

**مقاله پژوهشی****شناسایی و تبیین موفقیت در مراکز خرید**

غلامحسین احمدی، دانشجوی دکتری بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان،

اصفهان، ایران

علی کاظمی<sup>۱</sup>، استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

بهرام رنجبریان، استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۸

**چکیده**

شناسایی عوامل تعیین‌کننده موفقیت مراکز خرید می‌تواند راهنمای سرمایه‌گذاران این حوزه باشد و از ورشکستگی مراکز خرید جلوگیری نماید. براین اساس هدف این پژوهش طراحی الگویی برای موفقیت مراکز خرید در ایران تعیین شده است. این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده نیز از شیوه آمیخته یا ترکیبی بهره می‌برد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش مشتمل بر مدیران اجرایی، خبرنگان و پژوهشگران حوزه مراکز خرید در شهرهای اصفهان و تهران است. روش جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته است. تحلیل داده‌های کیفی با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و شبکه مضامین صورت گرفته است و در بخش کمی از طریق معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج نشان داد، شش عامل کلیدی شامل عوامل موقعیت مکانی، عوامل مدیریت مرکز خرید، عوامل مالکیت و مستأجران، عوامل کالا و خدمات، عوامل بازاریابی، و عوامل معماری و طراحی در موفقیت مراکز خرید نقش دارند. سرمایه‌گذاری در مراکز خرید باید با توجه به عوامل شناسایی شده صورت گیرد و سرمایه‌گذاران اقتصادی بودن مراکز خرید را با توجه به این عوامل ارزیابی نمایند.

**کلمات کلیدی:** مراکز خرید، شاخص موفقیت، سرمایه‌گذاری، شبکه مضامین.

## مقدمه

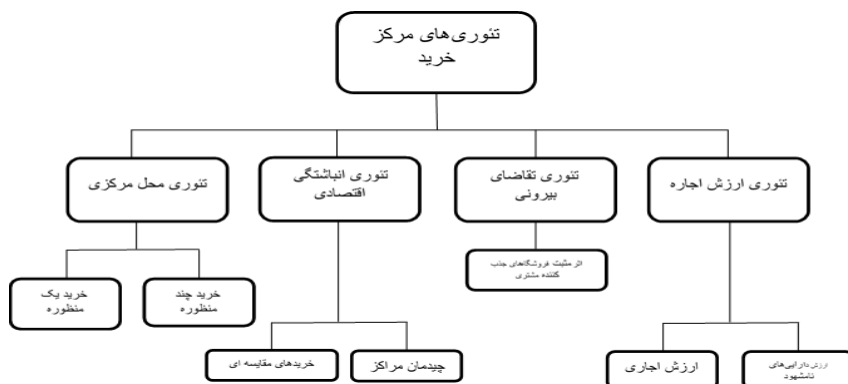
محیط فیزیکی کسب و کار از گذشته تاکنون رکن اساسی برای ساختار کالبدی شهرها بوده است. مراکز خرید به منزله قلب اقتصادی شهرها، به واسطه نقش چندجانبه و مهم آن‌ها، امروزه به یکی از نقاط مهم در فضاهای شهری تبدیل شده‌اند. در حال حاضر این مراکز تنها مکان خرید نبوده و همراه با آن تسهیلات رفاهی نیز ارائه می‌شود. جذب مخاطب و حضور افراد بیشتر در یک مراکز خرید، نشان از گردش اقتصادی و زمینه موفقیت آن مرکز است. استقبال افراد از مراکز خرید به منظور خرید و همراه کردن خرید با تفریح و سرگرمی، گذراندن اوقات فراغت، سرو غذا، و بازی کودکان موجب شده تا این مراکز به نقاط پر رفت و آمد شهری تبدیل شوند. ایجاد مراکز خرید بزرگ در آسیا به سرعت در حال افزایش است به نحوی که در برخی از کشورها همچون مالزی، این مراکز به منزله تسهیل‌گر اقتصادی موجب رشد اقتصادی آن کشور شده است. (بخشی زاده و همکاران، ۱۳۹۵). در ایران نیز از سال ۱۳۴۰ تا به امروز، ساخت مراکز خرید ادامه داشته و در این مسیر رویکردهای مختلفی دنبال شده است. بنابراین، بررسی عملکرد و عوامل موفقیت مراکز خرید و مال‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. درگیری ذهنی و رفتاری سرمایه‌گذاران یا صاحبان سرمایه و ایجادکنندگان یا بهره‌برداران در ایجاد و توسعه مراکز اهمیت این بازخوانی را دو چندان نموده است، زیرا تعطیلی و نیمه تعطیل شدن مراکز خرید بزرگ به دلیل فقدان استقبال مشتریان، فقدان تحقق محاسبات بازده مثبت اقتصادی در عمل، فقدان موفقیت همزمان مراکز تجاری نزدیک به هم و با فاصله کم در یک مکان جغرافیایی، سرمایه‌گذاران این حوزه مانند بانک‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و سایر ایجادکنندگان مراکز خرید را دچار سردرگمی کرده و نظام محاسباتی و تصمیم‌گیری آن‌ها را با چالش جدی مواجه نموده است. اگر چه کم و بیش و جداگانه در حوزه‌های شهرسازی، جغرافیا، معماری، اقتصاد و اخیراً بازاریابی مطالعات مختلفی (ممدوحی، ماهپور، رشیدی، و صفارزاده، ۱۳۹۵؛ کریمی، ۱۳۹۴) انجام شده است ولیکن کمتر به این مراکز با رویکرد محصول برای جلب نظر سرمایه‌گذاران، مستأجران و خریداران نگاه شده است. بر این اساس، سؤالی که پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به آن است، این است که عوامل مؤثر بر موفقیت مراکز خرید کدام‌اند؟ موفقیت مراکز خرید بر اساس دو معیار سنجیده می‌شود؛ متوسط تعداد مراجعه‌کننده (پاخور) مرکز خرید و نسبت تعداد فروشگاه‌های فعال به کل فروشگاه‌های مرکز خرید (ونگ سان، ۲۰۱۵).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری مراکز خرید

