretçi performans indeksi hiyerarşik yapısı

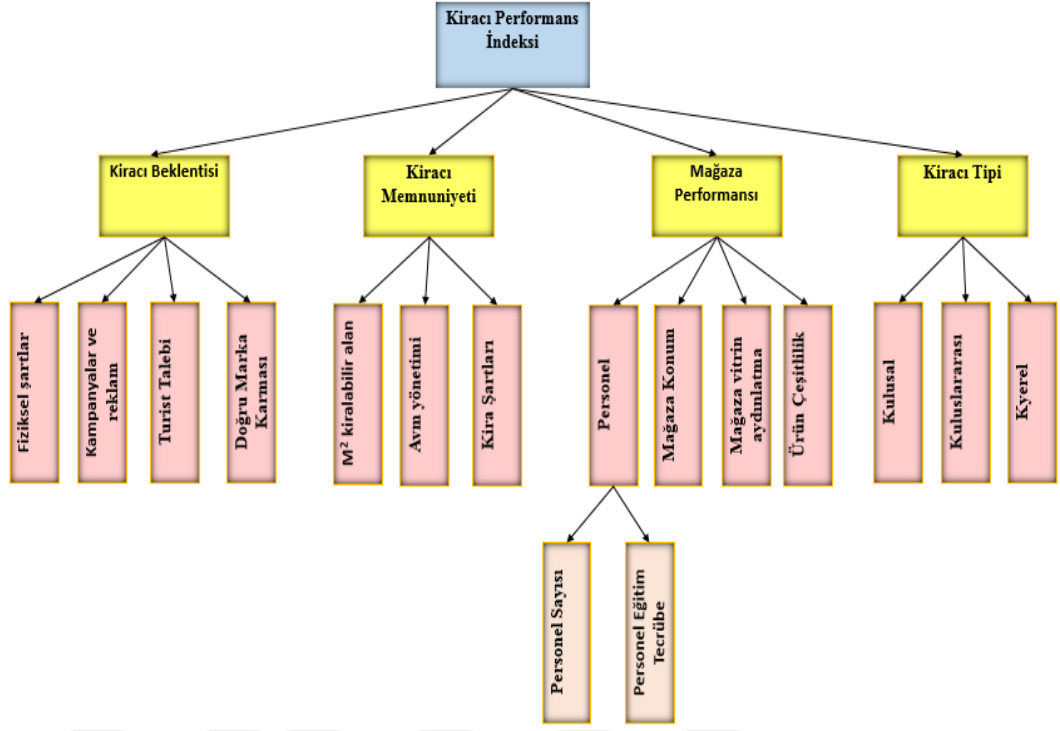
Çizelge 5.3 Ziyaretçi performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 3	Ziyaretçi performans indeksi	AVM'ye gelen müşterilerin AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 13	Ziyaretçi beklenti	Ziyaretçi beklentilerinin ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 14	Ziyaretçi memnuniyet	Ziyaretçilerin memnuniyetini sağlamanın ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 15	Ziyaretçi sadakat	Sadık ziyaretçi kitlesinin ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 16	Ziyaretçi profil	Avm'ye gelen ziyaretçi tiplerinin ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 28	Açık ve yeşil alan beklenti	Ziyaretçi için Açık ve Yeşil Alan Beklentisinin önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 29	Sosyal etkinlik beklenti	Ziyaretçi için sosyal etkinliklerin yapılmasının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 30	Sağlık-Spor hizmet beklenti	Ziyaretçi için Sağlık-Spor hizmet alanlarının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 31	Fiziksel unsurlar beklenti	Ziyaretçi için müzik, renk, koku, ışıklandırma, temizlik, otopark gibi alanların önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 32	Marka karması beklenti	Ziyaretçi için, oluşturan marka karmasının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 33	Hizmette çeşitlilik	Ziyaretçi için sunulan ürün ve hizmet çeşitliliğinin önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 34	Lokasyon	Avm konumunun ziyaretçi için önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 35	Personel	Ziyaretçi için AVM ve mağaza personellerinin önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 36	İç-Dış mekan tasarım	Ziyaretçi için AVM'nin iç ve dış tasarımlarının önemini belirleyen kriter

3.Seviye Kriter 37	Prestij-Müşteri kitle uyumu	Ziyaretçi için AVM'nin prestiji ve hedeflenen ile gelen müşteri ve uyumunun önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 38	Harcanan zaman	Gelen ziyaretçinin AVM'de geçirdiği sürenin ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 39	AVM'ye Gitme Sıklığı	Müşterinin AVM'ye gitme sıklığının ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 40	Maddi Harcama Kapasitesi	Müşterinin AVM'deki maddi harcama kapasitesinin ziyaretçi performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 41	ZÇocuk	Gelen ziyaretçi kitlesinin çocuk ağırlıklı olmasının önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 42	ZTurist	Gelen ziyaretçi kitlesinin turist ağırlıklı olmasının önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 43	Bayan	Gelen ziyaretçi kitlesinin bayan ağırlıklı olmasının önemini belirleyen kriter
3.Seviye Kriter 44	Erkek	Gelen ziyaretçi kitlesinin erkek ağırlıklı olmasının önemini belirleyen kriter

5.1.4 Kiracı performans indeksi

Kiracılar, üretici işletmeler ile nihai tüketiciler arasındaki ilişkiyi kurmada yardım sağlayan araçlardır. İşletmeler varlıklarını koruyabilmek ve pazar paylarını artırabilmek için birtakım kriterler üzerine odaklanmışlardır. Bu bağlamda işletmelerin, kriterler bazında müşteri beklentilerini karşılayabilmeleri için gerek ürün ve hizmetlerini gerekse süreçlerini bu değişim doğrultusunda geliştirmeleri gerekmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında, alışveriş merkezlerindeki kiracıların performanslarını etkilemesi düşünülen kiracı performans indeksi hiyerarşik yapısı (Şekil 5.6) ve açıklamalı tablosu (Çizelge 5.4) gösterilmiştir.



Şekil 5.6 Kiracı performans indeksi hiyerarşik yapısı

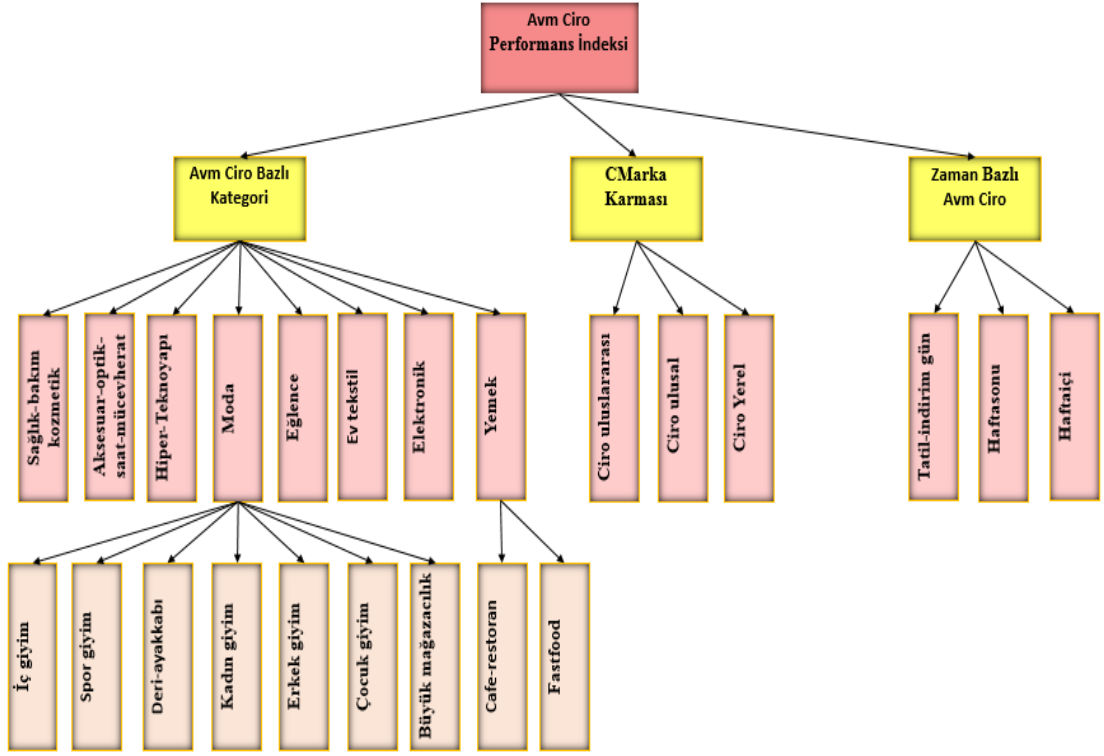
Çizelge 5.4 Kiracı performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 4	Kiracı Performans İndeksi	AVM'de bulunan kiracıların AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 17	Kiracı Beklenti	Kiracıların AVM yönetiminden ve gelen müşterilerden beklentilerinin kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 18	Kiracı Memnuniyeti	Kiracıların memnuniyetinin, kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 19	Mağaza Performans	Kiracıların mağaza performansının, kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 20	Kiracı Tipi	Kiracının ulusal ,yerel, uluslararası olmasının kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 44	Fiziksel Şartlar	Havalandırma,temizlik, ışıklandırma gibi AVM'nin fiziksel özellikleri ile ilgili kriterlerin kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 45	Kampanyalar ve Reklam	AVM yönetiminin yaptığı kampanya ve reklamların kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 46	Turist Talebi	Turist ziyaretçi sayısının kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter

3. Seviye Kriter 47	Doğru Marka Karması	Kiracı için doğru marka karması içinde olmanın, kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 48	M ² Kiralanabilir Alan Verimliliği ve Kalitesi	Kiracı memnuniyeti için metrekare kiralanabilir alanın önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 49	AVM yönetimi	Kiracı memnuniyeti için Alışveriş Merkezi yöneticilerinin ve yönetim politikalarının kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 50	Kira Şartları	Kiracı memnuniyeti için kiralama şartlarının kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 51	Mağaza Vitrin Aydınlatma	Kiracılar için mağazalardaki vitrin düzenlemelerinin kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 52	Personel	Mağaza performansında, mağaza personelinin kiracı performansı için önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 53	Mağaza Konum	Mağaza performansında, mağaza konumunun kiracı performansı için önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 54	Ürün Çeşitlilik	Mağaza performansı için ürün çeşitliliğinin kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 55	KYerel	Yerel kiracıların kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 56	KUulusal	Ulusal kiracıların kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 57	KUuluslararası	Uluslararası kiracıların kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 10	Personel Sayısı	Mağaza performansı için personel sayısının kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 11	Personel Eğitim- Tecrübe	Mağaza performansı için eğitilmiş ve tecrübeli personelin kiracı performansındaki önemini belirleyen kriter

5.1.5 AVM ciro performans indeksi

Sektörde tüm AVM'ler aynı performansı göstermemektedir. Ciro ve verimlilik açısından bazı AVM'ler rakiplerini geride bırakmaktadır. Ciroların tatminkar seviyede olması iş hacminin önemli bölümünü oluşturmaktadır. Cironun AVM'lerde önemli olduğu alanlar, kategori, zaman ve markalara göre değişkenlik göstermektedir. Ciro için bu alanlardaki kriterler göz önünde bulundurularak, oluşturulan ciro performans indeksi kriterlerinin hiyerarşik yapısı (Şekil 5.7) ve açıklamalı tablosu (Çizelge 5.5) gösterilmiştir.



Şekil 5.7 AVM ciro performans indeksi hiyerarşik yapısı

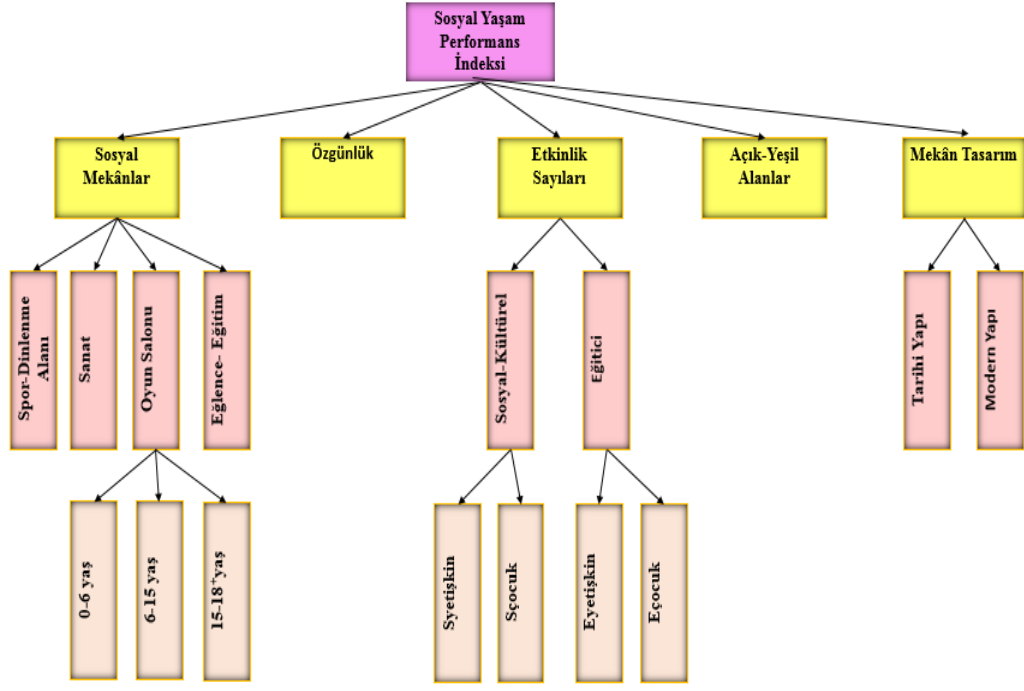
Çizelge 5.5 AVM ciro performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 5	AVM Ciro Performans İndeksi	AVM'de ciro kavramının AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 21	AVM Ciro Performans Kategori	Ciro performansında kategorilerin önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 22	AVM Ciro Performans Marka Karması	Cironun ulusal, uluslararası, yerel hangi marka karmasında önemli olduğunu belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 23	AVM Ciro Performans Zaman	Cironun haftaiçi, haftasonu, tatil, indirim zamanlarındaki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 58	Yemek	Cironun yemek sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 59	Hiper-Teknoyapı Market	Cironun hiper-teknoloji market sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 60	Eğlence	Cironun eğlence sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 61	Moda	Cironun moda sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 62	Elektronik	Cironun elektronik sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 63	Ev Tekstil	Cironun ev tekstil sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 64	Aksesuar-Optik-Saat-Mücevherat	Cironun aksesuar-optik-saat-mücevherat sektöründeki önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 65	Sağlık-Bakım Kozmetik	Cironun sağlık-bakım kozmetik sektöründeki önemini belirleyen kriter

3.Seviyeye	Kriter	Ulusal	Ulusal markaların ciro performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviyeye	Kriter	Uluslararası	Uluslararası markaların ciro performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviyeye	Kriter	Yerel	Yerel markaların ciro performansındaki önemini belirleyen kriter
3.Seviyeye	Kriter	Haftaiçi	Haftaiçi zamanında cironun önemini belirleyen kriter
3.Seviyeye	Kriter	Haftasonu	Haftasonu zamanında cironun önemini belirleyen kriter
3.Seviyeye	Kriter	Tatil-İndirim Gün	Tatil-İndirim zamanında cironun önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Kadın Giyim	Cironun moda sektöründe kadın giyimde önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Erkek Giyim	Cironun moda sektöründe erkek giyimde önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Çocuk Giyim	Cironun moda sektöründe çocuk giyimde önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	İç giyim	Cironun moda sektöründe iç giyimde önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Spor Giyim	Cironun moda sektöründe spor giyimde önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Büyük Mağazacılık	Cironun moda sektöründe büyük mağazalarda önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Deri-Ayakkabı	Cironun moda sektöründe deri ayakkabının önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Cafe-Restoran	Cironun yemek sektöründe cafe ve restoran bölümünün önemini belirleyen kriter
4.Seviyeye	Kriter	Fast-Food	Cironun yemek sektöründe fast-food bölümünün önemini belirleyen kriter

5.1.6 Sosyal yaşam performans indeksi

Türkiye’de 1980’lerden günümüze değişen ekonomik yapılar ve küresel etkenler, AVM’leri modern şehir yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. Alışveriş ile birlikte yazın sıcak, kışın soğuktan korunmak isteyenlerin tercih ettiği alışveriş merkezleri, sinema, tiyatro ya da sergi gibi sosyal etkinlik ve kültürel aktivitelerde bulunmanın yanı sıra, yeme-içme, giyim ihtiyacını gidermek, eğlence ve spor alanlarında vakit geçirmek, arkadaşlarıyla buluşmak ya da çocuklarıyla hoş vakit geçirmek isteyenlerin uğrak merkezi haline gelmiştir. AVM’lerin son dönemde birer sosyal yaşam merkezi haline dönüşmesi göz önünde bulundurularak, AVM’lerin sosyal yaşam alanında etkin ana ve alt kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlerin hiyerarşik yapısı (Şekil 5.8) ve açıklamalı tablosu (Çizelge 5.6) gösterilmiştir.



Şekil 5.8 Sosyal yaşam performans indeksi hiyerarşik yapısı

Çizelge 5.6 Sosyal yaşam performansında belirlenen kriterlerin açıklamaları

	KRİTERLERİN İSİMLERİ	KRİTERLERİN TANIMLARI
1. Seviye Kriter 6	Sosyal Yaşam Performans İndeksi	Sosyal Yaşamın AVM performansındaki önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 24	Sosyal Mekan	AVM içindeki sosyal yaşam sunan alanlarının (sinema,tiyatro,konser) önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 25	Açık-Yeşil Alan	AVM içindeki açık-yeşil alanlarının önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 26	Özgünlük	AVM 'nin diğer yapılara kıyasla farklı yapıya sahip olmasının önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 27	Etkinlik Sayıları	AVM'de yapılan etkinlik,faaliyet sayılarının önemini belirleyen kriter
2. Seviye Kriter 28	Mekan Tasarım	AVM'nin ve mağazaların iç ve dış mekanlarındaki tasarımın önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 72	Eğlence Ve Eğitim	Sosyal mekanlarda eğlence ve eğitim ile ilgili alanların önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 73	Spor-Dinlenme Alanı	Sosyal mekanlarda spor ve dinlenme alanlarının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 74	Sanat	Sosyal mekanlarda sanat ile ilgili alanlarının belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 75	Oyun Salonu	Sosyal mekanlarda oyun salonlarının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 76	Sosyal-Kültürel	Sosyal ve kültürel etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 77	Eğitici	Eğitici etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter

3. Seviye Kriter 78	Tarihi Yapı	AVM'nin tarihi bir yapı olarak yapılması,tarihi bir yapıdan esinlenilerek yapılması veya AVM içinde bir bölümde tarihi çarşı konseptlerinin oluşturulmasının önemini belirleyen kriter
3. Seviye Kriter 79	Modern Yapı	AVM'nin günümüzdeki gibi modern yapılar olarak yapılmasının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 21	0-6 Yaş	Sosyal mekanlarda 0-6 yaş grubuna ait oyun salonlarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 22	6-15 Yaş	Sosyal mekanlarda 6-15 yaş grubuna ait oyun salonlarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 23	15-18+ Yaş	Sosyal mekanlarda 15-18+ yaş grubuna ait oyun salonlarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 24	SÇocuk	Çocuklara yönelik sosyal ve kültürel etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 25	SYetişkin	Yetişkinlere yönelik sosyal ve kültürel etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 26	EÇocuk	Çocuklara yönelik eğitici etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter
4. Seviye Kriter 27	EYetişkin	Yetişkinlere yönelik eğitici etkinlik sayılarının önemini belirleyen kriter

5.2 Verilerin Toplanması ve Kriter Ağırlıklandırması

Bu çalışmada, kriterlerin öncelik ağırlıklarını belirleme aşamasında AHP yöntemi uygulanmıştır. AVM sektöründe çalışan tecrübeli uzmanlar ile görüşmeler yapılarak, gerçekçi ve objektif bir teknik olan 2'li karşılaştırma anketlerini Saaty'nin 1-9 skalasına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu uzmanlar, perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda uzun yıllar çalışmış, halen de çalışmakta olan AVM müdürleri, ve markaların perakende müdürlerinden oluşmaktadır. Çalışmada AHP yöntemi ile, her bir kriter diğerleriyle tek tek karşılaştırılarak, belirlenen kriterlerin uzmanlar tarafından AVM'ler içerisindeki önem sırasının ve öncelik ağırlıklarının kolaylıkla çözüme ulaşması hedeflenmiştir. Uzmanlardan alınan puanların geometrik ortalamaları alındıktan sonra, programa tek giriş yapılmıştır.

5.3 Performans İndeks Ağırlıklarının Elde Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, performans indekslerinin elde edilme aşamasında PROMETHEE metodu uygulanmıştır. Bu metot, belirlenen kriterlere uygun en iyi alternatifin seçilmesi için geliştirilmiş olan literatürdeki çok ölçütlü karar verme metotlarından biridir. AVM sektöründe çalışan deneyimli uzmanlar ile görüşmeler yapılarak, belirlenen kriterleri tüm AVM alternatifleri için 0-5 aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada tüm kriterleri değerlendirmek yerine, her

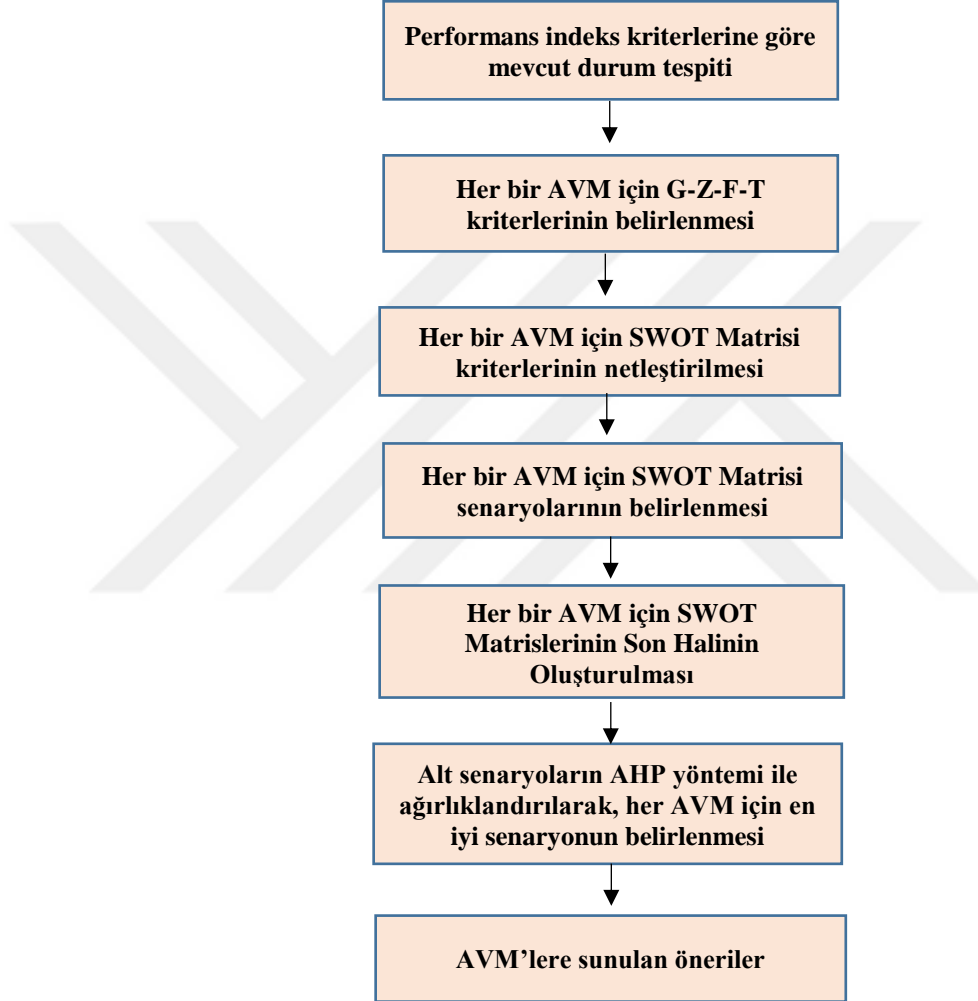
hijerarşik yapı modelinin en alt seviyesindeki kriterler değerlendirmeye alınmıştır. Alternatiflerin performanslarının AHP yerine bu yöntemle yapılmasının tercih sebebi, PROMETHEE yönteminin AHP yöntemine göre daha kullanışlı ve sonuçlara kolay, karmaşıklıktan uzak şekilde erişim sağlamasıdır. Uzmanlardan elde edilen puanların geometrik ortalamaları alındıktan sonra, önem ağırlıkları programa girilmiştir. Sonraki adımda, uygun tercih fonksiyonu seğilmiştir. Tüm veriler programa girildikten sonra, performans indeksleri elde edilmiştir.