بر اساس تعریف انجمن جهانی مراکز خرید، مراکز خرید مجموعه‌ای از خرده‌فروشی و بنگاه‌های تجاری هستند که به صورت یکپارچه بر روی یک قطعه از زمین ایجاد و تحت مالکیت متمرکز مدیریت و برنامه‌ریزی می‌گردد. این مراکز به لحاظ شکل فیزیکی به سه دسته سرپوشیده، روباز و ترکیبی تقسیم‌بندی شده‌اند. نوع اول، بیشتر به منزله مرکز خرید معروف شده‌اند. بر این اساس نوعی از مراکز خرید هستند که خرده‌فروشی‌های زیادی را در یک ساختمان واحد مدیریت می‌نمایند. به عبارت دیگر، فروشگاه‌های مختلف تحت یک برند واحد هویت پیدا می‌کنند. بنابراین، دو ویژگی اصلی یک مرکز خرید تحت تعریف مذکور، سرپوشیده بودن و مدیریت متمرکز است (برنان، ۲۰۱۱).

نظریه‌های اصلی مراکز خرید به دو دسته تقسیم می‌شوند. نظریه‌های کلاسیک بر پایه پژوهش‌های اپلی و بنجامین (۱۹۹۴) و کارتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) طبقه‌بندی شده‌اند و نگرشی تاریخی به تحولات مراکز خرید و پژوهش‌های مربوط به آن دارند. این گروه، تا حدود زیادی از مباحث بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده و مسائل بازرگانی مراکز خرید غفلت کرده‌اند. و تئوری‌های نوین بر پایه پژوهش‌های ریکلی بوده است که به مطالب مذکور توجه نموده است. در ادامه نگرش کلاسیک را در قالب سلسله مراتبی تشریح شکل ۱ می‌شود (ریکلی، ۲۰۱۲).