5.4 SWOT Analizi

İşletmede SWOT analizi yapılması için öncelikle mevcut durum tespit edilir, böylece, güçlü ve zayıf yönler ile işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaktadır. Sonrasında, işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yönelik bir değerlendirme yapılır. Bu bölümde, kriterlerin AHP ile elde ettiğimiz ağırlıkları ve her AVM için bu kriterlere verilen değerler kullanılarak sonuçlar detaylı olarak değerlendirilmiştir. Bu analizin amacı, belirlenen AVM'ler için mevcut verilerin kullanılarak, AVM'lerin gelişme potansiyelinin değerlendirilmesidir. Öncelikle, kriterlerin her AVM için mevcut durumu göz önünde bulundurularak, güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında, AVM'leri dışardan etkileyen fırsatlar ve tehditler birlikte değerlendirilerek, her AVM için SWOT matrisi oluşturulmuştur. SWOT matrisinde kriterler 4 bölüm içinde oluşturulduktan sonra, senaryolar ve bunlara bağlı alt senaryolar geliştirilmiştir. Bu senaryolar;

- Güçlü-Fırsat Senaryosu (max-max): Hem gücü hem de fırsatları maksimize etmeyi hedefler. Bu amaçla işletmenin mevcut gücü kullanılarak tüm dış imkanlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirilir.
- Zayıf-Tehdit Senaryosu (min-min): Zayıflıkları ve tehditleri minimize etmeye fayda sağlar. Bu şekilde zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler geliştirilir.
- Zayıf-Fırsat Senaryosu (min-max): Zayıflıkları minimize edip imkanları maksimize etmeyi hedefler. Dış imkanlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler geliştirilir.

- Güçlü-Tehdit Senaryosu (max-min): İşletmenin dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü hedefler. Güçten maksimum oranda fayda sağlarken dış tehditleri minimize etmeye fayda sağlayacak stratejiler geliştirmeyi hedefler. olmak üzere matriste uygun yerlere yerleştirilmiştir. Son olarak, matriste 4 ayrı kategoride belirlenen alt senaryolar AHP yöntemi ile ağırlıklandırılarak, her AVM için en iyi senaryo belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 5.9 SWOT analizi uygulama adımları

5.5 Radar Diyagram Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu bölümde, performans indekslerini belirlemede kullandığımız 103 kriter tüm AVM alternatiflerinde, 0-5 aralığındaki puanlar üzerinden değerlendirmeye alınmış ve örümcek ağına benzer bir diyagramda gösterilmiştir. İstanbul'da belirlenen dört AVM

alternatifinde, hangi kriterlerin, hangi performans alanında, en çok yada en az öneme sahip olduğu yorumları yapılmıştır. Bu diyagramın ana amacı, kriterlerin birbiri ardına seyrettikleri puan yolunun ve birbirleri arasındaki farkları görsel olarak belirtmektir. Elde edilen veriler sonrasında, radar diyagram analiz sonuçları, SWOT analizi sonuçları ile karşılaştırılmıştır.



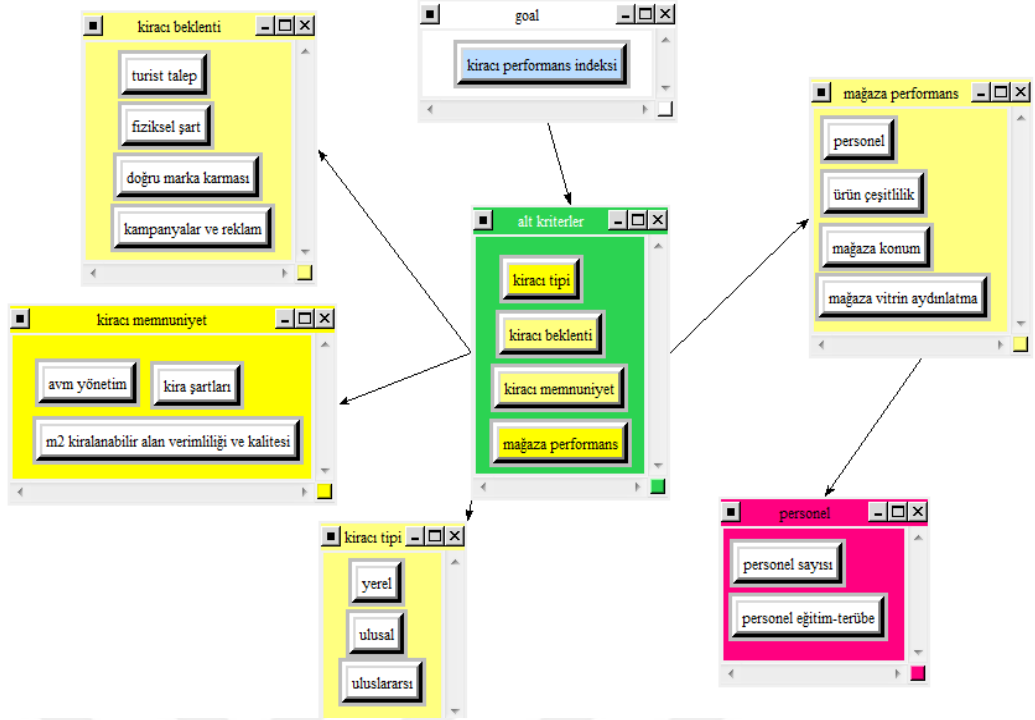
6. ÖNERİLEN AVM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİNİN UYGULANMASI

Bu çalışmada, önerilen performans indeks modeli ile birlikte, çok kriterli karar verme yöntemleri, radar diyagram analizi, ve SWOT analizi, alışveriş merkezleri performanslarının değerlendirilmesinde kullanılarak, bu konudaki literatür için kapsamlı bir indeks model önerisi ile alışveriş merkezlerinin performanslarının değerlendirilmesine katkıda bulunması hedeflenmiştir. Önerilen yöntemin çok kriterli karar verme yöntemlerinin uygulama aşamasında, temelde 6 ana kriter ve 135 alt kriter olmak üzere toplamda 141 performans ölçüm kriteri ve 4 AVM alternatifi, AVM performans indeks modeli adı altında belirlenmiştir. 7.bölümdeki araştırma bulgularında, uygulamada elde edilen sonuçların radar diyagramları ile güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra, SWOT analizi ile birlikte, her bir AVM alternatifi için detaylı analiz yapılarak çıkan sonuçlar için stratejiler geliştirilmiştir. AVM sektöründeki uzmanlar ile iletişime geçilmeden önce, AVM sektöründeki önemli kavramlar ilgili yazında kapsamlı taranmış, belirlenen tüm performans kriterleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yazın taraması sonucunda uygulamalarda kullanılacak bu kriterlerin belirlenmesi için, benim tarafımdan AVM sektöründe bulunan alanında yetkin, tecrübeli 5 uzman ile yüz yüze karşılıklı görüşmeler yapılarak kriterler değerlendirilmiş ve sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Sonraki adımda uzmanlardan, İstanbul'daki AVM'lerin göz önünde bulundurularak, anket çalışmalarının değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan AHP uygulamasında, belirlenen kriterler için "Superdecision v2.6" paket programı kullanılarak, hiyerarşik yapılar oluşturulmuştur. Ardından, 141 kriterin karşılaştırmalı 2'li anket çalışmaları uzmanlara sunulmuş ve Saaty'nin 1-9 skalasındaki önem derecelerine göre bu kriterleri değerlendirilmeleri istenmiştir. Uygulama bölümünün ikinci aşamasında, belirlenen AVM alternatiflerinin PROMETHEE yöntemi için kullandığımız "Visual PROMETHEE 1.4.0.0" paket programı ile değerlendirmesi yapılmıştır. Uzmanlardan, her bir AVM alternatifi için, belirlenen 103 kriteri 0-5 aralığında değerlendirmesi istenmiştir.

Elde edilen veriler göz önünde bulundurularak, 7. bölümde açıklanan, iki yol izlenmiştir. Birinci yol olarak, SWOT analizi ile AVM'lerin mevcut durumu analiz edilerek, alt senaryolar geliştirilmiş ve geleceğe yönelik iyileştirici stratejiler önerilmiştir. İkinci bir yol olarak ise, radar diyagram analizi yapılarak, belirlenen AVM alternatiflerinin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiştir. Radar diyagram analizi, hem AHP yöntemi ile elde ettiğimiz öncelik ağırlıklarına göre, hem de performans indeks skorlarına göre yani, bu kriterlerin tüm AVM alternatiflerindeki durumlarına göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

6.1 Kriter Ağırlıklarının AHP Yöntemi ile Belirlenmesi

Çalışmada, alışveriş merkezleri performanslarının değerlendirilmesini sağlayan 6 ana kriter ve bu kriterlerin 141 alt kriteri hiyerarşik yapı ile belirlenmiştir. Çalışmamızın bu adımında, alternatiflerin belirtilmemesinin sebebi ise, kriterlerin belirlenen AVM alternatiflerindeki önem ağırlıklarının bir sonraki bölümde PROMETHEE yöntemi ile belirlenecek olmasıdır. AHP yaklaşımı ile AVM'ler için belirlenen kriterlerin verileri anket çalışması aracılığıyla toplanmıştır. AVM sektöründe uzman, deneyimli 5 kişiye İstanbul'daki AVM'ler göz önünde bulundurularak, Saaty'nin 1-9 skalası Tablo (Çizelge 6.1) verilerek, belirlenen kriterlerin 2'li karşılaştırma anketlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kriterler ve önem puanları AHP yöntemi için kullandığımız Superdecision programına aktarılmıştır. Örnek olması açısından sadece kiracı performans indeksinin program ekran görüntüleri (Şekil 6.1) belirtilmiştir.



Şekil 6.1 Kriter ağırlıklandırılması için oluşturulan kiracı performans indeksi modelinin program ekran görüntüsü

Çizelge 6.1 İkili kıyaslama ölçeği (Saaty,2008)

Önem	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki faktör aynı derecede önem taşır
3	Biraz daha fazla önemli	Biri diğerine göre biraz daha fazla önem taşır
5	Oldukça önemli	Biri diğerine göre oldukça önem taşır
7	Çok daha önemli	Biri diğerine göre çok daha fazla önem taşır
9	Kesinlikle daha önemli	Biri diğerine göre kesinlikle daha fazla önem taşır
2,4,6,8	Ara değerler	Tercih değerleri birbirine yakın olduğunda kullanılır

2. Node comparisons with respect to kiracı performans in~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "kiracı performans indeksi" node in "alt kriterler" cluster
kiracı beklenti is equally as important as kiracı memnuniyet

1.	kiracı beklenti	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	kiracı memnuniyet
2.	kiracı beklenti	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	kiracı tipi
3.	kiracı beklenti	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	mağaza performansı
4.	kiracı memnuniyet	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	kiracı tipi
5.	kiracı memnuniyet	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	mağaza performansı
6.	kiracı tipi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	mağaza performansı

Şekil 6.2 İkili kıyaslama anketi ekran görüntüsü

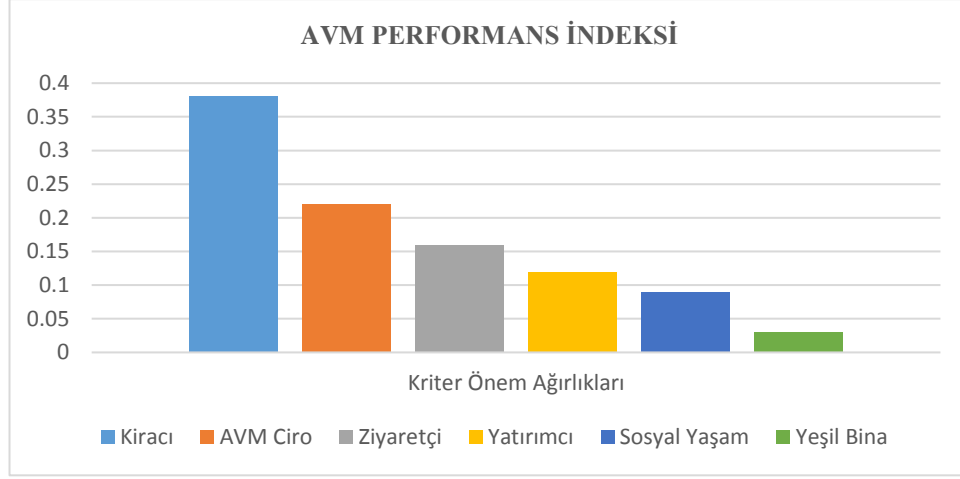
141 kriterin ikili kıyaslamaları için, 5 uzmandan alınan puanların geometrik ortalamaları alınarak programa tek bir giriş yapılmıştır. Programdan elde edilen veriler doğrultusunda, herbir alt kriter tablosundaki veriler, ana kriter ağırlıkları ile çarpılmıştır. Örneğin; kiracı performans indeksi bölümünde tablodaki her bir alt kriter, AVM performansındaki kiracı ana kriter ağırlığı ile çarpılmıştır. Bunun sebebi, modelin büyüklüğü sebebi ile, programda tek bir hiyerarşi modeli yerine model bölümlere ayrılmıştır. Sonuçlar değerlendirilmiş ve belirlenen kriterlerin AVM performansındaki önem ağırlıkları tablolarda ortaya konulmuştur. Kriterlerin detaylı açıklamalarına (Çizelge 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6)'da yer verilmiştir. Her ana ve alt kriter için önem ağırlıkları tabloları ise, alt bölümlerde açıklanmıştır.

6.1.1 AVM performans indeksi

Çizelge 6.2 incelendiğinde, AVM performansını etkilemede altı ana kriterden en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin kiracı performans indeksine sahip olduğu (0,38) görülmektedir. 6 ana kriter belirlendikten sonra her bir ana kriter kendi içinde alt kriterlere ayrılmıştır.

Çizelge 6.2 AVM performans indeksi ana kriterler ağırlık tablosu

Ana Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
AVM Ciro	0,22
Kiracı	0,38
Sosyal Yaşam	0,09
Yatırımcı	0,12
Yeşil Bina	0,03
Ziyaretçi	0,16



Şekil 6.3 AVM performans indeksi AHP ağırlık grafiği

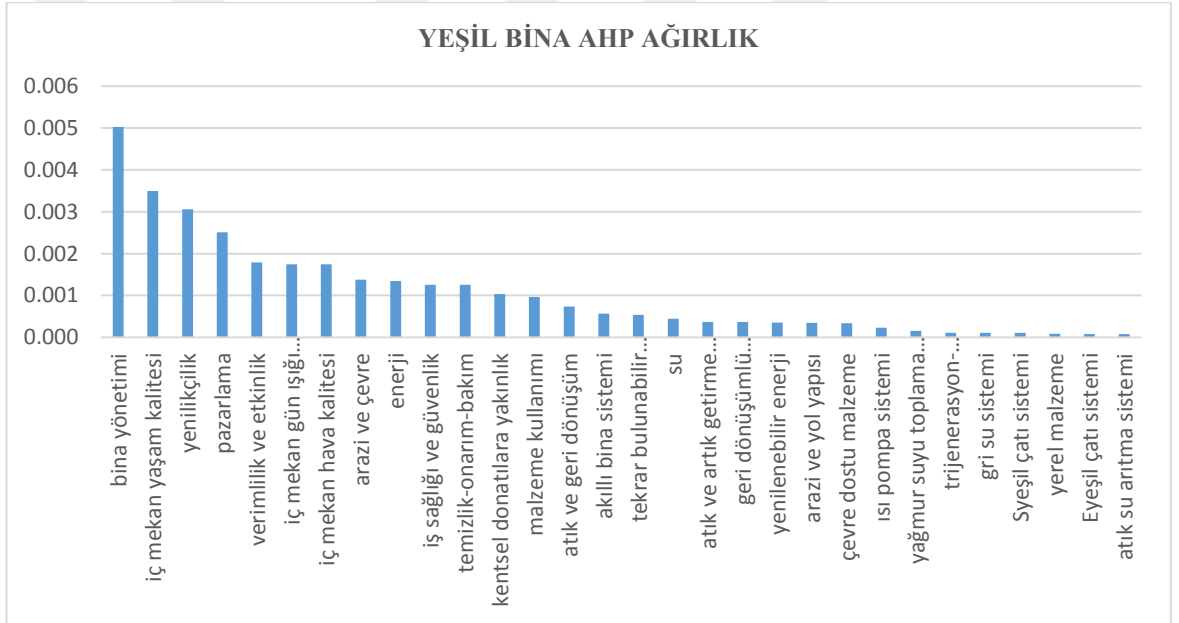
6.1.2 Yeşil bina performans indeksi

Çizelge 6.3 incelendiğinde, yeşil bina açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin bina yönetimi (0,0050) olduğu söylenebilir. Sonrasında, iç mekan yaşam kalitesi (0,0035), yenilikçilik(0,0031), pazarlama (0,0025) ile yeşil bina performansında en önemli kriterler olduğunu söyleyebiliriz. Alt kriterlerde ise (0,0025) önem ağırlığı ile , pazarlama kriteri, ardından son seviyede akıllı bina sistemi kriteri (0,0006) en önemli kriterler olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.3 AHP yöntemine göre yeşil bina performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Yeşil Bina Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
arazi ve çevre	0,0014
atık ve geri dönüşüm	0,0007
bina yönetimi	0,0050
iç mekan yaşam kalitesi	0,0035
malzeme kullanımı	0,0010
verimlilik ve etkinlik	0,0018
yenilikçilik	0,0031
arazi ve yol yapısı	0,0003
kentsel donatılara yakınlık	0,0010
atık ve artık getirme noktaları	0,0004
geri dönüşümlü malzeme kullanımı	0,0004
iş sağlığı ve güvenlik	0,0013
pazarlama	0,0025
temizlik-onarım-bakım	0,0013
akıllı bina sistemi	0,0006

Eyeşil çatı sistemi	0,0001
trijenerasyon-kojenerasyon sistemi	0,0001
yenilenebilir enerji	0,0004
ısı pompa sistemi	0,0002
iç mekan gün ışığı yararlanma	0,0017
iç mekan hava kalitesi	0,0017
tekrar bulunabilir malzeme	0,0005
yerel malzeme	0,0001
çevre dostu malzeme	0,0003
atık su arıtma istemi	0,0001
gri su sistemi	0,0001
Syeşil çatı sistemi	0,0001
yağmur suyu toplama sistemi	0,0002
enerji	0,0013
su	0,0004



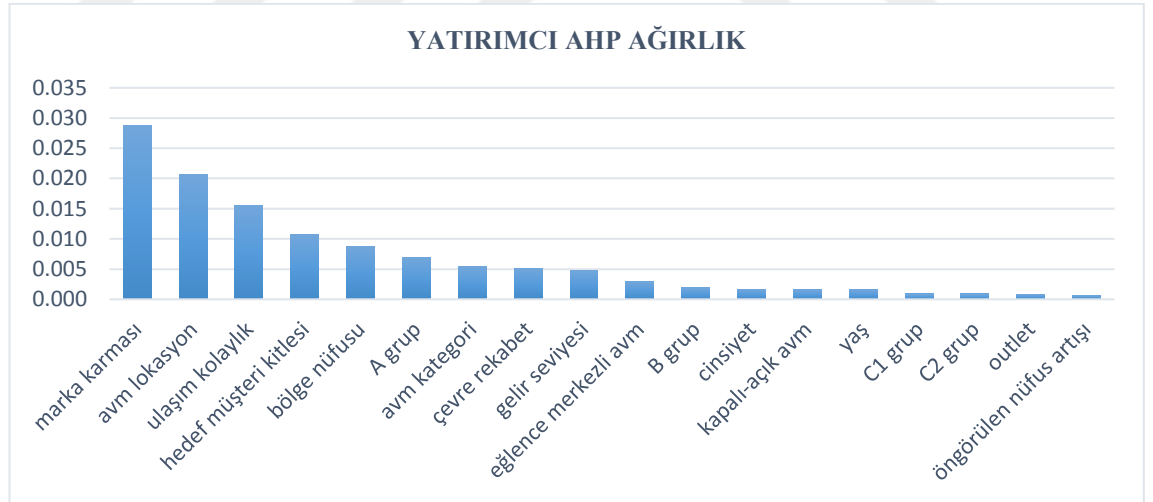
Şekil 6.4 Yeşil bina performans indeksi AHP ağırlık grafiği

6.1.3 Yatırımcı performans indeksi

Çizelge 6.4 incelendiğinde, yatırımcı açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin marka karmaşı (0,029) olduğu söylenebilir. Sonrasında, AVM lokasyonu (0,021), ulaşım kolaylık (0,016), hedef müşteri kitlesi (0,011), bölge nüfusu (0,009), A ses grubu (0,007), AVM kategori (0,005), çevre rekabet (0,005), gelir seviyesi (0,005), sırası takip edilmektedir.

Çizelge 6.4 AHP yöntemine göre yatırımcı performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Yatırımcı Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
AVM kategori	0,005
AVM lokasyon	0,021
bölge nüfusu	0,009
hedef müşteri kitlesi	0,011
marka karması	0,029
eğlence merkezli AVM	0,003
kapalı-açık AVM	0,002
outlet	0,001
ulaşım kolaylık	0,016
çevre rekabet	0,005
cinsiyet	0,002
gelir seviyesi	0,005
yaş	0,002
öngörülen nüfus artışı	0,001
A grup	0,007
B grup	0,002
C1 grup	0,001
C2 grup	0,001



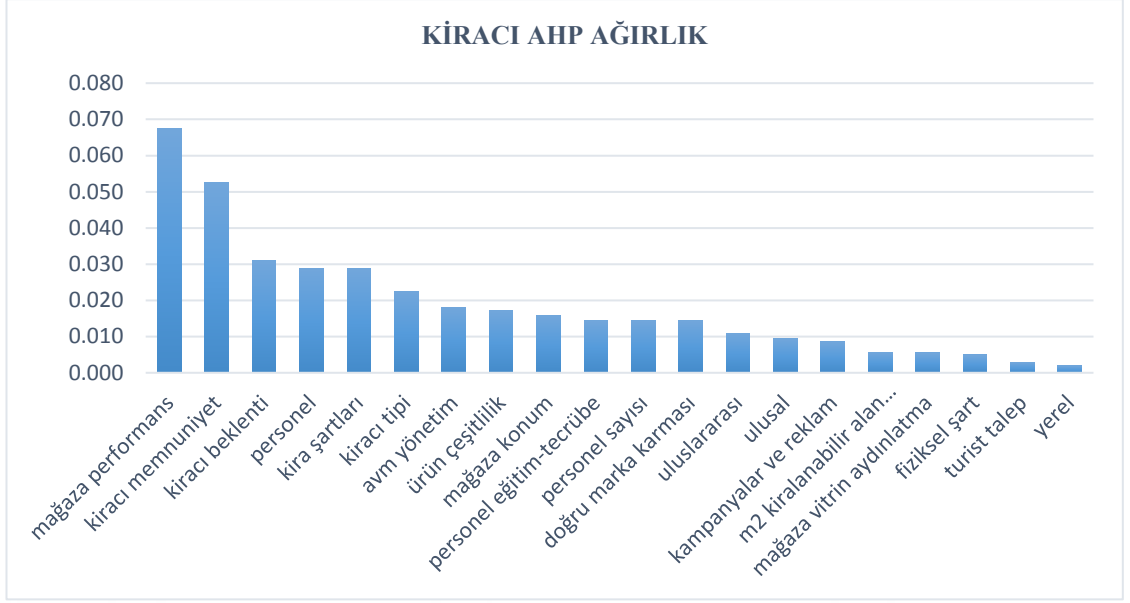
Şekil 6.5 Yatırımcı performans indeksi AHP ağırlık grafiği

6.1.4 Kiracı performans indeksi

Çizelge 6.5 incelendiğinde, kiracı açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin mağaza performansı (0,067) olduğu söylenebilir. Sonrasında, kiracı memnuniyeti (0,053), kiracı beklenti (0,031), personel (0,029), kira şartları (0,029), kiracı tipi (0,022), AVM yönetimi (0,018), ürün çeşitlilik (0,017), personel sayısı (0,014) ve personel eğitim-tecrübe (0,014) kiracı performansında en öne çıkan kriterler olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.5 AHP yöntemine göre kiracı performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Kiracı Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
mağaza performansı	0,067
kiracı memnuniyet	0,053
kiracı beklenti	0,031
kiracı tipi	0,022
personel	0,029
doğru marka karması	0,014
AVM yönetim	0,018
personel eğitim-tecrübe	0,014
ürün çeşitlilik	0,017
yerel	0,002
mağaza konum	0,016
kira şartları	0,029
uluslararası	0,011
ulusal	0,010
turist talep	0,003
kampanyalar ve reklam	0,009
mağaza vitrin aydınlatma	0,006
m2 kiralanabilir alan verimliliği ve kalitesi	0,006
fiziksel şartlar	0,005
personel sayısı	0,014



Şekil 6.6 Kiracı performans indeksi AHP ağırlık grafiği

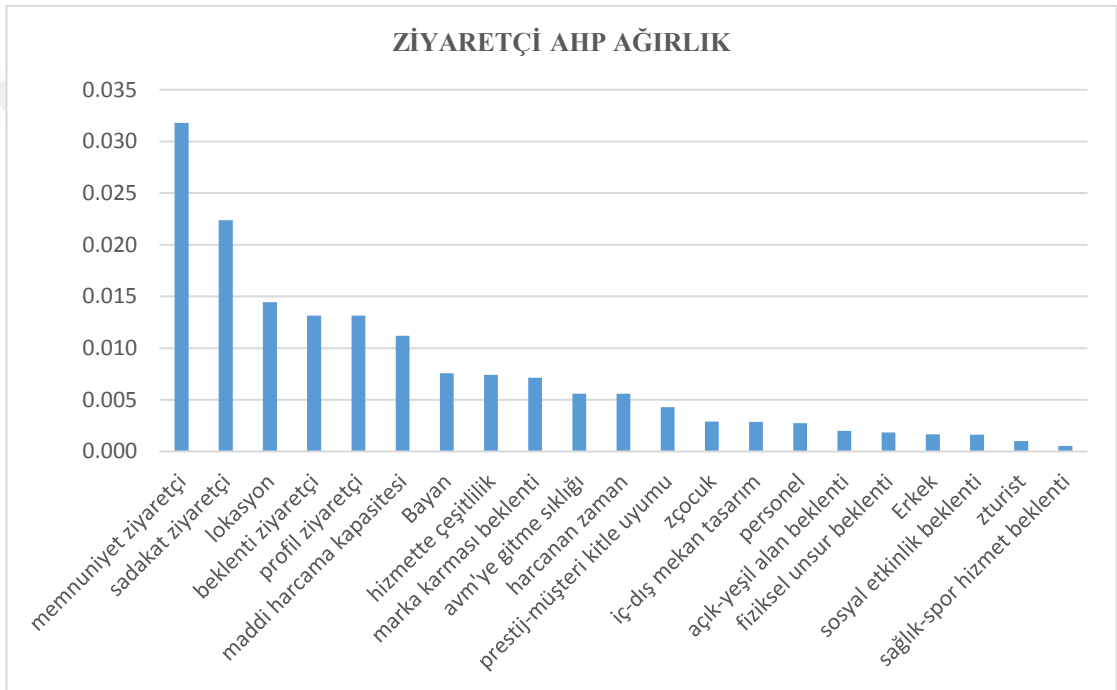
6.1.5 Ziyaretçi bina performans indeksi

Çizelge 6.6 incelendiğinde, ziyaretçi açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin ziyaretçi memnuniyeti (0,032) olduğu söylenebilir. Sonrasında, ziyaretçi sadakati (0,022), lokasyon (0,014), ziyaretçi beklenti (0,013) ve ziyaretçi profili (0,013), maddi harcama kapasitesi (0,011) ziyaretçi performansında en öncelikli kriterler olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.6 AHP yöntemine göre ziyaretçi performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Ziyaretçi Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
beklenti ziyaretçi	0,013
memnuniyet ziyaretçi	0,032
profil ziyaretçi	0,013
sadakat ziyaretçi	0,022
açık-yeşil alan beklenti	0,002
fiziksel unsur beklenti	0,002
marka karması beklenti	0,007
sağlık-spor hizmet beklenti	0,001
sosyal etkinlik beklenti	0,002
hizmette çeşitlilik	0,007
iç-dış mekan tasarım	0,003

lokasyon	0,014
personel	0,003
prestij-müşteri kitle uyumu	0,004
Bayan	0,008
Erkek	0,002
zturist	0,001
zçocuk	0,003
AVM'ye gitme sıklığı	0,006
harcanan zaman	0,006
maddi harcama kapasitesi	0,011



Şekil 6.7 Ziyaretçi performans indeksi AHP ağırlık grafiği

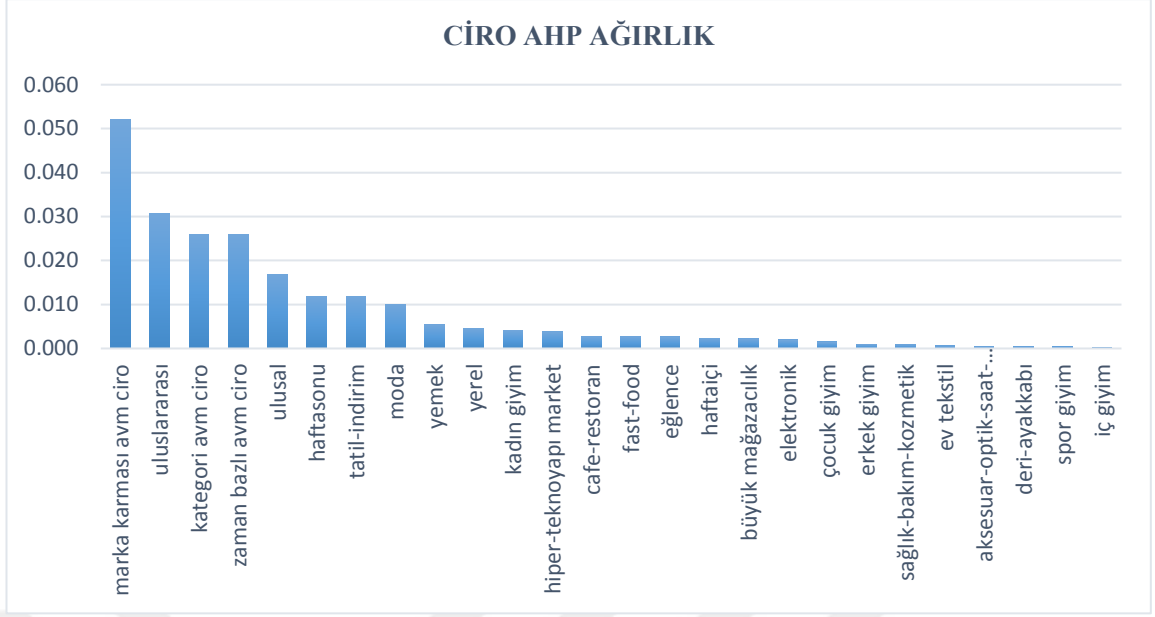
6.1.6 AVM ciro performans indeksi

Çizelge 6.7 incelendiğinde, ciro açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin ulusal, uluslararası, yerel markaları birleştiren marka karması (0,0521) kriteri olduğu söylenebilir. Sonrasında, marka karması içinde bulunan uluslararası markalar (0,0306), kategorilere bağlı ciro (0,0260) ve zamana bağlı ciro (0,0260), ulusal markalar (0,0168), haftasonu (0,0118), tatil-indirim

(0,0118) moda (0,0101) ciro performansında en öne çıkan kriterler olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.7 AHP yöntemine göre AVM ciro performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Ciro Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
marka karması AVM ciro	0,0521
uluslararası	0,0306
kategori AVM ciro	0,0260
zaman bazlı AVM ciro	0,0260
ulusal	0,0168
haftasonu	0,0118
tatil-indirim	0,0118
moda	0,0101
yemek	0,0054
yerel	0,0046
kadın giyim	0,0042
hiper-teknoyapı market	0,0038
cafe-restoran	0,0027
fast-food	0,0027
eğlence	0,0026
haftaıçi	0,0024
büyük mağazacılık	0,0022
elektronik	0,0019
çocuk giyim	0,0015
erkek giyim	0,0010
sağlık-bakım-kozmetik	0,0009
ev tekstil	0,0007
aksesuar-optik-saat-mücevherat	0,0005
deri-ayakkabı	0,0005
iç giyim	0,0003
spor giyim	0,0004



Şekil 6.8 AVM ciro performans indeksi AHP ağırlık grafiği

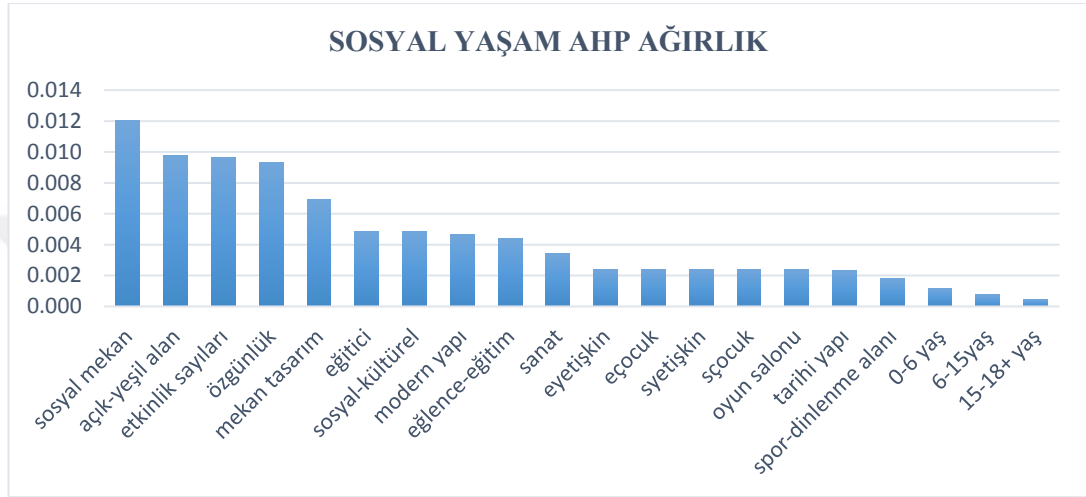
6.1.7 Sosyal yaşam performans indeksi

Çizelge 6.8 incelendiğinde, sosyal yaşam açısından AVM performansını etkileyen en yüksek ağırlığa sahip olan kriterin sosyal mekan (0,012) olduğu söylenebilir. Sonrasında, açık-yeşil alan (0,010), etkinlik sayıları (0,010), özgünlük (0,009) ve mekan tasarımı (0,007) sosyal yaşam performansında en öne çıkan kriterler olduğu söylenebilir. Sonrasında, alt seviyedeki yetişkin ve çocuklar için sosyal-kültürel (0,005) ve eğitici alan (0,005) kriterlerinin en önemli kriterler olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.8 AHP yöntemine göre sosyal yaşam performans indeksinin alt kriterlerinin ağırlıkları

Sosyal Yaşam Performansı Alt Kriter İsimleri	Kriter Önem Ağırlıkları
spor-dinlenme alanı	0,002
tarihi yapı	0,002
oyun salonu	0,002
15-18+ yaş	0,000
6-15yaş	0,001
0-6 yaş	0,001
eyetişkin	0,002
eçocuk	0,002
syetişkin	0,002
şocuk	0,002
sanat	0,003
eğlence-eğitim	0,004

modern yapı	0,005
eğitici	0,005
sosyal-kültürel	0,005
mekan tasarım	0,007
özgünlük	0,009
etkinlik sayıları	0,010
açık-yeşil alan	0,010
sosyal mekan	0,012



Şekil 6.9 Sosyal yaşam performans indeksi AHP ağırlık grafiği

6.2 PROMETHEE Yöntemi ile AVM Performans İndekslerinin Belirlenmesi

Bu yöntem ile değerlendirmeye aldığımız 103 kriter bulunmaktadır. Öncelikle, her dalın en alt seviyesindeki kriterlerin her AVM alternatifi için 0-5 aralığında 5 uzman tarafından değerlendirilmeleri istenmiştir. Belirlenen kriterler için verilen puanlar, programa girilmiştir. Sonraki adımda, AHP yöntemi ile elde edilen önem ağırlıklarına normalizasyon uygulanmıştır. Önem ağırlıkları normalleştirildikten sonra programa giriş yapılmıştır. Normalizasyon işleminde, öncelikle her ana kriterdeki her dalın en alt kriterleri belirlenmiş ve tüm bu kriterlerin toplamları alınmıştır. İkinci adımda her en alt kriter bu toplama bölünmüş ve normalleştirilmiş ağırlıklar elde edilmiştir. Son adımda, elde edilen kriter ağırlıklarının her biri kendi ana kriter ağırlığı ile çarpılmış ve programa girilen ağırlıklar elde edilmiştir. Sonrasında, kriterlere uygun tercih fonksiyonu seçilmiştir. Tercih fonksiyonu olarak V tipi fonksiyon seçilmiştir. Bunun sebebi ise; bu fonksiyon tipinin nicel veriler için uygun olması ve kriterlerin belli bir

ortalamanın üstündeki değere sahip olanları özellikle kullanılmak istenirken, bu değerın altında kalanlar ihmal edilmek istenmemesidir. Elde edilen anket verilerinin PROMETHEE yöntemi ile çözüme ulaşması için paket program “Visual PROMETHEE 1.4.0.0” kullanılarak performans indeks sonuçlarına ulaşılmıştır. Visual PROMETHEE programı etkin, kolay erişilebilir, uygulaması kolay ve PROMETHEE metodu üzerine geliştirilmiş çok kriterli bir analiz ve karar destek programıdır. Programa ait ekran görüntüsü Şekil 6.10’da gösterilmiştir. Bölüm (5.3)’de belirtildiği gibi, alternatif performanslarının AHP yerine bu yöntemle analiz edilmesinin tercih sebebi, PROMETHEE yönteminin AHP yöntemine göre daha kullanışlı ve sonuçlara kolay, karmaşıklıktan uzak şekilde erişim sağlamasıdır. PROMETHEE 1 ile, alternatiflerin belirlenen kriterler bazında karşılaştırılması yapılarak, kısmi öncelikler elde edilmiş, ardından grafikler ile yorumlanmıştır. PROMETHEE 2 ile ise, alternatiflerin belirlenen kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda tablolarda net öncelikler gösterilmiştir. Performans indeks sonuçları aşağıda şu şekilde açıklanmıştır; öncelikle tüm AVM’ler her alan içinde detaylı değerlendirilmiştir. Sonrasında, her bir AVM’nin tüm performans kriter değerleri kendi içinde değerlendirilmiştir. Son adımda ise, tüm AVM’ler için tüm alanları kapsayacak genel performans değerlendirmesi yapılmıştır.

	arazi ve yol ...	kentsel dona...	yerel malzeme	çevre dostu ...	tekrar bulun...	eyeğiçatı	yenilenebilir ...
Unit	5-point	5-point	5-point	5-point	5-point	5-point	5-point
Cluster/Group	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Preferences							
Min/Max	max	max	max	max	max	max	max
Weight	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preference Fn.	V-shape	V-shape	V-shape	V-shape	V-shape	V-shape	V-shape
Thresholds	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute
- Q: Indifference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
- P: Preference	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
- S: Gaussian	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Statistics							
Minimum	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00
Maximum	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Average	3,00	3,75	2,75	3,25	4,00	2,75	3,25
Standard Dev.	0,00	0,83	0,43	0,43	0,00	0,43	0,43
Evaluations							
<input checked="" type="checkbox"/> AVM-1	average	average	average	average	good	average	average
<input checked="" type="checkbox"/> AVM-2	average	very good	bad	good	good	bad	good
<input checked="" type="checkbox"/> AVM-3	average	good	average	average	good	average	average
<input checked="" type="checkbox"/> AVM-4	average	average	average	average	good	average	average

Şekil 6.10 “Visual PROMETHEE” programı veri giriş ekranı

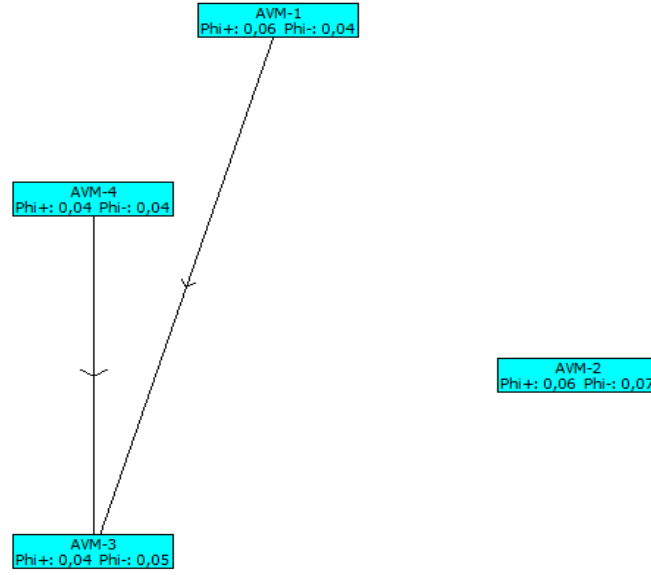
Şekil 6.11’da verilen performans indekslerine göre en iyiden en kötüye doğru bir sıralama gözlenmektedir. Burada belirtilen pozitif akım, belirli bir alternatifin, diğer alternatifler üzerinde nasıl bir üstünlük sağladığını, negatif akım ise diğer alternatiflerin ilgili alternatife karşı nasıl bir üstünlük sağladıklarını belirtir (Genç, 2013; Onan, 2014). Kısaca şu şekilde ifade edebiliriz; bir alternatif seçeneğinin pozitif üstünlük değerinin yüksek olması o seçeneğin diğerlerine göre daha iyi bir seçim olduğunu yada performansının daha iyi olduğunu ifade eder. Negatif üstünlük değerinin yüksek olması ise; o seçeneğin diğerlerine göre daha kötü bir seçim olduğunu yada performansının daha zayıf olduğunu ifade eder. Bu bilgilere ek olarak; Phi+ ve Phi- değerleri “0-1” aralığında değiştiği belirtilebilir.

6.2.1 Alanlarına göre performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

Her ana kriter adı altında tüm AVM’lerin performansları karşılaştırılmıştır. Böylece, AVM performans indeksindeki sıralamadan farklı olarak, belirlenen alanlarda farklı bir AVM sıralaması seçeneği gözlenebilmesine fırsat verilmektedir. Belirlenen her alan için elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı açıklanmıştır. Tüm bölümlerde aynı uygulama adımları uygulanarak performans indeks sonuçları elde edilmiştir.

6.2.1.1 Yeşil bina performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

22 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.11 ‘de, PROMETHEE 1’e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-1 olmuştur. AVM-1 ile AVM-2, AVM-2 ile AVM-3, AVM-4 ile AVM-2 ise net olarak karşılaştırılamamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.11 Yeşil bina PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

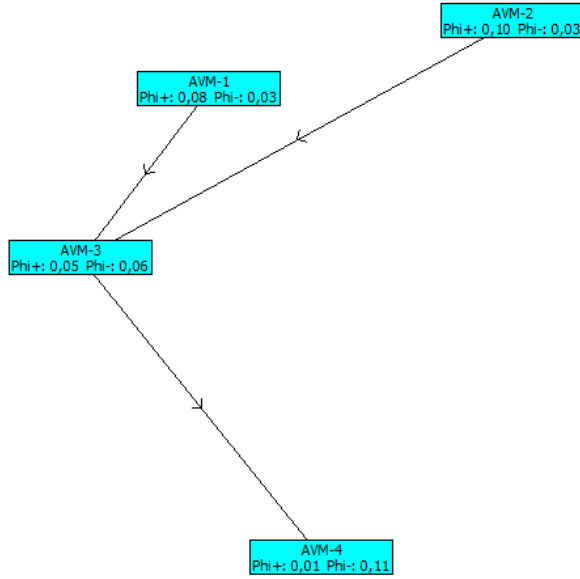
Çizelge 6.9’da gözlenen en son sıralama ile, performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-1’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-4, AVM-2, AVM-3 takip etmiştir.

Çizelge 6.9 Yeşil bina PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-1	0,011	0,0552	0,0442
2	AVM-4	0,0036	0,0427	0,0391
3	AVM-2	-0,0037	0,0623	0,0659
4	AVM-3	-0,0109	0,0354	0,0463

6.2.1.2 Yatırımcı performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

14 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.12’de PROMETHEE 1’e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-2 olmuştur. AVM-1 ile AVM-2, AVM-4 ile AVM-2, AVM-4 ile AVM-1 ise net olarak karşılaştırılamamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.12 Yatırımcı PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

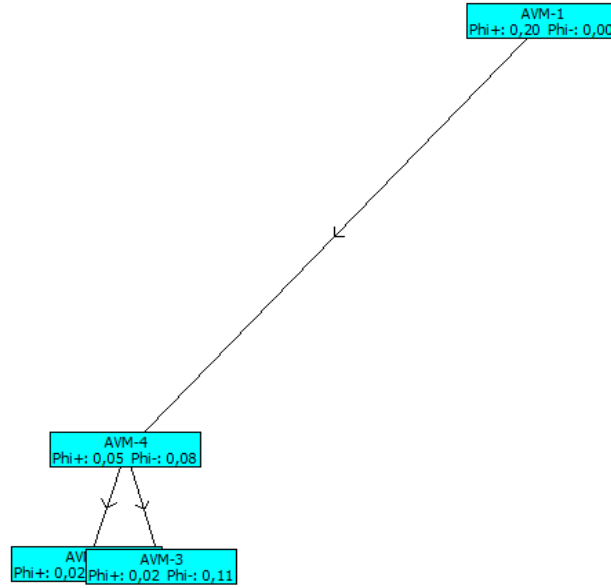
Çizelge 6.10'da gözlenen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-2'dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-1, AVM-3, AVM-4 takip etmiştir.

Çizelge 6.10 Yatırımcı PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-2	0,0673	0,1011	0,0339
2	AVM-1	0,0454	0,0786	0,0333
3	AVM-3	-0,0085	0,0468	0,0553
4	AVM-4	-0,1042	0,0082	0,1123

6.2.1.3 Kiracı performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

15 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.13'de, PROMETHEE 1 e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-1 olmuştur. AVM-1 ile AVM-2, AVM-1 ile AVM-3, ise net olarak karşılaştırılamamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.13 Kiracı PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

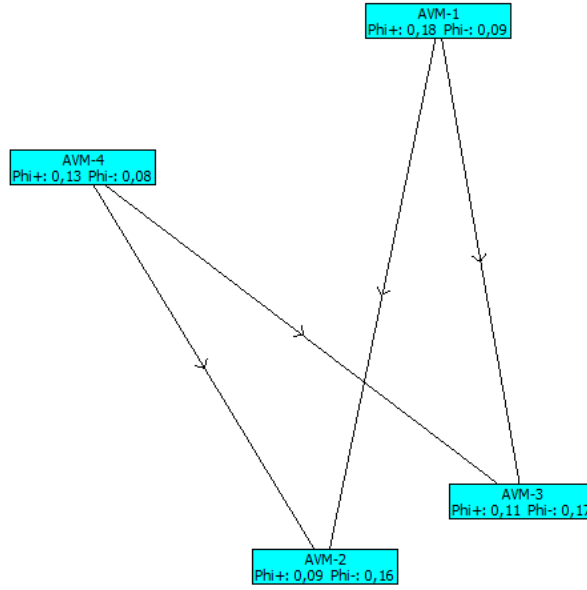
Çizelge 6.11’de gözlenen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-1’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-4, AVM-2, AVM-3 takip etmiştir.

Çizelge 6.11 Kiracı PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-1	0,2018	0,2048	0,003
2	AVM-4	-0,0261	0,0517	0,0778
3	AVM-2	-0,0873	0,0175	0,1048
4	AVM-3	-0,0884	0,024	0,1123

6.2.1.4 Ziyaretçi performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

17 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.14’de, PROMETHEE 1 e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-1 olmuştur. AVM-1 ile AVM-4, net olarak karşılaştırılmamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.14 Ziyaretçi PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

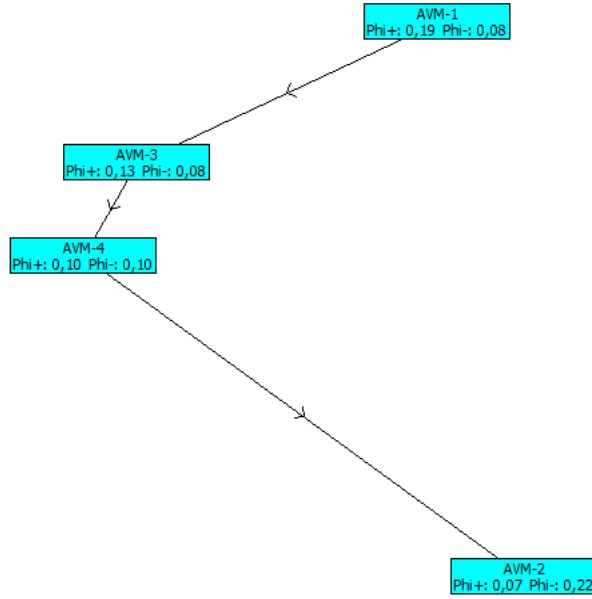
Çizelge 6.12’de gözlenen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-1’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-4, AVM-3, AVM-2 takip etmiştir.

Çizelge 6.12 Ziyaretçi PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-1	0,0904	0,1793	0,0889
2	AVM-4	0,0453	0,1291	0,0838
3	AVM-3	-0,0579	0,1117	0,1696
4	AVM-2	-0,0778	0,0864	0,1642

6.2.1.5 AVM ciro performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

21 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.15’de, PROMETHEE 1’e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-1 olmuştur. AVM-1 ile AVM-4, AVM-1 ile AVM-2, AVM-3 ile AVM-2 net olarak karşılaştırılamamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.15 AVM ciro PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

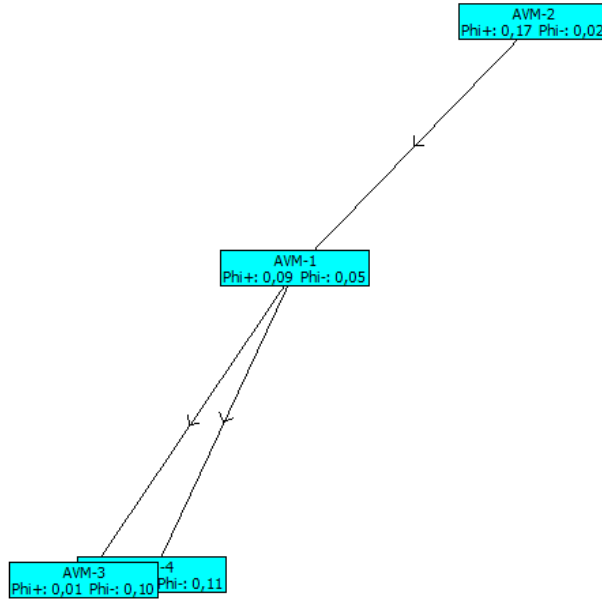
Çizelge 6.13’de gözlenen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-1’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-3, AVM-4, AVM-2 takip etmiştir.