شکل ۱- نگرش سلسله مراتبی کلاسیک

<sup>1</sup> Carter, Charles C

از اولین نظریه‌های مراکز خرید، نظریه انباشتگی<sup>۱</sup> است. در این نظریه علت جذب افراد به مراکز خرید صرفاً تجمع حجم بالایی از انواع کالاهای مورد نیاز مشتریان در یک محل است. انباشتگی موجب کاهش هزینه جستجو، رقابتی شدن قیمت‌ها و تسهیل خرید کالاهای مقایسه‌ای می‌شود. ریلی<sup>۲</sup> در سال ۱۹۳۰ قانون جاذبه خرده‌فروشی را مطرح کرد. این قانون اظهار می‌دارد جذب مشتریان به یک فروشگاه، تحت تأثیر دو عامل فاصله و اندازه است. ریلی معتقد است که میزان مراجعه به فروشگاه‌های یک شهر رابطه معکوسی با فاصله بین دو شهر مورد نظر و رابطه مستقیمی با تعداد ساکنین آن شهر دارد (ریجلا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). کانورس<sup>۴</sup> (۱۹۴۹) با توسعه قانون ریلی، در نسخه بازننگری شده این قانون، مدل بی‌تفاوتی را مطرح کرد که بر اساس آن، مشتری در موقعیت مکانی معینی که نقطه بی‌تفاوتی نامیده می‌شود، برای انتخاب دو شهر به منظور خرید، بی‌تفاوت است و احتمال جذب شدن وی به هر یک از دو شهر مورد نظر، ۵۰ درصد است. از دیگر نظریه‌های این زمینه، نظریه مکان مرکزی است که کریستالر<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) ارائه کرد. این نظریه اظهار می‌دارد که افراد برای تأمین نیازهای خود به نزدیک‌ترین محل مراجع می‌کنند تا هزینه حمل‌ونقل و زمان آن‌ها کمتر شود (اپلی و بنجامین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). در نظریه دیگری با نام نظریه تقاضای بیرونی<sup>۷</sup>، موفقیت مراکز خرید از بُعد فروشگاه‌های (مستأجران) جذب‌کننده مشتری مورد بررسی قرار گرفته، و فروشگاه‌های جذب‌کننده مشتری عامل جذب مشتریان انبوه به مراکز خرید می‌شوند و منجر به افزایش تقاضا برای کالاهای فروشگاه‌های عادی می‌شوند. بر اساس این نظریه اگر چیدمان فروشگاه‌های داخل مرکز خرید (اعم از جذب‌کننده و عادی) درست باشد موجب افزایش تقاضا و هم‌افزایی برای سایر فروشگاه‌های دیگر می‌شود (دیانا سیمونا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). در خصوص نظریه‌های نوین، هنسی و تالبند<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) دیدگاه فروشگاه‌های فراغت محور را مطرح کردند که بر اساس آن مراکز فراغتی و تفریحی به مراکز خرید اضافه می‌شود. ارائه این دیدگاه به نوبه خود نوعی تحول در صنعت خرده‌فروشی است. این دیدگاه به دنبال تغییر پارادایم ماهیت زندگی است که

<sup>1</sup> Law of retail gravitation

<sup>2</sup> Reilly

<sup>3</sup> Rejla

<sup>4</sup> Converse

<sup>5</sup> Christaller

<sup>6</sup> Eppli and benjamin

<sup>7</sup> Retail demand externalities

<sup>8</sup> Diana Simona

<sup>9</sup> Hensy&Talbot

در آن فراغت، ماهیت زندگی و کار ابزاری برای دستیابی به فراغت محسوب می‌شود (آهور، ۱۳۹۱ به نقل از بوکوک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). ریکلی (۲۰۱۲) نیز نظریه عمومی مراکز خرید را ارائه نمود؛ در این نظریه چهار عنصر اساسی محل (مکان)، ترکیب مستأجران، ترکیب مشتریان و ارزش اجاره تعیین‌کننده نوع مرکز خرید هستند و این نظریه بر این اصل استوار است که اگر نوع مرکز خرید با عناصر چهارگانه مذکور همساز باشند، مرکز خرید موفق خواهد شد.