Çizelge 6.13 AVM ciro PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-1	0,1095	0,1903	0,0807
2	AVM-3	0,043	0,1276	0,0846
3	AVM-4	-0,0007	0,1004	0,1012
4	AVM-2	-0,1518	0,068	0,2199

6.2.1.6 Sosyal yaşam performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

14 adet performans kriteri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Şekil 6.16 ‘de, PROMETHEE 1’e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-2 olmuştur. AVM-2 ile AVM-4, AVM-2 ile AVM-3, net olarak karşılaştırılmamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.16 Sosyal yaşam PROMETHEE 1 ile hesaplanan sıralama sonuçları

Çizelge 6.14’de gözlenen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-2’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-1, AVM-4, AVM-3 takip etmiştir.

Çizelge 6.14 Sosyal yaşam PROMETHEE 2 ile hesaplanan sıralama sonuçları

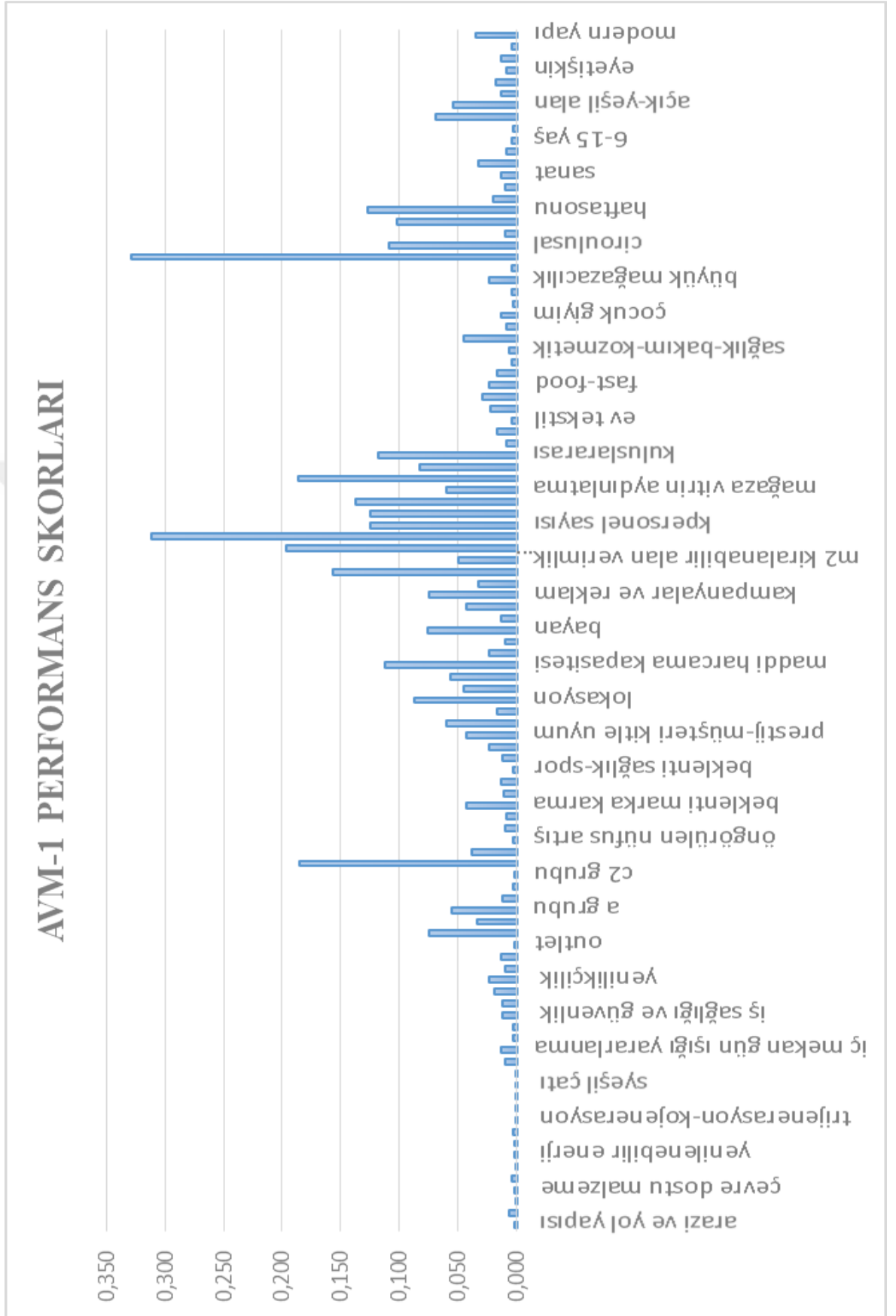
Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-2	0,1487	0,1658	0,0171
2	AVM-1	0,0406	0,0932	0,0527
3	AVM-4	-0,0934	0,0152	0,1086
4	AVM-3	-0,0959	0,0087	0,1046

6.2.2 Alışveriş merkezlerine göre performans indeks sonuçlarının değerlendirilmesi

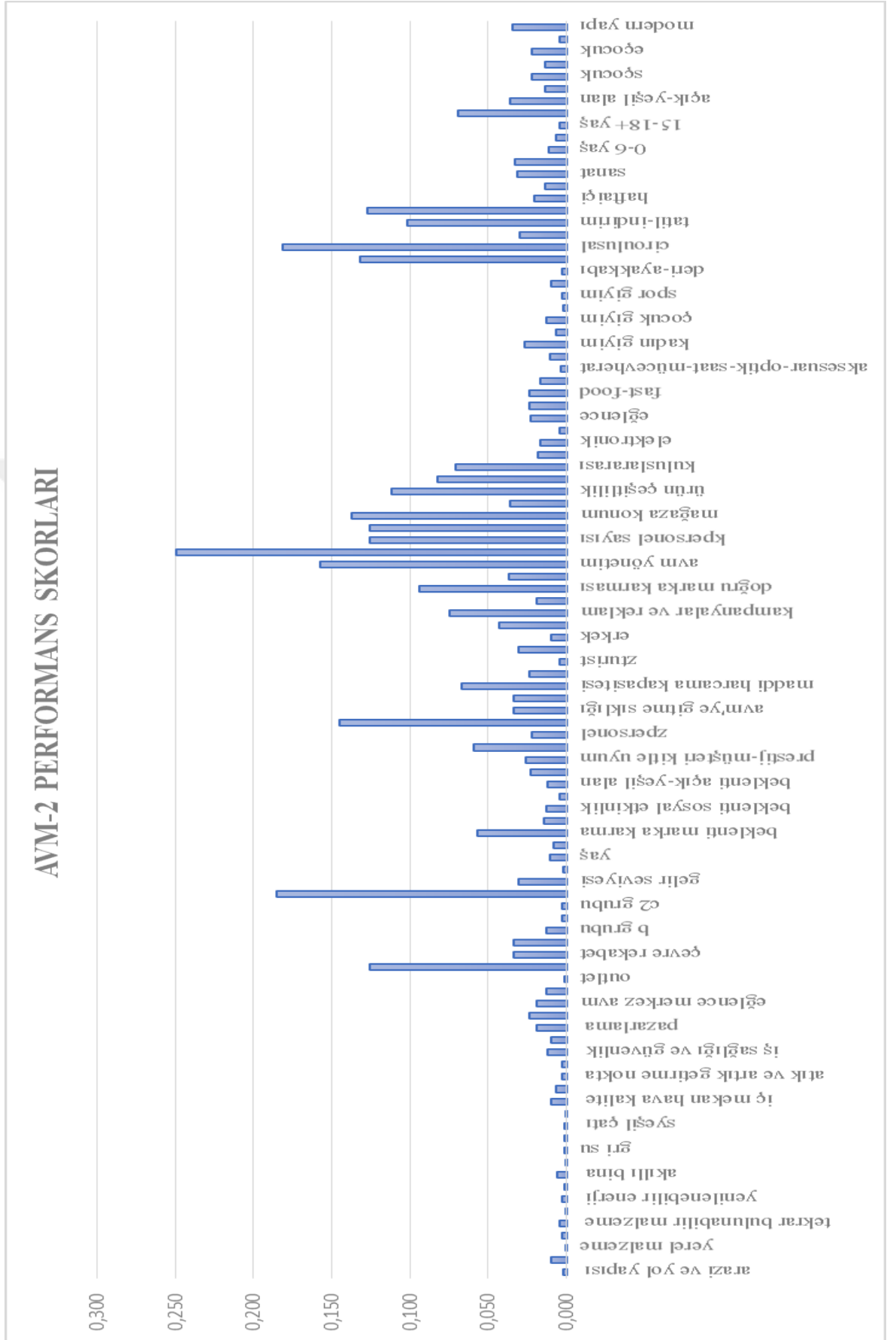
Bu bölümde her AVM için kendi içinde tüm performans kriterlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır (Şekil 6.17, Şekil 6.18, Şekil 6.19, Şekil 6.20). Elde edilen sonuçlara göre; AVM-1’in performansında en fazla öneme sahip faktörler, uluslararası markalardaki ciro oranı, kira şartları, AVM yönetimi, ürün çeşitliliği, marka karması olarak görülmektedir. Yeşil bina faktörlerinin performansı ise en zayıf alan olarak

gözükmektedir. Bunların dışında, c2 ses grubu (SES gruplarına ait bilgi Çizelge 5.2’de verilmiştir) ve iç giyim sektöründeki cironun AVM-1’in performansında en az öneme sahip olduğu söylenebilir. AVM-2’nin performansında en fazla öne çıkan faktörler, kira şartları, marka karması, ulusal markalardaki ciro oranı, AVM yönetimi, lokasyon olarak gözükmektedir. Yeşil bina faktörlerinin performansı bu AVM’de ise yine en zayıf alan olarak gözükmektedir. Bunların dışında, iç giyim sektöründeki ciro değeri ve öngörülen nüfus artışının alışveriş merkezinin performansında en az öneme sahip olduğu söylenebilir.

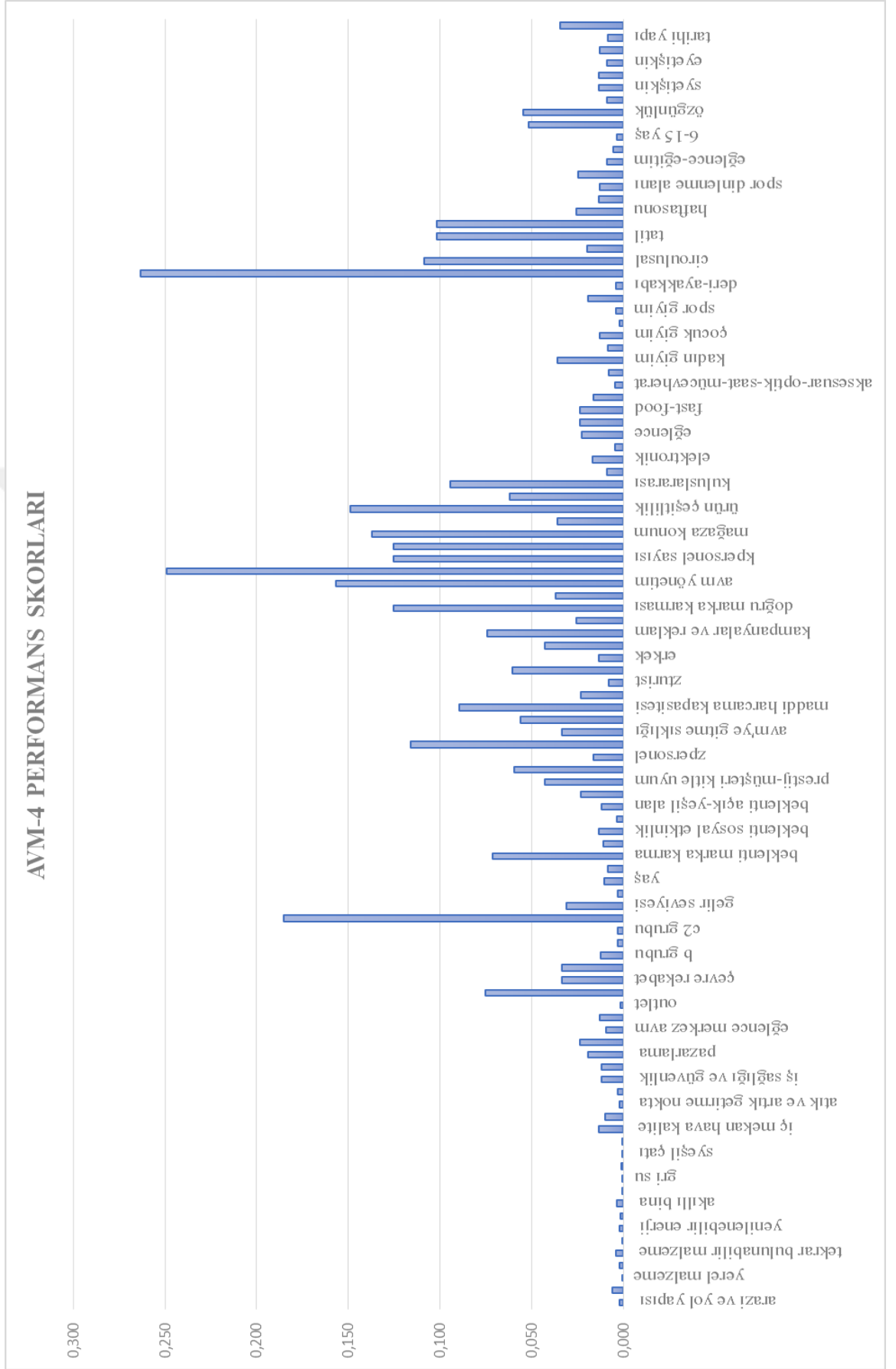




Şekil 6.17 AVM-1 performans değerlendirme grafiği



Şekil 6.18 AVM-2 performans değerlendirme grafiği

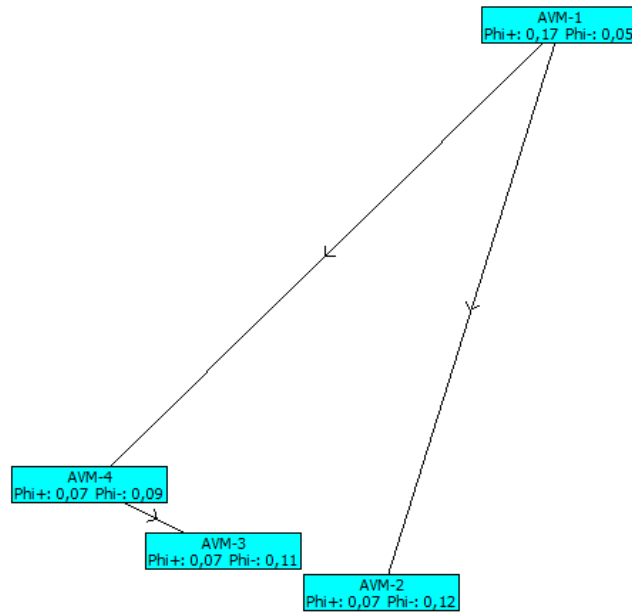


Şekil 6.20 AVM-4 performans değerlendirme grafiği

AVM-3'ün performansında en fazla öne çıkan faktörler, kira şartları, uluslararası markalardaki ciro oranı, AVM yönetimi, marka karmaşı, ulusal markalardaki ciro oranı, lokasyon olarak gözükmektedir. Yeşil bina faktörlerinin performansı bu AVM'de ise yine en zayıf alan olarak gözükmektedir. Bunların dışında, iç giyim sektöründeki ciro değeri ve c2 ses grubu hedef kitlesinin, alışveriş merkezinin performansında en az öneme sahip oldukları söylenebilir. AVM-4'ün performansında en fazla öne çıkan faktörler, uluslararası markalardaki ciro oranı, kira şartları, marka karmaşı, AVM yönetimi olarak gözükmektedir. Yeşil bina faktörlerinin performansı bu AVM içinde yine en zayıf alan olduğu söylenebilir. Bunların dışında, iç giyim sektöründeki cironun alışveriş merkezinin performansında en az öneme sahip olduğu söylenebilir.

6.2.3 AVM performans indeksi genel sonuçlar

Tüm AVM'ler için tüm kriterler, Visual PROMETHEE programı ile PROMETHEE 1 ve 2'ye göre değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Şekil 6.21'de, PROMETHEE 1'e göre; AVM performans indeksinin en yüksek olduğu alışveriş merkezi AVM-1 olmuştur. AVM-1 ile AVM-3, AVM-2 ile AVM-3, AVM-4 ile AVM-2 ise net olarak karşılaştırılamamıştır. Net kıyaslama için, PROMETHEE 2 analizi gereklidir.



Şekil 6.21 PROMETHEE 1 ile hesaplanan genel sıralama sonuçları

Pozitif üstünlüklerden negatif üstünlükler çıkartılarak PROMETHEE 2 ile tam sıralama elde edilmiştir. Çizelge 6.15’de görülen en son sıralama ile performans indekslerine göre sonuçlar daha net görülmektedir. Yapılan net sıralamaya göre en iyi performansa sahip AVM-1’dir. Sonrasında, bu sıralamayı; AVM-4, AVM-3, AVM-2 takip etmiştir.

Çizelge 6.15 PROMETHEE 2 ile hesaplanan genel sıralama sonuçları

Sıra	Alışveriş Merkezleri	Phi	Phi+	Phi-
1	AVM-1	0,1191	0,1675	0,0484
2	AVM-4	-0,021	0,0678	0,0895
3	AVM-3	-0,0424	0,0658	0,1081
4	AVM-2	-0,055	0,0694	0,1243

Alışveriş merkezleri performansları ayrı ayrı değerlendirildiğinde; temelde performansları en az ve en çok etkileyen faktörler birbirine benzese de performans indeksleri arasında farklar olduğu gözlenmektedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu bölümde elde edilen sonuçlar 2 aşamada değerlendirilmiştir. İlk bölümde SWOT analizi kullanılarak, ikinci bölümde ise, radar diyagram analizi uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir. 2 farklı yöntem kullanılarak, kıyaslama yapılmış ve tutarlılığın ölçülmesi sağlanmıştır.

7.1 SWOT Analizi

SWOT analizi, işletmenin kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi işletmenin iç ve dış değerlendirmelerin yapılarak, uzun vadeli stratejiler oluşturmak için kullanılan etkili stratejik planlama yöntemlerinden biridir (Uğur vd., 2012). Bu bölümde, performans indekslerini belirlemek için kullandığımız 103 kriter değerlendirmeye alınmıştır. Sonrasında, her bir AVM için bu kriterlerin AHP ile elde ettiğimiz ağırlıkları ve her AVM için bu kriterlere uzmanlar tarafından verilen puanlar kullanılarak, sonuçlar her AVM için detaylı olarak, değerlendirilmiştir. Bundan sonraki aşamada, SWOT analizinde ilk iş tüm bu kriterleri, iç faktörler (güçlü yönler, zayıf yönler) ve dış faktörler (fırsatlar, tehditler) olmak üzere 4 bölüme ayırmak olmuştur. Her bölümde çok sayıda kriter olduğundan bunlardan sadece en önemlileri dikkate alınmıştır. Kriterler ayrıştırıldıktan sonra, iç faktörler ile dış faktörleri karşılaştıracak şekilde her bir AVM seçeneği için SWOT matrisi oluşturulmuştur. Bu matriste bir takım sorulara cevaplar aranarak bazı senaryolar oluşturulmuş ve buna bağlı alt senaryolar geliştirilmiştir. Her AVM için geliştirilen alt senaryolar 2'li karşılaştırma anketi tekniği ile uzmanlara sunularak değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler sonucunda her alt senaryo için bir ağırlık elde edilmiştir. Belirlenen senaryolar altında alt senaryoların ağırlıkları toplanarak, her AVM için en iyi senaryo önerisi yapılmış ve öneriler sunulmuştur.

7.1.1 Kriterlerin belirlenmesi ve seçilmesi

Performans indekslerini belirleme sürecinde değerlendirmeye aldığımız 103 kriter bu bölümün ilk aşamasında dikkate alınmıştır. İkinci bir adım olarak, bu 103 kriter iç faktörler (güçlü yönler, zayıf yönler) ve dış faktörler (fırsatlar, tehditler) olmak üzere 4 bölüme ayrılmıştır (Çizelge 7.1). Her bir kriterin ağırlığı ve bu kriterin belirlenen AVM alternatifindeki önem puanı göz önünde bulundurulmuştur. Önem puanı,

performans indekslerini belirme bölümünde bahsettiğimiz (Bölüm 6.2), her AVM için her kritere 0-5 aralığında verilen puanların geometrik ortalamasıdır. Bu değerlendirme sonucunda, bu kriterlerden bazılarını eleme yoluna gidilmiştir. Güçlü ve fırsat alanındaki kriterler için, yüksek ağırlık ve yüksek önem puanı şartları aranmış ve öne çıkanlar belirlenmiştir. Zayıf ve tehdit alanındaki kriterler için yüksek ağırlık ve düşük puan şartları aranmış ve öne çıkanlar belirlenmiştir. Değerlendirmelere göre her bir AVM için belirlenen kriterler aşağıdaki çizelgelerde (Çizelge 7.2, Çizelge 7.3, Çizelge 7.4, Çizelge 7.5) gösterilmiştir.

Çizelge 7.1 Belirlenen 103 kriterin iç ve dış faktörler çizelgesi

GÜÇLÜ YÖNLER		ZAYIF YÖNLER	
S1	kira şartları	W1	açık-yeşil alan
S2	marka karması	W2	m2 kiralanabilir alan verimlik ve kalite
S3	avm yönetim	W3	mağaza vitrin aydınlatma
S4	ürün çeşitlilik	W4	fiziksel şartlar
S5	mağaza konum	W5	eğlence-eğitim
S6	kpersonel eğitim tecrübe	W6	zpersonel
S7	kpersonel sayısı	W7	eçocuk
S8	doğru marka karması	W8	syetişkin
S9	kampanyalar ve reklam	W9	eyetişkin
S10	özgünlük	W10	beklenti açık-yeşil alan
S11	hizmette çeşitlilik	W11	beklenti fiziksel unsur
S12	beklenti marka karma	W12	iç mekan gün ışığı yararlanma
S13	harcanan zaman	W13	spor dinlenme alanı
S14	avm'ye gitme sıklığı	W14	beklenti sosyal etkinlik
S15	kadın giyim	W15	erkek giyim
S16	modern yapı	W16	sağlık-bakım-kozmetik
S17	hiper-teknoyapı market	W17	ev tekstil
S18	sanat	W18	6-15 yaş
S19	cafe-restoran	W19	beklenti sağlık-spor
S20	fast-food	W20	aksesuar-optik-saat-mücevherat
S21	iç-dış mekan tasarım	W21	deri-ayakkabı
S22	eğlence	W22	spor giyim
S23	pazarlama	W23	15-18+ yaş
S24	büyük mağazacılık	W24	atık ve artık getirme nokta
S25	eğlence merkez avm	W25	iç giyim
S26	sçocuk	W26	ısı pompa
S27	elektronik	W27	yağmur suyu
S28	iç mekan hava kalite	W28	trijenerasyon-kojenerasyon
S29	çocuk giyim	W29	gri su
S30	kapalı-açık avm	W30	syemiş çatı
S31	temizlik onarım bakım	W31	yerel malzeme
S32	iş sağlığı ve güvenlik	W32	eyeşilçatı
S33	0-6 yaş		
S34	akıllı bina		
	FIRSATLAR		TEHDİTLER
O1	cirouluslararası	T1	indirim gün
O2	ciroulusal	T2	çevre rekabet
O3	lokasyon	T3	haftaiçi
O4	ulaşım kolaylık	T4	outlet
O5	kuluslararası	T5	arazi ve yol yapısı
O6	maddi harcama kapasitesi		

O7	kulusal		
O8	haftasonu		
O9	tatil		
O10	byan		
O11	a grubu		
O12	ciro yerel		
O13	prestij-müşteri kitle uyum		
O14	gelir seviyesi		
O15	turist talep		
O16	yenilikçilik		
O17	zçocuk		
O18	kyerel		
O19	tarihi yapı		
O20	erkek		
O21	b grubu		
O22	cinsiyet		
O23	yaş		
O24	zturist		
O25	kentsel donatı yakınlık		
O26	c1 grubu		
O27	c2 grubu		
O28	öngörülen nüfus artış		
O29	tekrar bulunabilir malzeme		
O30	geri dönüşümlü malzeme kullanımı		
O31	yenilenebilir enerji		
O32	çevre dostu malzeme		
O33	atıksu arıtma		

Çizelge 7.2 AVM-1 için iç ve dış faktörler çizelgesi

<u>Güçlü Yönler</u>	<u>Zayıf Yönler</u>
· Marka karmaşının önemi	· Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların sayısı
· Kira şartları	· Ziyaretçi için personelin önemi
· AVM yönetimi	· Eğitici çocuk etkinlikleri sayısı
· Kiracının mağaza performansında ürün çeşitlilik önemi	· Yetişkinler için sosyal etkinlik sayısı
· Kiracı için doğru marka karmaşası içinde olmanın önemi	· Yetişkinler için eğitici etkinlik sayısı
<u>Fırsatlar</u>	<u>Tehditler</u>
· Uluslararası markalarda cironun önemi	· Cironun indirim günlerinde önemi
· Uluslararası marka kiracılar	· Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet
· Ziyaretçinin maddi harcama kapasitesi	
· Cironun haftasonu döneminde önemi	

Çizelge 7.3 AVM-2 için iç ve dış faktörler çizelgesi

<u>Güçlü Yönler</u>	<u>Zayıf Yönler</u>
· Kira şartları	· Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi
· Yatırımcı için marka karması önemi	· M ² kiralanabilir alan verimlik ve kalite
· AVM yönetimi	· Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması
· Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi	· Eğitici yetişkin etkinlikleri sayısı
· Kiracı için mağaza performansında eğitilmiş tecrübeli personel önemi	· Sosyal yetişkin etkinlikleri sayısı
· Kiracı için mağaza performansında personel sayısı önemi	· Ziyaretçinin açık-yeşil alan beklentisi
	· İç mekan gün ışığı yararlanma
<u>Fırsatlar</u>	<u>Tehditler</u>
· Ulusal markalarda cironun önemi	- Cironun haftaiçi günlerinde önemi
· AVM'nin lokasyon merkeziliği	- Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet
· AVM'ye ulaşım kolaylığı	
· Ulusal marka kiracılar	
· Cironun tatil döneminde önemi	
· Cironun haftasonu döneminde önemi	

Çizelge 7.4 AVM-3 için iç ve dış faktörler çizelgesi

<u>Güçlü Yönler</u>	<u>Zayıf Yönler</u>
· Kira şartları	· Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi
· Yatırımcı için marka karması önemi	· M ² kiralanabilir alan verimlik ve kalite
· AVM yönetimi	· Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması
· Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi	· Eğitici çocuk etkinlikleri sayısı
· Kiracı için mağaza performansında eğitilmiş tecrübeli personel önemi	· Eğitici yetişkin etkinlikleri sayısı
· Kiracı için mağaza performansında personel sayısı önemi	· Sosyal yetişkin etkinlikleri sayısı
· Kiracı için doğru markası içinde olmanın önemi	
<u>Fırsatlar</u>	<u>Tehditler</u>
· Ulusal markalarda cironun önemi	· AVM'nin çevredeki diğer AVM'ler ile rekabeti
· AVM'nin lokasyon merkeziliği	· Cironun haftaiçi günlerinde önemi
· AVM'ye ulaşım kolaylığı	· Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet
· Ulusal marka kiracılar	
· Cironun tatil döneminde önemi	
· Cironun haftasonu döneminde önemi	

Çizelge 7.5 AVM-4 için iç ve dış faktörler çizelgesi

<u>Güçlü Yönler</u>	<u>Zayıf Yönler</u>
· Kira şartları	· Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi
· Yatırımcı için marka karması önemi	· M ² kiralanabilir alan verimlik ve kalite
· AVM yönetimi	· Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması
· Kiracının mağaza performansında ürün çeşitlilik önemi	
· Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi	
· Kiracı için mağaza performansında eğitimli tecrübeli personel önemi	
· Kiracı için mağaza performansında personel sayısı önemi	
· Kiracı için doğru markası içinde olmanın önemi	
<u>Fırsatlar</u>	<u>Tehditler</u>
· Uluslararası markalarda cironun önemi	· Cironun hafta içi günlerinde önemi
· Avm'nin lokasyon merkeziliği	· Yatırımcı için avm kategorisinde outlet
· Uluslararası marka kiracılar	· Arazi ve yol yapısının durumu
· Ziyaretçinin maddi harcama kapasitesi	
· Cironun tatil günlerinde önemi	
· Cironun haftasonu günlerinde önemi	

7.1.2 Stratejilerin ve senaryoların oluşturulması

5.4. bölümde bahsedilen senaryolara bağlı, alt senaryolar geliştirildikten sonra SWOT matrisi oluşturulmuştur. Matrisler, her AVM için (Çizelge 7.6, Çizelge 7.7, Çizelge 7.8, Çizelge 7.9) detaylı gösterilmiştir.

Çizelge 7.6 AVM-1 SWOT matrisi

<p>İç Çevre Faktörleri</p> <p>Dış Çevre Faktörleri</p>	<p><u>Güçlü Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kira şartları • Yatırımcı için marka karması önemi • Avm yönetimi • Kiracının mağaza performansında ürün çeşitlilik önemi • Kiracı için doğru marka karması içinde olmanın önemi • Marka karmasının önemi 	<p><u>Zayıf Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların sayısı • Ziyaretçi için personelin önemi • Eğitici çocuk etkinlikleri sayısı • Yetişkinler için sosyal etkinlik sayısı • Yetişkinler için eğitici etkinlik sayısı
<p><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası markalarda cironun önemi • Uluslararası marka kiracılar • Ziyaretçinin maddi harcama kapasitesi • Cironun haftasonu döneminde önemi 	<p><u>G-F STRATEJİSİ</u> <u>(max-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alanında yetkin ve tecrübeli AVM yöneticilerinden oluşan bir yönetim ile ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesini yükseltecek ve uluslararası markalarda ciroyu arttıracak stratejiler geliştirilmesi • AVM kiracıları, doğru marka karmalarında ürün çeşitliliğini artırarak ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesini yükseltilmesi • AVM'de doğru marka karması oluşturularak, uluslararası markalara sahip kiracının ciro kazanımı yükseltilmesi • AVM'de uluslararası markaların kiracıları için kira şartlarını daha optimum seviyeye getirerek uluslararası kiracı sayısının artırılması, ve uluslararası markalarda ciro seviyesinin yükseltilmesi • AVM yönetiminin, haftasonunda ciroyu yükseltmeye yönelik özel kampanya, workshop, yöresel etkinlikler..vb stratejik çalışmalar geliştirmesi 	<p><u>Z-F STRATEJİSİ</u> <u>(min-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mağazalardaki deneyimli, eğitilmiş personel sayısının artırılması (Personel gelişimi için hizmet ve satış becerilerini geliştirici organizasyonlar gibi) ile, ziyaretçi maddi harcama kapasitesinin yükseltilmesi • AVM'de açık ve yeşil alana sahip mekan sayılarının artırılması ile haftasonunda ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesi daha da yükseltilmesi • Çocuklar için eğitim alanındaki etkinlik sayılarının, yetişkinler için ise hem eğitim hem sosyal, kültürel alandaki etkinlik sayılarının artırılması ile ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesinin ve cironun haftasonunda yükseltilmesi • Özellikle açık, geniş ve yeşil alana sahip mekan sayılarının artırılması ile, gösteri ve etkinlikler düzenlenerek haftasonunda sosyalleşmek isteyenler için bir çekim merkezi oluşturulması
<p><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cironun indirim günlerinde önemi • Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet 	<p><u>G-T STRATEJİSİ</u> <u>(max-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doğru ve güçlü marka karmalarının AVM'de oluşturulması ve bu markalarda ürün çeşitliliğinin artırılması ile outlet harici müşterilerin AVM'ye daha çok çekilmesi • Mağaza performansları için indirim dönemlerinde kiracıların ürün çeşitliliğinin artırılması 	<p><u>Z-T STRATEJİSİ</u> <u>(min-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Çocuklar için eğitici, yetişkinler için hem sosyal, kültürel hem eğitici etkinlik sayılarının indirim uygulanarak artırılması • Açık ve yeşil alanlarda ucuz ve outlet ürünler yerine birim fiyatı daha yüksek ürünlerin satışının hedeflendiği, indirim yapan mağazaların, çadır, garage sale veya pop-up günleri yapması

Çizelge 7.7 AVM-2 SWOT matrisi

<p>İç Çevre Faktörleri</p> <p>Dış Çevre Faktörleri</p>	<p><u>Güçlü Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kira şartları • Yatırımcı için marka karması önemi • AVM yönetimi • Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi 	<p><u>Zayıf Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi • M² kiralanabilir alan verimlik ve kalite • Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması • Eğitici yetişkin etkinlikleri sayısı • Sosyal yetişkin etkinlikleri sayısı • Ziyaretçinin açık-yeşil alan beklentisi • İç mekan gün ışığı yararlanma
<p><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulusal markalarda cironun önemi • AVM'nin lokasyon merkeziliği • AVM'ye ulaşım kolaylığı • Ulusal marka kiracılar • Cironun tatil döneminde önemi • Cironun haftasonu döneminde önemi 	<p><u>G-F STRATEJİSİ</u> <u>(max-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doğru mağaza konumlandırılmaları ile ulusal markalarda cironun artırılması • Güçlü marka karması, merkezi lokasyon, ulaşım kolaylığı avantajlarından faydalanılarak, tatil ve haftasonlarında ulusal markalarda ciro artırılması • Mağazalardaki deneyimli, eğitilmiş personel sayısı artırılması ve AVM yönetimine bağlı ekiplerde eğitim, tecrübe artırılması ile, ziyaretçilerin daha çok alışveriş merkezlerine çekilmesi sağlanarak, ulusal markalarda cironun yükseltilmesi 	<p><u>Z-F STRATEJİSİ</u> <u>(min-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'de m² kiralanabilir alanların verimlilik ve kalitesinin yükseltilmesi ile ulusal markalarda kiracı sayılarının artırılması • Merkezi lokasyon, ulaşım kolaylığı avantajları kullanılarak yetişkinler için eğitici ve sosyal, kültürel faaliyet sayılarının tatil ve haftasonlarında artırılması • Açık ve yeşil alanlı mekan sayılarının artması ile iç mekanda gün ışığından daha fazla faydalanılarak ulusal markalarda (özellikle yemek kategorisinde) cironun artırılması
<p><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cironun haftaiçi günlerinde önemi • Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet 	<p><u>G-T STRATEJİSİ</u> <u>(max-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM yönetiminin, güçlü marka karması oluşturarak outlet harici (yüksek gelirli) müşterilerin AVM'ye çekilmesini sağlanması • AVM yönetiminin haftaiçi özel yönelik özel kampanya, workshop, yöresel etkinlikler...vb çalışmalar geliştirmesi 	<p><u>Z-T STRATEJİSİ</u> <u>(min-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Haftaiçinde 12:30 - 14:00 arası plaza bölümündeki ofisler ve arkasında bulunan özel üniversite sebebiyle açık ve yeşil alana sahip mekanlarda yetişkinlere özel etkinlikler artırılması • Çevresinde bulunan ofisler ve üniversite sebebiyle yetişkinler için sosyal faaliyetlerin haftaiçinde artırılması • Alışveriş merkezinde açık ve yeşil alanlara outlet harici mağazaların konumlandırılması (örnek olarak boynerin açık alanda kurduğu çadırlar) • İç mekanda gün ışığından daha fazla yararlanmak için açık-yeşil alana sahip mekanların artırılması ve kiralanabilir alanların kalitesinin yükseltilmesi ile outlet tipi alışveriş merkezlerini tercih eden ziyaretçilerin AVM'ye daha fazla çekilebilmesi • AVM'de açık ve yeşil alan sayıları artırılabilir veyahut mevcut bu tanıma uygun mekanlarda pop-up mağazacılık stratejisi ile yeni markalar dönemsel olarak bulundurulması

Çizelge 7.8 AVM-3 SWOT matrisi

<p>İç Çevre Faktörleri</p> <p>Dış Çevre Faktörleri</p>	<p><u>Güçlü Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kira şartları • Yatırımcı için marka karması önemi • Avm yönetimi • Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi • Kiracı için mağaza performansında eğitilmiş tecrübeli personel önemi • Kiracı için mağaza performansında personel sayısı önemi • Kiracı için doğru markası içinde olmanın önemi 	<p><u>Zayıf Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi • M² kiralanabilir alan verimlik ve kalite • Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması • Eğitici çocuk etkinlikleri sayısı • Eğitici yetişkin etkinlikleri sayısı • Sosyal yetişkin etkinlikleri sayısı
<p><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulusal markalarda cironun önemi • AVM'nin lokasyon merkeziliği • AVM'ye ulaşım kolaylığı • Ulusal marka kiracılar • Cironun tatil döneminde önemi • Cironun haftasonu döneminde önemi 	<p><u>G-F STRATEJİSİ (max-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'nin iyileştirilmiş uygun kira şartları uygulayarak, doğru mağaza konumlandırmaları ve merkezi lokasyona sahip avantajı ile birlikte ,ulusal markalara sahip kiracı sayılarının artırılması • Deneyimli, yetkin avm yönetiminin doğru marka karması oluşturarak ve alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı avantajını kullanarak, ulusal marka kiracı sayılarını ve ulusal markalara ait cironun artışını sağlaması. • Mağazalardaki deneyimli, eğitilmiş personel sayısının ve AVM yönetimine bağlı (temizlik, güvenlik ekiplerinin) personel sayısının tatil ve haftasonlarında artırılması 	<p><u>Z-F STRATEJİSİ (min-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'nin merkezi lokasyon ve ulaşım kolaylığı avantajlarından faydalanarak, sosyal etkinlik sayılarının artırılması • Haftasonu ve tatillerde yetişkinler için eğitici, sosyal, kültürel, çocuklar için özellikle eğitici etkinlik sayılarının artırılması • Açık ve yeşil alana sahip mekan sayıları artırılarak, ziyaretçi akışı hızlandırılabilir ve ulusal markalarda cironun artırılması • Haftasonu ve tatillerde ulusal marka kiracılarında tasarım ve mağaza vitrin aydınlatmalarının artırılması
<p><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'nin çevredeki diğer avm'ler ile rekabeti • Cironun hafta içi günlerinde önemi • Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet 	<p><u>G-T STRATEJİSİ (max-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'de güçlü ve doğru marka karması oluşturularak, tecrübeli AVM yönetimi desteği ile çevredeki diğer alışveriş merkezleri ile daha fazla rekabet edilebilir düzeye gelinmesi • Doğru mağaza konumlandırmaları ve mağazalardaki eğitilmiş personelin ve eğitilmiş personel sayısının artırılması ile çevredeki diğer AVM'ler ile rekabet seviyesi yükseltilmesi • AVM yönetiminin kira şartlarında iyileştirme politikaları uygulamalar yapması ile çevredeki diğer AVM ve özellikle de outletler ile rekabette avantaj kazanılması 	<p><u>Z-T STRATEJİSİ (min-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AVM'de çocuklar için eğitim alanında, yetişkinler için ise hem sosyal, kültürel hem eğitim alanındaki etkinliklerin özellikle hafta içinde artırılması ile çevre ile rekabette avantaj sağlanması • Hafta içinde açık-yeşil alanda etkinlikler düzenlenerek daha AVM'ye çok ziyaretçi çekilebilmesi • Hafta içinde tasarım ve mağaza vitrin aydınlatmaları yapılarak müşterinin AVM'ye çekilmesi

Çizelge 7.9 AVM-4 SWOT matrisi

<p style="text-align: center;">İç Çevre Faktörleri</p> <p style="text-align: center;">Dış Çevre Faktörleri</p>	<p style="text-align: center;"><u>Güçlü Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kira şartları • Yatırımcı için marka karması önemi • Avm yönetimi • Kiracının mağaza performansında ürün çeşitlilik önemi • Kiracı için mağaza performansında mağaza konumunun önemi • Kiracı için mağaza performansında eğitilmiş tecrübeli personel önemi • Kiracı için mağaza performansında personel sayısı önemi • Kiracı için doğru markası içinde olmanın önemi 	<p style="text-align: center;"><u>Zayıf Yönler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal yaşamda açık ve yeşil alanların önemi • M² kiralanabilir alan verimlilik ve kalite • Kiracıların mağaza performanslarında mağaza vitrin aydınlatması
<p style="text-align: center;"><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası markalarda cironun önemi • AVM'nin lokasyon merkeziliği • Uluslararası marka kiracılar • Ziyaretçinin maddi harcama kapasitesi • Cironun tatil günlerinde önemi • Cironun haftasonu günlerinde önemi 	<p style="text-align: center;"><u>G-F STRATEJİSİ</u> <u>(max-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasyon avantajından faydalanarak, doğru ve güçlü marka karması oluşturulması ile uluslararası markalarda cironun yükseltilmesi • Doğru marka karması oluşturularak, ziyaretçi sayısı yükseltilmesi • Tatil, haftasonlarında mağazalardaki deneyimli ve eğitilmiş personel sayısının ve ürün çeşitliliğinin artırılması ile maddi harcama kapasitesinin yükseltilmesi ve buna bağlı ciro artışının sağlanması hedeflenmesi • Merkezi lokasyon avantajı kullanılarak, iyileştirilmiş uygun kira şartları oluşturulup, doğru mağaza konumlandırılmaları yapılarak, ulusal markalardaki kiracı sayılarının yükseltilmesi 	<p style="text-align: center;"><u>Z-F STRATEJİSİ</u> <u>(min-max)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasyon avantajı ve açık-yeşil alan avantajları kullanılarak gelen ziyaretçi sayısının artırılması. • Kiralanabilir alanda verimlilik ve kalite yükseltilerek uluslararası markaların kiracı sayılarının artırılması • Açık ve yeşil alan mekanlarında uluslararası marka sayılarının artırılması ile uluslararası markalarda cironun yükseltilmesi • Tatil günleri ve haftasonlarında mağaza vitrin aydınlatmalarının artırılması ile ziyaretçinin daha fazla dikkatini çekerek maddi harcama kapasitesi yükseltilmesi
<p style="text-align: center;"><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cironun haftaiçi günlerinde önemi • Yatırımcı için AVM kategorisinde outlet • Arazi ve yol yapısının durumu 	<p style="text-align: center;"><u>G-T STRATEJİSİ</u> <u>(max-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecrübeli avm yöneticilerinin marka karmalarına uygun kira şartları oluşturularak, ürün çeşitliliği, doğru mağaza konumlandırılmaları, eğitilmiş personel sayısı artırılması ile outlet tipi AVM'ler ile rekabet edilmesi • Ürün çeşitliliği artırılması ile haftaiçi ziyaretçi sayısının artırılması • AVM yönetiminde yetkin kişilerin artırılması ile, kira şartlarında uygun iyileştirmeler yapılarak outletler ile rekabetin artırılması 	<p style="text-align: center;"><u>Z-T STRATEJİSİ</u> <u>(min-min)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • M² kiralanabilir alanda verimlilik ve kaliteyi artırarak, outlet harici kiracılara, özellikle Türk moda tasarımcıları ve markalara yer vermek • Haftaiçinde tasarım mağaza vitrin aydınlatmaları yapılarak daha çok müşterinin AVM'ye çekilmesi • AVM'nin açık yeşil alan ve arazisinde peyzaj çalışmaları yaparak daha çok ziyaretçinin çekilmesi

7.1.3 Sonuçların ağırlıklandırılması ve değerlendirilmesi

Elde edilen bulgulara göre, belirlenen AVM alternatifleri için mevcut durum analiz edilmiş, mevcut duruma göre alışveriş merkezlerinin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehdit unsurları olabilecek kriterler belirlenmiştir. Sonrasında bu kriterlerden en önemli kriterler seçilerek uygun senaryolar ve alt senaryolar belirlenmiştir. Belirlenen senaryolar, uzmanlara AHP yöntemi ile 2'li karşılaştırma anket tekniği şeklinde sunulmuş, değerlendirilmesi istenmiştir. Elde edilen veriler sonucunda, bu alt senaryolar ağırlıklandırılarak öncelikli olarak önem verilmesi gereken senaryolar bulunmuştur. AVM-1 için bu senaryolara ait ağırlıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Çizelge 7.10 AVM-1 için senaryo ağırlıkları

Zayıf-Fırsat (Min-Max)	0,322608
Güçlü-Fırsat (Max-Max)	0,398057
Güçlü-Tehdit (Max-Min)	0,227959
Zayıf- Tehdit (Min-Min)	0,051376

Yapılan bu çalışma ile AVM-1 için öncelik verilmesi gereken senaryo %40 ağırlığa sahip max-max senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, alanında yetkin ve tecrübeli AVM yöneticilerinden oluşan bir yönetim ile ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesini yükseltecek ve uluslararası markalarda ciroyu arttıracak stratejiler geliştirilebilir. İkinci bir öneri olarak, alışveriş merkezi kiracıları, doğru marka karmalarında ürün çeşitliliğini arttırarak ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesini yükseltebilir. Üçüncü öneri olarak, alışveriş merkezinde doğru marka karması oluşturularak, uluslararası markalara sahip kiracının ciro kazanımı yükseltilebilir. 4. öneri olarak, özellikle bu AVM'de uluslararası markaların kiracıları için kira şartları daha optimum seviyeye getirilerek, uluslararası kiracı sayısının artırılması, ve uluslararası markalarda ciro seviyesinin yükseltilmesi hedeflenebilir. Bu senaryo için son önerebileceğimiz alt senaryo ise, AVM yönetiminin, haftasonunda ciroyu yükseltmeye yönelik özel kampanya, workshop, yöresel etkinlikler..vb stratejik çalışmalar geliştirmesidir.

Max-Max senaryosundan sonra, AVM-1 için öncelik verilmesi gereken ikinci senaryo %32 ağırlıkla min-max senaryosu olduğu söylenebilir. Bu senaryoya ait alt senaryo ise ilk olarak, mağazalardaki deneyimli, eğitimli personel sayısının artırılması ile, ziyaretçi maddi harcama kapasitesinin yükseltilmesinin hedeflenmesidir. Personel gelişimi için yapılabilecek faaliyetler ise, yönetimin marka ekiplerine özel eğitimler ile onların hizmet ve satış becerilerini geliştirici organizasyonlar yapması örnek verilebilir. İkinci olarak, alışveriş merkezi içindeki açık ve yeşil alana sahip mekan sayılarının artırılması ile haftasonunda ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesi daha da yükseltilmesi hedeflenebilir. Böylelikle, bu mekan sayılarının artırılması ile kiracıların ciro kazanımlarının artışına destek verilebilir. Üçüncü önerimiz, çocuklar için eğitim alanındaki etkinlik sayılarının, yetişkinler için ise hem eğitim hem sosyal, kültürel alandaki etkinlik sayılarının artırılması ile ziyaretçilerin maddi harcama kapasitesinin ve cironun haftasonunda yükseltilmesi hedeflenebilir. Bu senaryodaki son alt senaryomuz ise, özellikle açık, geniş ve yeşil alana sahip mekan sayılarının artırılması ile, gösteri ve etkinlikler düzenlenerek haftasonunda sosyalleşmek isteyenler için bir çekim merkezi oluşturulabilir.

Min-max senaryosundan sonra AVM-1 için öncelik verilmesi gereken diğer bir senaryo %23 ağırlığa sahip max-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, doğru ve güçlü marka karmalarının AVM'de oluşturulması ve bu markalarda ürün çeşitliliğinin artırılması ile outlet harici müşterilerin AVM'ye daha çok çekilmesi söylenebilir. İkinci olarak ise, mağaza performansları için indirim dönemlerinde kiracıların ürün çeşitliliğinin artırılması önerilebilir.

En az önceliğe sahip senaryo ise, %5 ağırlığa sahip min-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar için ise ilk olarak, çocuklar için eğitici, yetişkinler için hem sosyal, kültürel hem eğitici etkinlik sayılarının indirim uygulanarak artırılması önerilebilir. Bir sonraki önerimiz ise, açık ve yeşil alanlarda ucuz ve outlet ürünler yerine birim fiyatı daha yüksek ürünlerin satışının hedeflendiği, indirim yapan mağazaların, çadır, garage sale veya pop-up günleri yapması söylenebilir. AVM-2 için bu senaryolara ait ağırlıklar Çizelge 7.11'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.11 AVM-2 için senaryo ağırlıkları

Zayıf-Fırsat (Min-Max)	0,182111
Güçlü-Fırsat (Max-Max)	0,350611
Güçlü-Tehdit (Max-Min)	0,098211
Zayıf- Tehdit (Min-Min)	0,369066

Yapılan bu çalışma ile AVM-2 için öncelik verilmesi gereken senaryo %37 ağırlığa sahip min-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, haftaiçinde 12:30 - 14:00 arası plaza bölümündeki ofisler ve arkasında bulunan özel üniversite sebebiyle açık ve yeşil alana sahip mekanlarda yetişkinlere özel etkinlikler arttırılması önerilebilir. İkinci bir öneri olarak, çevresinde bulunan ofisler ve üniversite sebebiyle yetişkinler için sosyal faaliyetlerin haftaiçinde arttırılması önerilebilir. Üçüncü öneri olarak, alışveriş merkezinde açık ve yeşil alanlara outlet harici mağazaların konumlandırılması önerilebilir, örnek olarak Boyner'inin açık alanda kurduğu çadırlar verilebilir. Dördüncü öneri olarak, iç mekanda gün ışığından daha fazla yararlanmak için açık-yeşil alana sahip mekanların arttırılması ve kiralanabilir alanların kalitesinin yükseltilmesi ile outlet tipi alışveriş merkezlerini tercih eden ziyaretçiler bu AVM'ye daha fazla çekilebilir. Bu senaryo için son önerebileceğimiz alt senaryo ise, AVM'de açık ve yeşil alan sayıları arttırılabilir veyahut mevcut bu tanıma uygun mekanlarda pop-up mağazacılık stratejisi ile yeni markalar dönemsel olarak bulundurulabilir.

Min-Min senaryosundan sonra, AVM-2 için öncelik verilmesi gereken ikinci senaryo %35 ağırlıkla max-max senaryosu olduğu söylenebilir. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise ilk olarak, doğru mağaza konumlandırılmaları ile ulusal markalarda cironun arttırılması sağlanabilir. İkinci olarak, güçlü marka karması, merkezi lokasyon, ulaşım kolaylığı avantajlarından faydalanılarak, tatil ve haftasonlarında ulusal markalarda ciro arttırılması hedeflenebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, mağazalardaki deneyimli, eğitimli personel sayısı arttırılması ve AVM yönetimine bağlı ekiplerde eğitim, tecrübe arttırılması ile, (örneğin, temizlik, güvenlik alanındaki personellerde) ziyaretçilerin daha çok alışveriş merkezlerine çekilmesi sağlanarak, ulusal markalarda cironun yükseltilmesi hedeflenebilir. Mağaza personel gelişimi için yapılabilecek faaliyetler ise, yönetimin marka ekiplerine özel eğitimler ile onların hizmet ve satış becerilerini geliştirici organizasyonlar yapması örnek verilebilir.

Max-max senaryosundan sonra AVM-2 için öncelik verilmesi gereken diğer bir senaryo %18 ağırlığa sahip min-max senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, AVM’de m² kiralanabilir alanların verimlilik ve kalitesinin yükseltilmesi ile ulusal markalarda kiracı sayılarının arttırılması hedeflenebilir. İkinci olarak ise, merkezi lokasyon, ulaşım kolaylığı avantajları kullanılarak yetişkinler için eğitici ve sosyal, kültürel faaliyet sayılarının tatil ve haftasonlarında arttırılması önerilebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, açık ve yeşil alanlı mekan sayılarının artması ile iç mekanda gün ışığından daha fazla faydalanılarak ulusal markalarda (özellikle yemek kategorisinde) cironun arttırılması hedeflenebilir.

En az önceliğe sahip senaryo ise, %10 ağırlığa sahip max-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar için ise ilk olarak, AVM yönetiminin, güçlü marka karması oluşturarak outlet harici (yüksek gelirli) müşterilerin AVM’ye çekilmesini sağlanabilir. Bu senaryodaki son stratejimiz ise, AVM yönetiminin haftaiçine özel yönelik özel kampanya, workshop, yöresel etkinlikler...vb çalışmalar geliştirmesi önerilebilir. AVM-3 için bu senaryolara ait ağırlıklar tabloda (Çizelge 7.12) gösterilmiştir.

Çizelge 7.12 AVM-3 için senaryo ağırlıkları

Zayıf-Fırsat (Min-Max)	0,273790
Güçlü-Fırsat (Max-Max)	0,372566
Güçlü-Tehdit (Max-Min)	0,278421
Zayıf- Tehdit (Min-Min)	0,075222

Yapılan bu çalışma ile, AVM-3 için öncelik verilmesi gereken senaryo %37 ağırlığa sahip max-max senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, AVM’nin iyileştirilmiş uygun kira şartları uygulayarak, doğru mağaza konumlandırmaları ve merkezi lokasyona sahip avantajı ile birlikte, ulusal markalara sahip kiracı sayılarının arttırılması hedeflenebilir. İkinci bir öneri olarak, deneyimli, yetkin AVM yönetiminin doğru marka karması oluşturarak ve alışveriş merkezine ulaşım kolaylığı avantajını kullanarak, ulusal markalara sahip kiracı sayılarını ve ulusal markalara ait cironun artışı sağlanması hedeflenebilir. Bu senaryo için son önerebileceğimiz alt senaryo ise, mağazalardaki deneyimli, eğitimli personel sayısının ve AVM yönetimine bağlı

(temizlik, güvenlik ekiplerinin) personel sayısının tatil ve haftasonlarında artırılması önerilebilir.

Max-Max senaryosundan sonra, AVM-3 için öncelik verilmesi gereken ikinci senaryo %28 ağırlıkla max-min senaryosu olduğu söylenebilir. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise ilk olarak, AVM'de güçlü ve doğru marka karması oluşturularak, tecrübeli AVM yönetimi desteği ile çevredeki diğer alışveriş merkezleri ile daha fazla rekabet edilebilir düzeye gelinebilir. İkinci olarak, doğru mağaza konumlandırmaları ve mağazalardaki eğitilmiş personelin ve eğitilmiş personel sayısının artırılması ile çevredeki diğer AVM'ler ile rekabet seviyesi yükseltilebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, AVM yönetiminin kira şartlarında iyileştirme politikaları ile uygulamalar yapmasıyla, çevredeki diğer AVM ve özellikle de outletler ile rekabette avantaj kazanılabilir.

Max-min senaryosundan sonra AVM-3 için öncelik verilmesi gereken diğer bir senaryo %27 ağırlığa sahip min-max senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar için öncelikle, AVM'nin merkezi lokasyon ve ulaşım kolaylığı avantajlarından faydalanarak, sosyal etkinlik sayılarının artırılması söylenebilir. İkinci olarak ise, haftasonu ve tatillerde yetişkinler için eğitici, sosyal, kültürel, çocuklar için özellikle eğitici etkinlik sayılarının artırılması önerilebilir. Bir sonraki önerimiz, açık ve yeşil alana sahip mekan sayıları artırılarak, ziyaretçi akışı hızlandırılabilir ve ulusal markalarda cironun artırılması sağlanabilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, haftasonu ve tatillerde ulusal marka kiracılarında tasarım ve mağaza vitrin aydınlatmalarının artırılması önerilebilir.

En az önceliğe sahip senaryo ise, %8 ağırlığa sahip min-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar için ise ilk olarak, AVM'de çocuklar için eğitim alanında, yetişkinler için ise hem sosyal, kültürel hem eğitim alanındaki etkinliklerin özellikle hafta içinde artırılması ile çevre ile rekabette avantaj sağlanması hedeflenebilir. İkinci olarak, hafta içinde açık-yeşil alanda etkinlikler düzenlenerek AVM'ye daha çok ziyaretçi çekilebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, hafta içinde tasarım ve mağaza vitrin aydınlatmaları yapılarak müşterinin AVM'ye çekilmesi sağlanabilir. AVM-4 için bu senaryolara ait ağırlıklar tabloda (Çizelge 7.13) gösterilmiştir.

Çizelge 7.13 AVM-4 için senaryo ağırlıkları

Zayıf-Fırsat (Min-Max)	0,256198
Güçlü-Fırsat (Max-Max)	0,564577
Güçlü-Tehdit (Max-Min)	0,110090
Zayıf- Tehdit (Min-Min)	0,069136

Yapılan bu çalışma ile AVM-4 için öncelik verilmesi gereken senaryo %56 ağırlığa sahip max-max senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, lokasyon avantajından faydalanarak, doğru ve güçlü marka karması oluşturulması ile uluslararası markalarda cironun yükseltilmesi hedeflenebilir. İkinci bir öneri olarak, doğru marka karması oluşturularak, ziyaretçi sayısı yükseltilebilir. Üçüncü öneri olarak, tatil, haftasonlarında mağazalardaki deneyimli ve eğitilmiş personel sayısının ve ürün çeşitliliğinin artırılması ile maddi harcama kapasitesinin yükseltilmesi ve buna bağlı ciro artışının sağlanması hedeflenebilir. Bu senaryo için son önerilebileceğimiz alt senaryo ise, merkezi lokasyon avantajı kullanılarak, iyileştirilmiş uygun kira şartları oluşturulup, doğru mağaza konumlandırmaları yapılarak, ulusal markalardaki kiracı sayıları yükseltilebilir.

Max-Max senaryosundan sonra, AVM-4 için öncelik verilmesi gereken ikinci senaryo %26 ağırlıkla min-max senaryosu olduğu söylenebilir. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise ilk olarak, lokasyon avantajı ve açık-yeşil alan avantajları kullanılarak gelen ziyaretçi sayısının artırılması söylenebilir. İkinci olarak, kiralanabilir alanda verimlilik ve kalite yükseltilerek uluslararası markaların kiracı sayılarının artırılması hedeflenebilir. Üçüncü alt senaryo, açık ve yeşil alan mekanlarında uluslararası marka sayılarının artırılması ile uluslararası markalarda cironun yükseltilmesi hedeflenebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, tatil günleri ve haftasonlarında mağaza vitrin aydınlatmalarının artırılması ile ziyaretçinin daha fazla dikkatini çekerek maddi harcama kapasitesi yükseltilebilir.

Min-max senaryosundan sonra AVM-4 için öncelik verilmesi gereken diğer bir senaryo %11 ağırlığa sahip max-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar ise öncelikle, tecrübeli AVM yöneticilerinin marka karmalarına uygun kira şartları

oluşturarak, ürün çeşitliliği, doğru mağaza konumlandırmaları, eğitimli personel sayısı artırılması ile outlet tipi AVM'ler ile rekabet edilmesi sağlanabilir. İkinci olarak ise, ürün çeşitliliği artırılması ile haftaiçi ziyaretçi sayısının artırılması hedeflenebilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, AVM yönetiminde yetkin kişilerin artırılması ile, kira şartlarında uygun iyileştirmeler yapılarak outletler ile rekabetin artırılması sağlanabilir.

En az önceliğe sahip senaryo ise, %7 ağırlığa sahip min-min senaryosudur. Bu senaryoya ait alt senaryolar için ise ilk olarak, m² kiralanabilir alanda verimlik ve kaliteyi artırarak, outlet harici kiracılara, özellikle Türk moda tasarımcıları ve markalara yer vermek söylenebilir. Bir sonraki önerimiz ise, haftaiçinde tasarım mağaza vitrin aydınlatmaları yapılarak daha çok müşterinin AVM'ye çekilmesi sağlanabilir. Bu senaryodaki son alt senaryo ise, AVM'nin açık yeşil alan ve arazisinde peyzaj çalışmaları yaparak daha çok ziyaretçinin çekilmesi sağlanabilir.

7.2 Radar diyagramı ile sonuçların değerlendirilmesi

Radar diyagramı analizleri ile; her AVM için uzmanların 0-5 aralığında verdiği değerler 103 performans indeks kriteri göz önünde bulundurularak, sonuçlara dair tüm alanları kapsayıcı genel bir değerlendirmede bulunulmuştur. Böylelikle bir AVM'nin hem genel performans düzeyinin hem de her ana kriter bazında diğer AVM performans düzeyleri ile de karşılaştırma imkanı sağlanmıştır. Elde edilen sonuçların, SWOT analizi ile elde edilen sonuçlar arasında paralellik olduğu gözlenmiştir ve sonuçlar birbirini destekler niteliktedir. Şekil 7.1, Şekil 7.2, Şekil 7.3 ve Şekil 7.4'de ki grafiklerdeki kriter numaralandırması için Çizelge 7.14 oluşturulmuştur.

Sonuçlara dair genel bir değerlendirme yaptığımızda ise; AVM'lerin genelinde en önem verilen kavramlardan bazıları; iş sağlığı ve güvenlik, temizlik onarım bakım, kira şartları, kriterleri olmuştur. En az önem verilen kriterlerden bazıları ise; outlet yapıları ve mağazaları, yerel marka kiracıları, tarihi yapıya ait özellikler söylenebilir. Her AVM kendi içinde detaylı olarak değerlendirildiğinde, AVM-1 için radar diyagramı ile sonuçlarında (Şekil 7.1), AVM-1'de en önem verilen kavramlardan bazıları; iş sağlığı ve güvenlik, temizlik onarım bakım, bayan ziyaretçi sayısı, doğru marka karması, kira şartları kriterleri olmuştur.

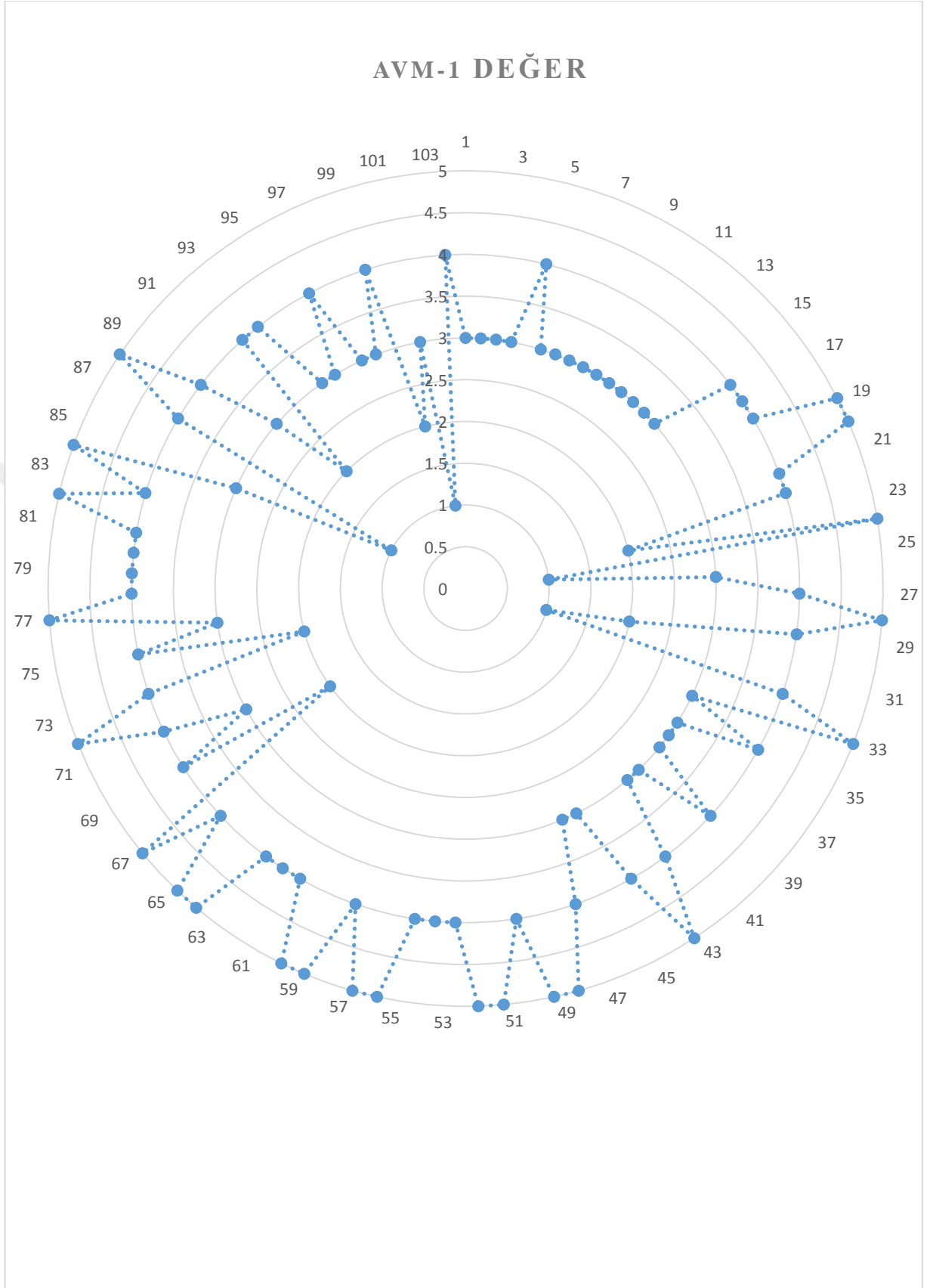
En az önem verilen kriterlerden bazıları ise; outlet yapıları ve mağazaları, c1 ve c2 ses grupları, yerel marka kiracıları, tarihi yapıya ait özellikler söylenebilir. AVM-2 için radar diyagramı ile sonuçlar değerlendirildiğinde (Şekil 7.2), AVM-2’de en önem verilen kavramlardan bazıları; kentsel donatı yakınlık, akıllı bina, iş sağlığı ve güvenlik, lokasyon, ulusal markalarda ciro, haftasonunda ciro kriterleri olmuştur. En az önem verilen kriterlerden bazıları ise; outlet yapıları ve mağazaları, C1 ve C2 ses grupları, yerel marka kiracıları, sanat ile ilgili mekânlar, tarihi yapıya ait özellikler söylenebilir. AVM-3 için radar diyagramı ile sonuçlar değerlendirildiğinde (Şekil 7.3), AVM-3’de en önem verilen kavramlardan bazıları; iş sağlığı ve güvenlik, temizlik onarım bakım, B ses grubu, AVM’ye gitme sıklığı, bayan ziyaretçiler, AVM yönetim, elektronik sektöründeki mağazalar, yemek kategorisinde fast-food, çocuk giyim ve spor giyim mağazaları, ulusal markalarda ciro kriterleri olmuştur. En az önem verilen kriterlerden bazıları ise; outlet yapıları ve mağazaları, C2 ses grupları, maddi harcama kapasitesi, tarihi yapıya ait özellikler söylenebilir. AVM-4 için radar diyagramı ile sonuçlar değerlendirildiğinde (Şekil 7.4), AVM-4’de en önem verilen kavramlardan bazıları; iş sağlığı ve güvenlik, temizlik onarım bakım, marka karması beklentisi, prestij-müşteri kitle uyum, harcanan zaman kriterleri olmuştur. En az önem verilen kriterlerden bazıları ise; outlet yapıları ve mağazaları, C1 ve C2 ses grupları, maddi harcama kapasitesi yerel marka kiracıları, spor dinlenme alanları, tarihi yapıya ait özellikler söylenebilir.

Çizelge 7.14 Radar diyagram grafiği kriter numaralandırılması

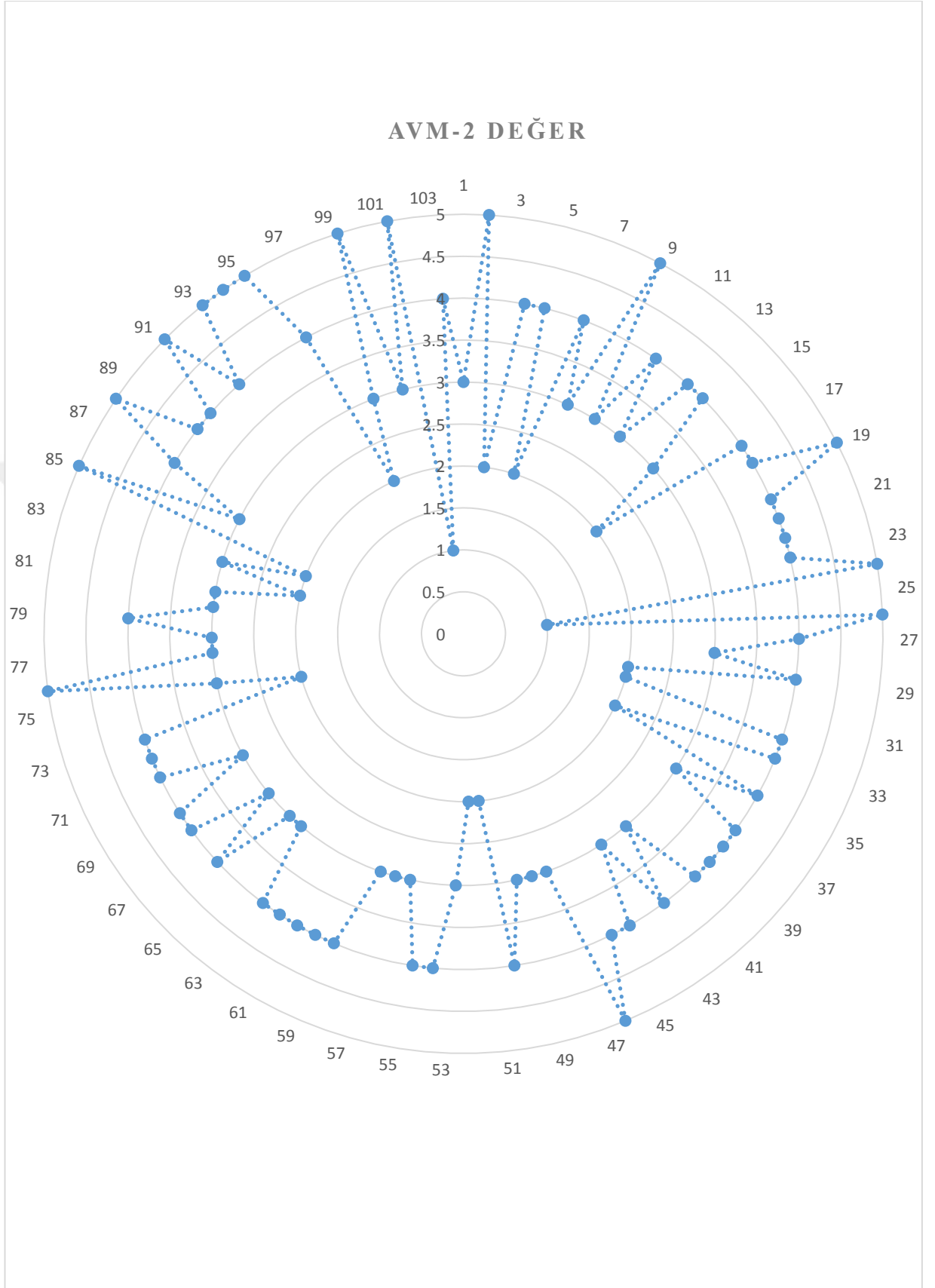
Kriter İsimleri	Kriter Numaralandırma
arazi ve yol yapısı	1
kentsel donatı yakınlık	2
yerel malzeme	3
çevre dostu malzeme	4
tekrar bulunabilir malzeme	5
eyeşil çatı	6
yenilenebilir enerji	7
ısı pompa	8
akıllı bina	9
trijenerasyon-kojenerasyon	10
gri su	11
yağmur suyu	12
yeşil çatı	13
atıksu arıtma	14
iç mekan hava kalite	15

iç mekan gün ışığı yararlanma	16
atık ve artık getirme nokta	17
geri dönüşümlü malzeme kullanımı	18
iş sağlığı ve güvenlik	19
temizlik onarım bakım	20
pazarlama	21
yenilikçilik	22
eğlence merkez avm	23
kapalı-açık avm	24
outlet	25
ulaşım kolaylık	26
çevre rekabet	27
a grubu	28
b grubu	29
c1 grubu	30
c2 grubu	31
marka karması	32
gelir seviyesi	33
öngörülen nüfus artış	34
yaş	35
cinsiyet	36
beklenti marka karma	37
beklenti fiziksel unsur	38
beklenti sosyal etkinlik	39
beklenti sağlık-spor	40
beklenti açık-yeşil alan	41
iç-dış mekan tasarım	42
prestij-müşteri kitle uyum	43
hizmette çeşitlilik	44
zpersonel	45
lokasyon	46
avm'ye gitme sıklığı	47
harcanan zaman	48
maddi harcama kapasitesi	49
zçocuk	50
zturist	51
bayan	52
erkek	53
fiziksel şartlar	54
kampanyalar ve reklam	55
turist talep	56
doğru marka karması	57
m2 kiralanabilir alan verimlik ve kalite	58
avm yönetim	59
kira şartları	60
kpersonel sayısı	61
kpersonel eğitim tecrübe	62
mağaza konum	63
mağaza vitrin aydınlatma	64

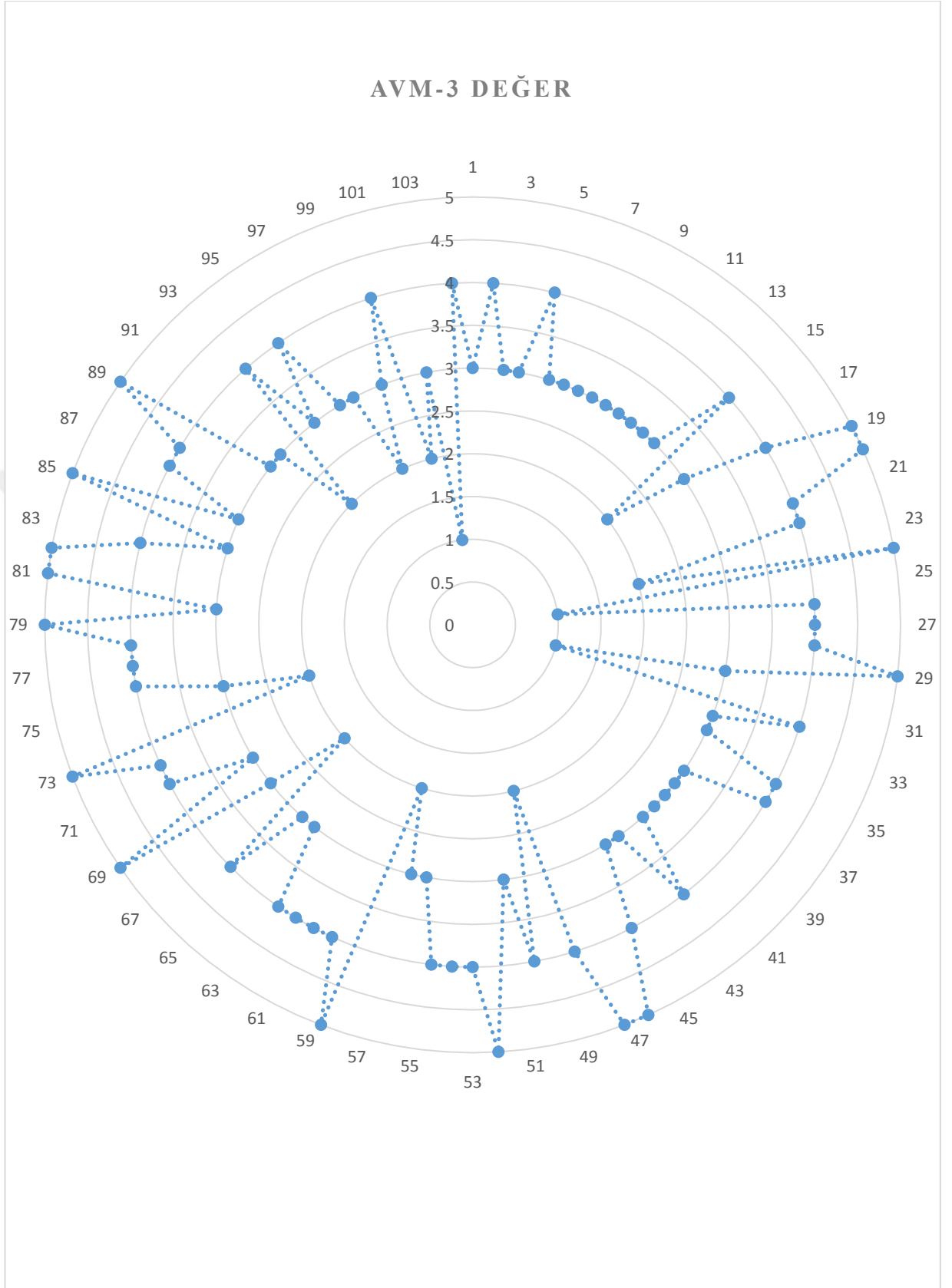
ürün çeşitlilik	65
kulusal	66
kuluslararası	67
kyerel	68
elektronik	69
ev tekstil	70
eğlence	71
cafe-restoran	72
fast-food	73
hiper-teknoyapı market	74
aksesuar-optik-saat-mücevherat	75
sağlık-bakım-kozmetik	76
kadın giyim	77
erkek giyim	78
çocuk giyim	79
iç giyim	80
spor giyim	81
büyük mağazacılık	82
deri-ayakkabı	83
cirouslararası	84
ciroulusal	85
ciro yerel	86
tatil-indirim	87
haftasonu	88
haftaiçi	89
spor dinlenme alanı	90
sanat	91
eğlence-eğitim	92
0-6 yaş	93
6-15 yaş	94
15-18+ yaş	95
özgünlük	96
açık-yeşil alan	97
syetişkin	98
şocuk	99
eyetişkin	100
eçocuk	101
tarihi yapı	102
modern yapı	103



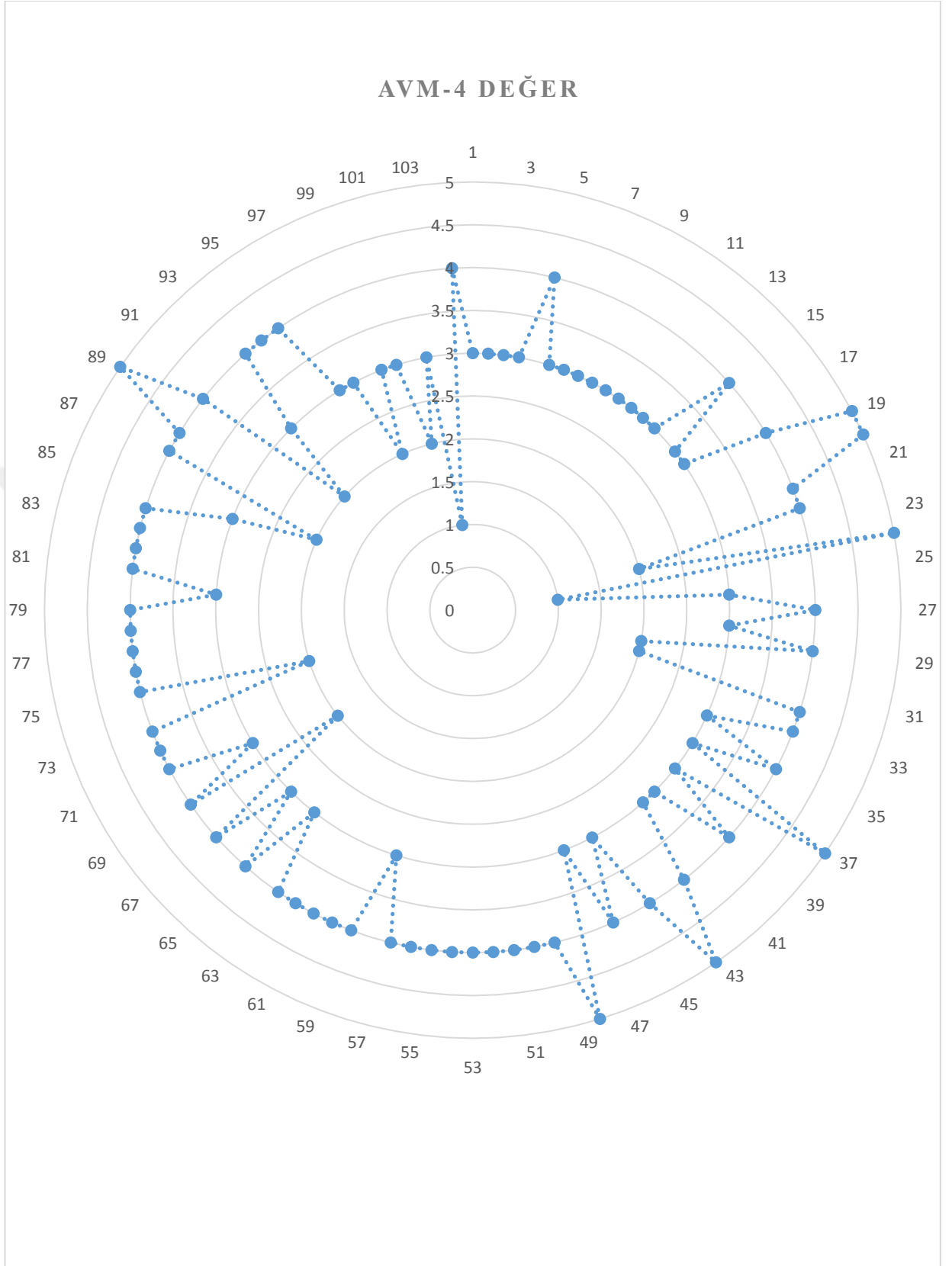
Şekil 7.1 AVM-1 için radar diyagramı sonuç grafiği



Şekil 7.2 AVM-2 için radar diyagramı sonuç grafiği



Şekil 7.3 AVM-3 için radar diyagramı sonuç grafiği



Şekil 7.4 AVM-4 için radar diyagramı sonuç grafiği

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli yeni gelişmelerin yaşandığı, rekabetin her geçen gün hızla arttığı perakende sektöründe alışveriş merkezleri önemli bir yere sahip olarak faaliyet göstermektedirler. Alışveriş merkezlerinin gelişimini etkileyen faktörler; sosyal yapının ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi, hızlı kentleşme, gelir ve eğitim seviyesindeki değişim, kolay ulaşılabilir olması, alışveriş merkezlerinin güvenli bulunması, teknolojik gelişmelerin etkileri, yabancı kültürlerle etkileşimin artması, yaşam tarzının değişmesi olarak görülmektedir (Ceylan, 2016; Erkip ve Özuduru, 2015). Özellikle son zamanlarda, alışveriş merkezleri artık sadece alışveriş için gidilen mekânlar olmaktan çıkmış, mimarileriyle, sunulan hizmet ve sosyal yaşam alanlarıyla, etkinlikleriyle bir yaşam tarzını yansıtır hale gelmiştir. Yeni nesil alışveriş merkezleri sektöre giriş yaparken, eskiler ise ihtiyaçlar doğrultusunda onarım çalışmalarına girmektedir. AVM'ler arasında rekabet avantajı elde etmek ve sektördeki paylarını yükseltmek ve kalıcı olmak isteyen yönetimler sürdürülebilir ve yenilikçi stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Özgün ve yenilikçi yaklaşımla kendini geliştiren, doğru konsept ve bileşenle öne çıkabilen, iyi ve doğru yönetilebilen, sosyal yaşama ağırlık veren, tüketicinin ihtiyaçlarını doğru algılayıp bu doğrultuda çözümler geliştirebilen, yeni nesile ayak uydurabilen sürdürülebilir AVM'ler zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmektedir. Bu nedenle, doğru analiz yapmak, arz ve talebi doğru oturtmak, planlı proje geliştirmek, yenilikçi çalışmalara yön vermek, sunulan hizmetlerin çeşitliliğini ve kalitesini arttırmak, bina yapılarında ve tasarımda kaliteyi arttırarak farklılık oluşturmak ve dikkat çekmek, enerji etkinliği, su tasarrufu, atık maddelerin dönüşümü ve çevreye duyarlılığı gibi faaliyetleri arttırmak, her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, perakende sektöründe önemli yapılar olan alışveriş merkezlerinin tüm alanlarını kapsayan önemli kavramlar belirlenerek, bir performans indeks model önerisi geliştirilmiştir. Kriterleri belirleme aşamasında, öncelikle sektördeki önemli kavramlar literatürde genişçe taranmış, kriterler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmada yazın araştırmasının amacı, alışveriş merkezleri performanslarının ÇKKV teknikleri ölçülmesi problemini ele almaktır. Bu doğrultuda, konu ile ilgili anahtar kelimeler belirlenip literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmada, alışveriş merkezleri alanındaki çalışmalar, çok kriterli karar verme tekniklerini uygulayan alan çalışmaları ve performans ölçümü alanındaki çalışmalar sistematik bir yaklaşımla detaylı bir biçimde incelenmiştir. Belirlenen alanlarda detaylı bir yazın araştırması sonucunda, alışveriş merkezleri alanında ÇKKV teknikleri uygulanarak performans ölçümünü yapan herhangi bir çalışmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda alışveriş merkezi alanındaki çalışmaların daha çok, AVM müşterilerine, müşterilerin memnuniyetine veya AVM tasarımı gibi AVM'nin tek bir alanına yönelik olduğu gözlenmiştir.

Yazın araştırması sonrasında, tarafımdan AVM sektöründe bulunan alanında yetkin, tecrübeli 5 uzman ile yüz yüze karşılıklı görüşmeler yapılarak, değerlendirmeler ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Önerilen modelde; yeşil bina, yatırımcı, kiracı, ziyaretçi, ciro, sosyal yaşam olmak üzere 6 ana kriter, toplamda 141 kriter belirlenmiştir. Önerilen modeldeki ana kriterlerin tümü, alışveriş merkezlerinin performanslarının değerlendirilmesinde rol oynayan etkin faktörlerdir. Ayrıca yeşil bina ana kriteri için özellikle belirtmek gerekir ki, inşaat sektöründe ülkelerin yasa ve yönetmelikleri, iklim şartları, malzeme kullanımı, enerji üretimi, bina standartları gibi benzer alanlarda yaşanan farklılıklar, bu sertifikaların her ülkede aynı yaklaşımla uygulanmasında çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. LEED ve BREEAM gibi uluslararası yeşil bina sistemi gerekliliklerinin Türkiye'de ki uygulamalarında standartlara uyumdan kaynaklı birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Türkiye'de yeşil bina konusundaki çalışmalara ÇEDBİK öncülük etmektedir. Yeşil bina ana kriteri adı altında oluşturulan alt kriterler de, ÇEDBİK ve uluslararası yeşil bina sistemi LEED ve BREEAM gibi sertifika sistemleri göz önünde bulundurularak, daha da geniş bir yelpaze çerçevesinde oluşturulmuştur. Böylece, ağırlıklı olarak Türkiye koşullarının, standart ve yasalarının ön plana çıkarıldığı, yerel değerlerin göz önünde bulundurulduğu bir sertifika sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması öncelikli sorunların giderilmesinde daha etkin olacaktır.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde; ilk adım olan AHP uygulamasında, Türkiye genelindeki AVM'ler göz önünde bulundurularak, 141 kriterin önem ağırlıkları elde edilmiştir. İkinci adım olan PROMETHEE yöntemi ile, İstanbul'daki 4 AVM seçeneği göz önünde bulundurularak, her ana kriter dalının en altındaki kriterler değerlendirmeye alınmıştır. Üçüncü adımda SWOT analizi tekniği uygulanarak; ikinci

adımında değerlendirilen kriterlerin önem ağırlıkları ve uzmanların belirlenen AVM alternatifleri için 103 kritere verilen performans puanları kullanılarak analiz yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, perakende sektöründeki kişilere faydalı olması düşünülen stratejik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Radar diyagram analizlerinin kullanıldığı son adımda, ikinci adımda değerlendirilen kriterler tekrar işleme alınmıştır. Bu kez, bu kriterlere sadece uzmanların verdiği 0-5 aralığındaki puanlar dikkate alınarak, görsel sunum imkanı veren grafiksel sonuç analizi sunulmuştur. Daha önce örneği olmayan, kapsamlı bu tez çalışması ile, alışveriş merkezlerinin performans değerlendirme sürecine literatürde olumlu katkıda bulunması umulmaktadır.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir; değerlendirilen tüm AVM'ler arasında tüm alanlar göz önünde bulundurulduğunda, en iyi performansa sahip AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise, AVM-2 olduğu gözlenmiştir. Bir alışveriş merkezinin performansında en önemli faktörün (0,38) önem ağırlığı ile AVM kiracıları olduğu söylenebilir. Sonrasında bu sıralamayı; AVM ciro, ziyaretçi, yatırımcı, sosyal yaşam ve yeşil bina ana kriterleri takip etmektedir. Her ana kriteri kendi içinde kısaca değerlendirdiğimizde ise; alışveriş merkezlerinin performansını yeşil bina açısından etkileyen en önemli faktör bina yönetimidir (0,005). Sonrasında, AVM içi ve dışındaki mekanların yaşam kalitesi (0,0035), yenilikçi yaklaşımlar (0,0031), ve pazarlama (0,0025) faaliyetleridir. Yeşil bina indeksinde en az öneme sahip uygulamalar ise; atık su arıtma sistemleri, su ve enerji verimliliği için yeşil çatı uygulamaları, yerel malzeme kullanımı söylenebilir. Yeşil bina performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde ise, alışveriş merkezlerinde iş sağlığı ve güvenlik, temizlik, onarım, bakım, pazarlama gibi alanların genelde en önemli kavramlar olduğu belirtilebilir. Alışveriş merkezlerinin performans indekslerine baktığımızda; yeşil bina alanında en iyi performansa sahip olan AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise AVM-3 olmuştur.

Alışveriş merkezlerinin performansında yatırımcılar için en önemli faktör marka karması (0,029), ikinci olarak önemli faktör ise, AVM'nin bulunduğu lokasyon (0,021) olarak ortaya çıkmıştır. Sonrasında, AVM'ye ulaşım kolaylığı (0,016), hedeflenen müşteri kitlesinin ne olacağı (0,011), inşaa edilecek AVM çevresindeki bölge nüfusu yapısı (0,009), AVM yapısının hangi kategoride şekilleneceği (0,005), çevredeki diğer AVM'ler ile rekabet seviyesi (0,005), AVM çevresindeki gelir

seviyesi durumu (0,005) yatırımcılar için diğer önemli faktörler olduğu gözlenmiştir. En az önem verdikleri kriter ise, hedef müşteri kitlelerinden biri olan, C2 ses grubu olmuştur. Yatırımcı performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde ise, en iyi performansa sahip AVM-2, en düşük performansa sahip olan ise AVM-4 olmuştur.

Alışveriş merkezlerinin performansında en önemli yere sahip olan kiracılar için en önemli faktör, mağaza performansı (0,067) olarak ortaya çıkmıştır. Sonrasında, kiracı memnuniyetlerin karşılanması (0,053), kiracıların beklentileri (0,031), mağazadaki personellerin tecrübeleri ve sayıları (0,029), kiralama şartları (0,029), diğer kiracılar (0,022), AVM yönetimi (0,018), kiracılar için öne çıkan kriterler olmuştur. Bunlar ile birlikte, AVM performansında yerel marka kiracılarının önemli olduğu söylenemez. Kiracı performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde ise, en iyi performansa sahip AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise AVM-3 olmuştur.

Alışveriş merkezlerinin performansında ziyaretçiler açısından en önemli faktörün ziyaretçi memnuniyeti (0,032) olduğu söylenebilir. Sonrasında, AVM performansında ziyaretçilerin değerlendirilmesinde en önemli faktörlerin, ziyaretçi sadakati (0,022), ziyaretçi beklentileri (0,013), maddi harcama kapasitesi (0,011) olduğu, AVM lokasyonunun ise (0,014), gelen ziyaretçiler için önemli olduğu gözlenmiştir. Sağlık-spor alanındaki ziyaretçi beklentilerinin ise yüksek olmadığı söylenebilir. Ziyaretçilerin performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde ise, en iyi performansa sahip AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise, AVM-2 olmuştur.

Alışveriş merkezleri performansının ciro açısından değerlendirilmesinde en önemli faktörün uluslararası markalar (0,031) olduğu gözlenmiştir. Bu önem sıralamasını; ulusal markalar (0,017), haftasonları (0,012) ve tatil-indirim günlerindeki ciro durumu (0,012), moda (0,010) ve yemek (0,005) sektöründeki ciro oranları takip etmiştir. Ciro performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde ise, en iyi performansa sahip AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise AVM-2 olmuştur.

Alışveriş merkezleri performansında sosyal yaşam önemi değerlendirildiğinde ise, en önemli faktörün açık-yeşil alana sahip sosyal mekanlar (0,010) olduğu gözlenmiştir. Sonrasında, etkinlik sayıları (0,010) ve özellikle özgün mekan tasarımlarının (0,009) etkilediği gözlenmiştir. Performans değerlendirilmesinde, en az öneme sahip faktör

ise, 15-18+ yaş grubuna ait oyun mekanları (0,000) olduğu söylenebilir. Sosyal yaşam performansları tüm AVM'ler için değerlendirildiğinde, en iyi performansa sahip AVM-1, en düşük performansa sahip olan ise AVM-3 olmuştur.

AVM'ler kendi içlerinde değerlendirildiğinde, AVM-1'in performansında en önemli faktörler, uluslararası markalardaki ciro oranı, kira şartları, AVM yönetimi, ürün çeşitliliği, marka karması olarak gözlenmiştir. Hedef müşteri kitlesindeki C2 ses grubu ve iç giyim sektöründeki ciro az öneme sahip olmakla birlikte, yeşil bina performansı en zayıf alan olarak gözlenmiştir. AVM-2'nin performansında en önemli faktörler, kira şartları, marka karması, ulusal markalardaki ciro oranı, AVM yönetimi, lokasyon olarak gözlenmiştir. İç giyim sektöründeki ciro ve öngörülen nüfus artışının alışveriş merkezinin performansında az öneme sahip oldukları söylenebilir. Yeşil bina faktörlerinin performansı bu AVM'de de yine en zayıf alan olarak gözükmektedir. AVM-3'ün performansında en önemli faktörler, kira şartları, uluslararası markalardaki ciro oranı, AVM yönetimi, marka karması olarak gözükmektedir. İç giyim sektöründeki ciro ve hedef müşteri kitlesindeki C2 ses grubu az öneme sahip olmakla birlikte, yeşil bina performansı yine en zayıf alan olarak gözlenmiştir. AVM-4'ün performansında en önemli faktörler, uluslararası markalardaki ciro oranı, kira şartları, AVM yönetimi, ürün çeşitliliği olarak gözlenmiştir. İç giyim sektöründeki ciro az öneme sahip olmakla birlikte, yeşil bina performansı yine en zayıf alan olarak ortaya çıkmıştır.

Özetle söylenebilir ki, alışveriş merkezlerinin performansında en çok öneme sahip olarak öne çıkan faktörler; uluslararası ve ulusal markalardaki ciro oranı, kira şartları, AVM yönetimi, ürün çeşitliliği, marka karmasıdır. En az öneme sahip olarak öne çıkanlar ise, iç giyim sektöründeki ciro, c2 ses grubu ve özellikle fazla masraf gibi değerlendirilen yeşil bina kriterleridir. Burada her geçen gün önemi artan yeşil bina kavramına özellikle AVM gibi büyük işletmelerde çok daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; alışveriş merkezleri performansında en az öneme sahip kavramın yeşil binalar olduğu ortaya çıkmasından dolayı, sonuç ve öneri kısmında bu alana özellikle ağırlık verilerek detaylı açıklanmıştır. Son yıllarda, çevre kirliliği, iklim değişiklikleri, doğal kaynakların kullanımı gibi çevresel sorunlar,

insanlarda sürdürülebilir çevre bilincinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum yapı sektörünü de çevreyle dost, binalar inşa etmeye yönlendirse de çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde alışveriş merkezlerinde yeşil bina sisteminin az öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yeşil bina indeks modelinde önerdiğimiz bazı kriterlerin yöneticilerce gereksiz, masraflı, ikinci derecede bir öneme sahip olduğu gözlenmiştir. Buna sebep olan etkenler arasında, binalarda yeşil bina sisteminin son dönemde ön plana çıkması, maddi tasarrufu belirli bir süreç içinde karşılaması söylenebilir. Olumsuz gelişmelere rağmen, yeşil binaların en önemli özellikleri enerji ve su verimliliği sağlamasıdır. Yeni yapılan binaların ömürlerinin 60 seneye yakın olduğu dikkate alındığında yeşil binanın hedeflediği performans değerlerini yaşamı boyunca sürdürmesi oldukça önemli bir konudur (Baştanoğlu, 2017). Özellikle de AVM gibi büyük bina yapılarında, su ve enerjinin mümkün olduğunca verimli şekilde kullanılması çok önemlidir. Başarılı ve etkili enerji ve su verimliliği uygulamaları, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına zarar vermediği gibi, sağlayacağı maddi katkıyla da bu alanlarda gelişimi hızlandırmaktadır (Ediger, 2008). Elde edilen veriler dikkate alınarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Yeşil binalar, yapının arazi seçim sürecinden başlayarak yaşam döngüsü çerçevesinde değerlendirilip tasarlandığı, enerji ihtiyacında tasarruflu ve yenilenebilir kaynaklara yönelmiş, çevresel etkileri düşük malzemelerin seçildiği, su ve enerji verimliliği sağlayan çevreci, ekonomik ve sağlıklı, yapılarıdır. Bu yüzden, alışveriş merkezi yönetimlerinin, iç mekân yaşam standartlarını arttıran, yenilikçi pazarlama stratejileri uygulamaları gerekmektedir. İç ortamları doğal ışıktan maksimum ölçüde faydalanacak şekilde dizayn edilmelidir. Atık su arıtma sistemi, yeşil çatı uygulamaları gibi geri dönüşüme katkı sağlayacak projeler üretilmeli ve desteklenmelidir. Bina yapılarının inşaa öncesi ve sonrası, küresel ısınma etkilerini azaltacak, çevre dostu, yerli, geri dönüştürülebilir malzemeler tercih edilmeli ve yerli üreticiye öncelik tanınmalıdır. Özellikle AVM'ler gibi yaya akışının yoğun olduğu ortamlarda, geri dönüştürülebilir atık ve artık atma noktaları artırılarak, toplum bu konuda bilinçlendirilmelidir. Enerji ve su verimliliğini sağlayan sistemlerin daha yaygın bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Enerji ve su kaynaklarını verimli kullanabilen, gün ışığından daha fazla faydalanabilen, faaliyetler maliyetleri düşürürken, toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesinde de önemli bir rol oynayabileceği söylenebilir. Enerji ve su verimliliğinde yeşil binalarla elde edilecek tasarruf ülke ekonomisine de önemli bir katkı sağlayacağı öngörülebilir.

Enerji ve su verimliliğinde kullanılan sistemlerde, güneş enerjisini gerek su ısıtmak gerekse elektrik üretmek için etkin bir biçimde kullanılabilir. Yağmur suları toplanarak, su kaynağı olarak kullanılabilir. Aynı zamanda değerlendirilen bu kaynak sonradan, peyzaj alanında değerlendirilebilir. Ayrıca peyzaj düzenlemesi yapılırken az su tüketen bitkiler tercih edilebilir. İzolasyon sistemleri sayesinde hem ısıtma ve soğutma maliyetlerinin azalması sağlanarak, karbondioksit salınımı minimuma indirilebilir. Devletin yeşil binalar için vergi teşvikleri sağlaması önemlidir. Yeşil binalar için, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından destek verici çalışmalar arttırılabilir. Türkiye’de yeşil binalar ve sertifika sistemleri konusunda kamuoyunda bilinçlendirme tam olarak oluşturulamamıştır. Yöneticiler, yatırımcılar ve toplumda da bu konuda yeterince bilgi sahibi değildir. Bu konuda devlet destekli olarak özellikle Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından farkındalığın arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu bilgiler doğrultusunda, son dönemde yeşil kavramı ön plana çıkmış ve yeni inşa edilen tüm kamu ve özele ait binalarda; enerji tasarrufu ve kaynak verimliliği sağlayan, çevreye daha az karbondioksit yayan ve yeşil alanların sürdürülebilirliğini esas alan bir yeşil bina anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır (Hoşgör,2014). Çalışmamızda AVM sektöründe performans ölçümünün değerlendirilmesini sağlayan kriterlerden biri olan yeşil bina performans indeks model önerisi ve bu kriterlerin alt kriterleri hiyerarşik yapı ile belirlenmiş ve bu kriterlerin alışveriş merkezlerinde ne kadar öneme sahip olduğu değerlendirilmiştir. Özetle, özellikle oluşturulacak yerel sertifika sistemleri ile sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutta olması ile birlikte sağlık ve konfor açısından da getirileri olması kaçınılmazdır. Yeşil AVM’lerin, çalışanlara ve topluma sağladığı faydalar dikkate alındığında, sürdürülebilir yeşil alanlara niteliksel ve niceliksel olarak önem verilmesi ve çevre dostu alışveriş merkezi sayısının arttırılması gerektiği söylenebilir. Diğer sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen diğer öneriler ise; alışveriş merkezlerinde en önemli yapı kiracılarıdır. Bu yüzden mağaza performansını yükseltecek, kiracı beklentilerini karşılayarak kiracıların memnuniyetini arttıracak çalışmalar geliştirilmelidir. Hedef müşteri kitlesine uygun oluşturulacak marka karmasının, alışveriş merkezinin konumu ve ulaşım kolaylıklarının çeşitli olması ile diğer AVM’ler ile rekabet seviyesi yükseltilebilir. Yerel marka kiracıları sayıları arttırılarak, yerli üreticiye öncelik tanınmalıdır. AVM ziyaretçi memnuniyetinin sadakata çevrilmesi çerçevesinde, marka karması, hizmette çeşitlilik, iç-dış mekan tasarımının çekiciliği gibi kriterlerin kullanılabilmesi söylenebilir.

Tecrübeli, eğitimli kişilerden oluşan AVM yönetimleri, mağazalarda ürün çeşitliliği, doğru mağaza konumlandırılmaları ile kiracı memnuniyetinde ve mağaza performansında olumlu gelişmeler oluşturabilir. Cironun en önemli olduğu alanlar olan, uluslararası ve ulusal markalar, modada özellikle kadın giyim, yemek, tatil, haftasonu günleri göz önünde bulundurularak bu alanlara özel stratejiler geliştirilmelidir. Örneğin; tatil ve haftasonu ciroyu arttıracak etkinlikler, sergiler, pop-up günleri önerilebilir. Alışveriş merkezlerinde sosyal yaşam kavramını arttırmak için özgün, açık ve yeşil alanlı mekan sayıları, çocuk kadar yetişkinler içinde sosyal, kültürel, eğitici etkinlik sayıları ,workshop sayıları arttırılabilir.

Alışveriş merkezleri alanındaki incelenen çalışmaların tek düze halinde belli birkaç konu üzerinde yoğunlaşması sebebi ile, bu alanda kapsamlı bir çalışmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmadaki yazın incelemesi ile birlikte, belirlenen alanlarda detaylı bir araştırma yapılarak, alışveriş merkezlerinin tüm alanlarını kapsayan, ÇKKV teknikleri uygulayarak performans ölçümünü değerlendiren herhangi bir çalışmanın yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda bu çalışma, ÇKKV yöntemleri ile perakende sektöründe alışveriş merkezlerinin performansını ölçen ilk çalışma olma niteliğini taşımaktadır. Çalışmanın sonuç analizi kısmı iki yöntemle karşılaştırmalı desteklenerek, geniş kapsamlı yeni bir metodoloji uygulaması sunulmuştur. Bu çalışmanın, diğer çalışmalara göre avantajı, Türkiye genelindeki AVM performanslarına etki eden faktörler bir model ile sunularak, bir AVM performansının diğer AVM'ler ile kıyaslanabilmesine olanak sağlanmıştır. Çalışmada geliştirdiğimiz model ve sunulan öneriler ile birlikte perakende sektöründe önemli yapılar olan alışveriş merkezlerinin performanslarının daha etkin ve kolay değerlendirilmesini sağlamıştır. Çalışmanın amacı, tüm sektörlerdeki yönetimlere karşılaşılabilecek karar verme problemlerinin üstesinden gelmelerinde yol göstererek, AVM alanındaki büyük boşluğun doldurulması ile literatüre olumlu katkıda bulunması hedeflenmektedir. Bu çalışma, alışveriş merkezlerinin performansının kapsamlı bir şekilde incelenmesi için tüm alanlarına dokunarak ölçülmesi konusunda, sektördeki yöneticilere, bilimsel araştırmacılara fikir vermek ve perakende sektöründeki uygulanmasını göstermek açısından önemlidir.

Gelecekteki çalışmalar için öneriler ise; aynı coğrafi bölgede yada aynı hedef kitle grubuna ait daha fazla sayıda alışveriş merkezi değerlendirerek yapılacak yeni

alışmalar nerilebilir. Farklı AVM performans göstergeleri kullanılarak performans ölümü yapılabilir. Farklı değerlendirme metotları kullanılarak performans ölümü ve iyileştirme çalışmaları yapılabilir. Perakende sektöründen farklı bir sektörde çok kriterli karar verme yöntemleri uygulanarak performans ölümü yapılabilir. AVM'ler ile ilgili veritabanı sistemi oluşturularak, AVM'lerin verimliliğinin izlenmesi ve performanslarının kontrolü ile ilgili çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Akat, Ö., Taşkın Ç., Özdem A., 2006. Uluslararası Alışveriş Merkezi Tüketicilerin Satın Alma Davranışı: Bursa İlinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2, 13-30.
- Akıncı, G.M., 2013. Gençler ve Alışveriş Merkezleri (AVM'ler): AVM Kullanım Tercihleri Hakkında Bir Alan Çalışması, Megaron Dergisi, 8(2), 87-96.
- Akinjare, O.A., Akinjare, V.A., Durodola, O.D., Ayedun, C.A., Bamisaye, M.O., Ibahulu, O.K., (2018). The Influence of Tenant Turnover Factors on Rent in Shopping Centers in Lagos Metropolis. International Journal of Civil Engineering and Technology, 9(9), 1666-1674.
- Aktuna, O.K. (2012). Alışveriş Merkezleri, AVM'ler Nasıl Farklı Konumlandırılır. Beta Yayınları, İstanbul.
- Anselmsson, J., 2016. Effects of Shopping Centre Re-Investments and Improvements on Sales and Visit Growth, Journal of Retailing and Consumer Services, 32, 139-50.
- Arıkan, F., Küçükçe, Y.S., 2012. Satın Alma Faaliyeti için Bir Tedarikçi Seçimi – Değerlendirme Problemi ve Çözümü, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 27(2), 255-264.
- Athawale, V.M., Chakraborty, S., 2010. Facility Location Selection Using PROMETHEE II Method. Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dhaka; 59-63.
- AYD, AVM Endeksi Sektörel Bilgiler, 2019. Erişim Tarihi: 12.05.2019 <http://www.ayd.org.tr/TR/AVMindex.aspx>
- Bakırtaş, H., 2010. AVM'lerde Mağaza İçi Atmosferin Tüketim Duyguları ve Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi. Sakarya Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Baştaoğlu, E., 2017. Leed Yeşil Bina Sertifika Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Avrupa ve Türkiye. İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Behzadian, M., Kazemzadeh, R.B., Albadvi, A., Aghdasi, M., 2010. Promethee: A Comprehensive Literature Review on Methodologies and Applications. European Journal of Operational Research, 198-215.
- Bentes, A.V., Carneiro, J., Silva J.F., Kimura, H., 2012. Multidimensional Assessment of Organizational Performance: Integrating BSC and AHP. Business Research Dergisi, 65, 1790-1799.
- Beyond, D.M., O'mara W.P., 1999. Shopping Center Development Handbook, Urban Land Institute, Washington D.C.

- Bij, J. D., Vissers, J. M. H., 1999. Monitoring Health Care Processes: A Framework for Performans Indicators. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, (12)5, 214-221.
- Birol, G., 2005. Çağdaş Alışveriş Merkezlerinde Kent Dokusunun Yeniden Yorumlanması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4): 421-427.
- Brans, J.P., Vincke, P., Mareschal, B., 1986. How to Select and How to Rank Projects: The PROMETHEE Method. *European Journal of Operational Research*, 24, 228-238.
- Brans, J.P., Vincke, P., 1985. A Preference Ranking Organization Method: The PROMETHEE Method for MCDM. *Management Science*, 31(6), 647-656.
- Can, G. F., Kılıç, D. E., 2018. A Task-Based Fuzzy Integrated Mcdm Approach for Shopping Mall Selection Considering Universal Design Criteria. *Soft Computing*, 22, 7377–7397.
- Cengiz E., Özden B., 2002. Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri Ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş ile Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Cengiz, B., 2018. 1000 Kişiyeye Düşen AVM Alanında Kim Lider, Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/1000-kisiye-dusen-avm-alaninda-kim-lider>.
- Ceylan, R., 2016. Karma Kullanımlı Projelerdeki AVM'lerin Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Performanslarının Ölçülmesine Yönelik bir Yöntem Önerisi: İstanbul Örneği. Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Ceylan R., Özbakır, B. A., Erol, I, 2017. Alışveriş Merkezlerinin Türkiye'deki Mevzuat Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *METU Journal of the Faculty of Architecture*, 34(2), 245-264.
- Cezar, M., 1985. Tipik Yapılarıyla Osmanlı Şehirciliğinde Çarşı ve Klasik Dönem İmar Sistemi, Mimar Sinan Üniversitesi Yay, İstanbul.
- Chang, H.H., Huang, W.C., 2006. Application of a Quantification SWOT Analytical Method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43, 158–169.
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J., Grzeskowiak, S., 2010. How Can Shopping Mall Management Best Capture Mall Image. *Journal of Business Research*, 63.(7), 735–740.
- Çelik, H., 2011. Alışveriş Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 439-444.

- Çelikdin, A.E., 2014. Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama. Aksaray Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., 2008. PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(1), 69-75.
- Das, G., Varshneya, G., 2017. Consumer Emotions: Determinants and Outcomes in a Shopping Mall, Journal of Retailing and Consumer Services, 38, 177–85.
- Demirci, T., 2013. Analitik Hiyerarşi Sürecine Dayalı Kredi Değerleme Modeli. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek lisans tezi.
- Dinç, S., Hamurcu M., Eren, T., 2018. Kentsel Ulaşım İçin Alternatif Tramvay Araçlarının Çok Kriterli Seçimi. Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 4(2), 124-135.
- Dinçer, Ö., (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Durdudiler, M., 2006. Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemesinde AHP ve Bulanık AHP Uygulaması. Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Dündar, S., 2008. Ders Seçiminde Analitik Hiyerarşi Proses Uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2),217-226.
- Dyson, R.G., 2004. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick”, European Journal of Operational Research, 152, 631-640.
- Ediger, V.Ş., 2008. National Energy Report of Turkey: Energy Situation, Challenges and Policies for Sustainable Development. AASA Beijing Workshop on Sustainable Energy Development in Asia 2008 Beijing, Inter Academy Council, 17-18 Kasım.
- El-Abda, W., Kamel, B., Afify, M., Dorraa, M., 2018. Assessment of Skylight Design Configurations on Daylighting Performance in Shopping Malls: A Case Study,” Solar Energy, 170, 358–368.
- El-Adly, M. I., 2006. Shopping Malls Attractiveness: A Segmentation Approach, International Journal of Retail & Distribution Management, 35 (11), 936-950.

- El-Adly, M. I., Eid, R., 2016. An Empirical Study of the Relationship between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in the UAE Malls Context, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 217–27.
- Emlak Kulisi, 2018. <https://emlakkulisi.com/kiralanabilir-avm-alani-15082-metrekareye-yukseldi/581506>
- Erkip, F., Özüdüru B., 201. Retail Development in Turkey: An Account After Two Decades of Shopping Malls in The Urban Scene. *PROPLA*, 391: 33.
- Ersoy, M.A., 2006, Alışveriş Merkezleri Yer seçimi ve Forum İstanbul Alışveriş ve Eğlence Merkezi Örneği, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- EVA Gayrimenkul ve Akademetre, 2019. "2017-2019 AVM Araştırması", <http://www.evagyd.com/haberler/eva-gayrimenkul-ve-akademetre-2017-2019-avm-arastirmasinin-sonuclarini-acikladi/460/>.
- Faroqhi, S., (2000), "Osmanlıda Kentler ve Kentliler", Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları: 5, İstanbul
- Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği (GYODER), 2019. Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2018 4. Çeyrek Raporu, 15.
- Gayrimenkul ve Akademetre 2016-2018 AVM araştırması sonuçları. Erişim tarihi:01.04. 2019. <http://www.evagyd.com/haberler/2016-2018-avm-arastirmasi-sonuclari-yayinlandi/274/>.
- Geç, Ş., 2008. Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Gelişimini Etkileyen Kentleşme Kriterleri Üzerine Bir Değerlendirme. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Genç, T., 2013. PROMETHEE Yöntemi ve GAIA Düzlemi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 121-142.
- Girginer, N., KAYGISIZ, Z., 2009. İstatistiksel Yazılım Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci Ve 0–1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Birlikte Kullanımı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 211-233.
- Griffith, J.R., 1999. *The Well-Managed Healthcare Organization*. USA, Chicago, Illinois : Health Administration Press.
- Gruen, V., 1973. *Centers for the Urban Environment: Survival of the Cities*, Van Nostrand Reinhold Pub., New York.
- Gruen Associates, 2019. <http://www.gruenassociates.com/project/southdale-center/> (son erişim tarihi: 03.04.2019)

- Gottdiener, M., 1995. Postmodern Semiotics: Material Culture And The Forms Of Postmodern Life. İmge Kitapevi, Ankara.
- Güven M., Çelik N., 2007. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (6), 1-20.
- Gül, M., Çelik, E., Güneri, A.F., Gümüş, A.T., 2012. Simulasyon ile Bütünleşik Çok Kriterli Karar Verme: Bir Hastane Acil Departmanı için Senaryo Seçimi Uygulaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 22, 1-18.
- Haj-Salem, N., Chebat, J. C., Michon, R., Oliveira, S., 2016. Why Male and Female Shoppers Do Not See Mall Loyalty through the Same Lens? The Mediating Role of Self-Congruity. Journal of Business Research, 69(3) ,1219–27.
- Hoşgör, H., 2014. Yeşil Hastane Konsepti ve Türkiye Deneyimi. Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 1(2),75-84.
- Işık, Z., 2009. İnşaat Sektöründe Performans Ölçümü İçin Kavramsal Bir Model., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Doktora Tezi.
- İbicioğlu, H., 2005. Alışveriş Merkezleri: Demografik Etkenler ve Tüketici Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(1), 43-55
- İlter, B., Özgen, Ö., Aykol, B., 2009. Lise Öğrencilerinin Alışveriş Merkezlerine Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması; İzmir İli Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 8(2), 141-162.
- İTO Haber, AVM’de ciro 130 milyar lira, https://www.itohaber.com/haber/guncel/209478/avm_de_ciro_130_milyar_lira.html (son erişim tarihi: 02.04.2019)
- Kabadayı, E.T., 2002. İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi. Doğu üniversitesi Dergisi, (6), 61-75.
- Kesari, B., Atulkar, S., 2016. Satisfaction of Mall Shoppers: A Study on Perceived Utilitarian and Hedonic Shopping Values. Journal of Retailing and Consumer Services, 31, 22–31.
- Kiriş, K., 2010. Alışveriş Merkezlerinin Mekansal Kurgularının Örnekler Bağlamında Sınıflandırılması, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Köksal, Y., Emirza, E., 2011. Kuruluş Yeri Açısından Cadde ve Alışveriş Merkezi Mağazacılığının Karşılaştırılması: Ankara İlinde Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 75-87.

- Köksal, Y., Aydın, E.E., 2015. Tüketicilerin Alışveriş Merkezleri Algısı Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Göller Bölgesi Örneği, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 11(24), 231-248.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M., 2000. Utilizing the Analytical Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis - A Hybrid Method and Its Application to A Forest Certification Case, Forest Policy and Economics 1(1), 41-52.
- Kuruüzüm, A., Atsan, N., 2001. Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1), 83-105.
- Le Bon Marché, 2019. http://www.paris-paris-paris.com/paris_landmarks/shops/le_bon_marche
- Lee, H., Kwak, W., Han, I., 1995. Developing a Business Performance Evaluation System: An Analytic Hierarchical Model. The Engineering Economists, 40(4), 343-358.
- Ling, Y., 2006. A Systematic Approach to Location Selection for Shopping Mall Projects. Hong Kong Polytechnic University, Doctoral Thesis.
- Macharis, C., Springael, J., De Brucker, K., Verbeke, A., 2004. Promethee and AHP: The Design of Operational Synergies in Multicriteria Analysis. Strengthening Promethee with Ideas of AHP. European Journal of Operational Research, 153, 307-317.
- Manteghi, N., Zohrabi, A., 2011. A Proposed Comprehensive Framework for Formulating Strategy, A Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter's Generic Strategies and Fuzzy Quality Function Deployment, Procedia Social and Behavioral Sciences Dergisi, 15, 2068-2073.
- Mousakhani M., Rahmani H., Hamidi N., 2010. Hospitals Ranking Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process Balanced Score Card. Asian Journal Of Management Research (Online Open Access Publishing Platform For Management Research), 666-678.
- Mittal, A., Jhamb, D., 2016. Determinants of Shopping Mall Attractiveness: The Indian Context. Procedia Economics and Finance. 37(16), 386-90.
- Nebati, E.E., Ekmekçi, İ., 2018. Tarihten Günümüze Alışveriş Merkezlerinin Değerlendirilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 389-406.
- Onan, A., 2014. PROMETHEE Sıralama Yönteminin Konut Projelerinin Değerlendirilmesinde Kullanılması", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1). 17-28.

- Oraman, Y., 2004. Gıda Sektöründe Başarılı Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemi Tasarımında Hangi Boyutlar Önceliğe Sahip Olmalı. Verimlilik Dergisi, (3).
- Orçan, M., 2008. Osmanlı'dan Günümüze Modern Türk Tüketim Kültürü, 2 Baskı. Ankara:Harf Yayınları.
- Osuna, E.E., Aranda, A., 2007. Combining SWOT and AHP Techniques for Strategic Planning. Proceedings of ISAHP Vina del Mar, Chile
- Ömürbek, N., Karaatlı, M., Eren, H., Şanlı, B., 2014. AHP Temelli PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Hafif Ticari Araç Seçimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 47-64.
- Özdemir, A., 2006. An Exploratory Study Of İnterpersonal Distances And Perceived Spaciousness And Crowding in Four Shopping Malls Across Two Cultures. North Carolina State University, Doctoral Thesis.
- Özer, A., 2009. Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 73, 3-29.
- Özgülven, N., 2012. Promethee Sıralama Yöntemi İle Özel Alışveriş Siteleri Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 27.
- Öztürk, Ü., 2009. Performans yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Pamir ve Soyuer, 2018. Gayrimenkul Haberleri, 2018 4. Çeyrek Raporu.
- Reynolds, K. E., Ganesh J., Lockett M., 2002. Traditional Malls vs. Factory Outlets: Comparing Shopper Typologies and Implications for Retail Strategy, Journal of Business Research, 55(9), 687-96.
- Saaty, T.L., 1980. The Analytic Hierarchy Process, USA, McGraw Hill.
- Saaty, T.L., 1986. Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process. Management Science, 32 (7), 841-855.
- Saaty, T.L., 1990. How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. European Journal of Operational Research, 48 (1) , 9-26.
- Saaty, T.L., Vargas, L.G., 2001. Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process. Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Saaty, T.L., 2008. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Services Sciences, 1(1), 83-98.
- Saaty, T.L., 2008. The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions Under Risk. European Journal of Pure and Applied Mathematics, 1, 125.

- Saluvan, M., Kaya, S., 2010. Hastanelerde Performans Ölçümü. Verimlilik Dergisi, 4.
- Saraç, İ.G., 2011. Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Sisteminin Kullanımı Ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Sennaroglu, B., V.G., 2018. A Military Airport Location Selection by AHP Integrated PROMETHEE and VIKOR Methods, Transportation Research Part D: Transport and Environment, 59, 160-173.
- Shang, Y., Li, B., Baldwin, A.N., Ding, Y., Yu, W., Cheng, L., 2016. Investigation of Indoor Air Quality in Shopping Malls during Summer in Western China Using Subjective Survey and Field Measurement. Building and Environment, 108, 1–11.
- Soba, M., 2012. Promethee Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi ve Bir Uygulama. Journal of Yasar University, 28(7), 4708-4721
- Sultana, A., Kumar, A., 2012. Ranking of Biomass Pellets by Integration of Economic, Environmental and Technical Factors. Biomass and Bioenergy, 39, 344-355.
- Şahin, S. Z., 2010. Alışveriş merkezlerinin evrimi ve geleceği sürdürülebilir bir geleceğe doğru. Atılım Üniversitesi Konferans Metni, Erişim Tarihi: 24.12.18 <https://docplayer.biz.tr/6281532-Alisveris-merkezlerinin-evrimi-ve-gelecegi-surdurulebilir-bir-stratejiye-dogru.html>.
- Şenkayas, H., Hekimoğlu, H., 2013. Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi Problemine PROMETHEE Yöntemi Uygulanması. Verimlilik Dergisi, (2), 63-80.
- Tamer, M., 2009. Stratejik Planlama ve Performans Programı. Mustafa Tamer Stratejik Araştırmalar Vakfı (MTSAV) Yayınları, İzmir.
- Tatkan, A., 2018. Isparta İli Yenişarbademli İlçesinin Ekoturizm Potansiyelinin SWOT Analizi Aracılığıyla Belirlenmesi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Tek, Ö.B., 2005. Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Theodorou, S., Florides, G., Tassou, S., 2010. The Use of Multiple Criteria Decision Making Methodologies for the Promotion of RES Through Funding Schemes in Cyprus, A Review. Energy Policy, 38, 7783–7792.
- Turcksin, L., Bernardini, A., Macharis, C.A., 2011. Combined AHP-PROMETHEE Approach for Selecting the Most Appropriate Policy Scenario to Stimulate A Clean Vehicle Fleet. Procedia Social and Behavioral Sciences, 20, 954–965.

- Türkiye Alışveriş Merkezleri Ve Perakendeciler Federasyonu, “Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu”,2018. Erişim tarihi: 15.11.2018. http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2018/02/tampf_ey-_tuerkiye-perakende-sektoerue-kapsamli-sektoer-sorunlari-ve-coezuem-oenerileri-raporu.pdf
- Tokpunar, İ., 2014. Tedarik Zinciri Yönetiminde Talep Tahmin Doğruluğunu Arttırmak İçin Radar Diyagramının Kullanımı. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Uğur, L., Yıldırım, H., Dinç, K., Kızıltepe, M., 2012. Ulusal Kalkınma Planları Işığında, SWOT Analizi Yöntemi Kullanarak Taşınmaz Değerleme ve Geliştirme Sektörünün Risk Analizi. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 1 (1), 47-56.
- Uludağ, A.S., Doğan, H., 2016. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Karşılaştırılmasına Odaklı Bir Hizmet Kalitesi Uygulaması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2),17-47.
- Ünal, Ö.F., 2011. Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları. Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(2), 18-38.
- Wakefield, K. L., Baker J., 1998. Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. Journal of Retailing 74 (4), 515–39.
- Wickramasinghe, V., Takano, S., 2010. Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 8, 954-969.
- Yaralıoğlu, K., 2001. Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Prosesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,129-142.
- Yetmen, A.N., Kişi, H., 2011. Kentsel Toplu Taşımacılıkta Kurumsal Performans ve Çalışan Memnuniyeti: İzmir’de Eshot Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 3 (1), 85-106.
- Yıldırım, T., 2010. İstanbul’da Bulunan Alışveriş Merkezlerinin Gelişim-Değişim Süreçleri ve Tasarım Kriterlerinin Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi.
- Yılmaz, B., Dağdeviren, M., 2010. Ekipman Seçimi Probleminde PROMETHEE ve Bulanık PROMETHEE Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Analizi, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 25(4), 811-826.
- Yılmaz, H., 2008. Turizm Çeşitlendirmesi Kapsamında Ekoturizmin Ürünü Olarak Tatil Çiftlikleri: Türkiye’deki Tatil Çiftliklerine Yönelik SWOT Analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Doktora Tezi.

Zengel, R., 2002. Tarih içinde Değişen Tüketim Mekanları, Ege Mimarlık Dergisi, 10-13.

Zeytinoğlu, F., Uydacı, M., Akay, E., Değerli, B., Yerden, N., 2016. İstanbul'daki Alışveriş Merkezleri Üzerine Bir Araştırma: Kümeleme Analizi. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 5 (1), 111-128.

Zhu, Z., Xu, L., Chen, G., Li, Y., 2010. Optimization on Tribological Properties of Aramid Fibre and Caso4 Whisker Reinforced Non-Metallic Friction Material with Analytic Hierarchy Process and Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations. Materials and Design, 31, 551–555.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Emine Elif NEBATİ

Doğum Yeri: İstanbul

Medeni Hali: Bekar

Yabancı Dili: İngilizce

E-posta : eenebati@ticaret.edu.tr /el.if.2006@hotmail.com



Eğitim Durumu

Lisans: Fatih Üniversitesi- Endüstri Mühendisliği

Yüksek Lisans: Fatih Üniversitesi-Endüstri Mühendisliği

Mesleki Deneyim

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Bur. Arş 2018-devam ediyor

Yayınları

Ekmekçi, İ., Nebati, E. E., (2019). Triz Methodology and Applications. 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE), 21-23 Haziran 2019, İstanbul.

Nebati, E , Yazıcıoğlu, O . (2019). Nükleer Enerji Santrallerinde Bilgi Yönetimi Çerçevesi. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (19), 65-82. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/bartiniibf/issue/45598/543484>

Nebati, E., Ekmekçi, İ., 2019. A Study On Shopping Malls Performance Criterias Analysis Using AHP Method. Politeknik Dergisi, (), 0-0.

Nebati, E., Ekmekçi, İ., 2019. A Proposal Of Novel Performance Criterias Development For Shopping Malls. Politeknik Dergisi, 495-507.

Nebati, E., Ekmekçi, İ., 2018. Alışveriş Merkezleri İçin Yeşil Bina Performans Ölçüm Model Önerisi. Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi (GMBD), 4 (3), 241-255.

Nebati, E.E., Ekmekçi, İ., 2018. Tarihten Günümüze Alışveriş Merkezlerinin Değerlendirilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 389-406.

Tepe, S., Tarakçı, E., Nebati, E., Ayvaz, B., (2014). Reverse Logistics Network Design for the Recycling of Waste of Electrical and Electronic Equipments and an Application for Turkey., CIE'44 &IMSS'14, , 14-16 Ekim 2014, İstanbul.