### پیشینه تجربی مراکز خرید

رستگاری و شهریاری (۱۳۹۷) به بررسی نقش تصویر مرکز خرید در تمایل به خرید و موفقیت مراکز خرید در شهر سمنان پرداخته‌اند. این پژوهش تصویر برند را از چهار بُعد امکانات تفریحی، طراحی داخلی، فروشگاه‌های داخل مرکز خرید و کارکنان مرکز خرید مورد بررسی قرار داده است و نتایج نشان داد که ابعاد مذکور نقش مهمی در تمایل به خرید و افزایش سودآوری مراکز دارد. بخشی زاده و همکاران (۱۳۹۵) با نظرسنجی از نمونه ۳۸۶ نفری از مشتریان پنج مجتمع تجاری موفق در شهر تهران نشان دادند که متغیرهای محیط فیزیکی مجتمع تجاری و تمایل مشتریان به ماندن در مجتمع تجاری بر موفقیت مجتمع تجاری و وفاداری مشتریان و تبلیغات شفاهی مثبت آن‌ها مؤثر است. ممدوحی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند تأثیر متغیرهای سبک زندگی (شامل مؤلفه‌های خانواده‌محور، اقتصادی، خانه‌محور، اجتماعی، مستقل، فعال، سلامت‌گرا، مدمحور و خوشبین) و نگرش خریداران (شامل مؤلفه‌های جو و فضا، راحتی، تسهیلات، تبلیغات و سرویس) در انتخاب برخی مقاصد (مراکز خرید) معنادار است اما متغیر نوع خریدار (شامل مؤلفه‌های خریدار واقعی و خریدار تفریحی) در انتخاب هیچ یک از مراکز خرید معنادار نبوده است. شهاب زاده، پیوسته‌گر، و حیدری (۱۳۹۵) در پژوهش خود "تحلیل توزیع فضایی مراکز تجاری نوین شهری و مکان‌یابی بهینه آن‌ها" به بررسی معیارهای مؤثر بر انتخاب محل مناسب برای ایجاد مراکز خرید (با تأکید بر شهرسازی) پرداختند. در این پژوهش چهار عامل شعاع تحت پوشش، تراکم جمعیتی، شبکه معابر و دسترسی و همسایگی‌های سازگار و ناسازگار اطراف مراکز با روش‌های AHP و GIS مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد شعاع تحت پوشش بیشترین تأثیر و همسایگی

<sup>۱</sup> Bokok

سازگار و تراکم جمعیتی در رتبه بعدی قرار دارند و شبکه معابر دارای کمترین ضریب اهمیت بود. غفاری و اشتیانی (۱۳۹۵) به بررسی اثرات چیدمان محصولات در فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سودآوری این مراکز خرید در شهر اراک پرداختند. این پژوهش رضایت‌مندی و سودآوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای را در چهار بُعد کالای فروشگاه، شکل (چیدمان محصولات)، خدمات مشتری و ارتباط با مشتری مورد بررسی قرار داده و نتایج آن نشان داده که چیدمان کالا (بُعد شکل تجاری) نقش مؤثری در افزایش فروش و سودآوری این مراکز خرید داشتند. کریمی (۱۳۹۴) در پژوهش کیفی "بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مرحله توسعه گردش بازارها در سطح شهر تهران" به شناسایی بیش از صد عامل کلیدی موفقیت پرداخت. این عوامل در چهار مقوله اصلی مکان‌یابی (حجم تردد، رقبا، حوزه نفوذ، کاربری‌های همجوار) معماری و شهرسازی (مبلمان، نور، رنگ صدا، چیدمان مناسب و تنوع کسب‌وکارها) مشتری (سطح درآمد، فرهنگ‌سازی مردمان همجوار و نیازهای مخاطبین) و مدیریت بهره‌برداری (حفاظت فیزیکی، مدیریت یکپارچه، آموزش پرسنل، تعمیرات و نگهداری) دسته‌بندی شد که دو مقوله مکان‌یابی صحیح و شناخت نیاز مشتریان (مراجعه-کنندگان و مستأجران) بیشترین تأثیر را بر موفقیت مراکز خرید داشت.

چان و کان (۲۰۱۳) عوامل مؤثر بر موفقیت مراکز خرید را شامل دو متغیر اصلی (در دسترس بودن و خلاقیت)، پنج متغیر قابل کنترل (مدیریت بهره‌برداری، فعالیت‌های ترفیعی، محیط خرید، نرخ اجاره، ترکیب مستأجران) و چهار متغیر غیرقابل کنترل (تغییر در نیازهای مصرف‌کنندگان، تغییر در تکنولوژی، رقابت، تغییرات اقتصادی جمعیتی) تقسیم‌بندی نمودند و سپس پیشنهاد نمودند که برای موفقیت مراکز خرید باید دو متغیر اصلی و پنج متغیر قابل کنترل را تحت مدیریت ویژه قرار داد (وَنگ سا، ۲۰۱۵). میتال و ژامب (۲۰۱۶) به بررسی علت ترجیح یک مرکز خرید بر سایر مراکز توسط مشتریان در کشور هند مبادرت نمودند. نتایج نشان داد که هرچه صفات مؤثر بر جذابیت مراکز خرید بیشتر باشد احتمال مراجعه مجدد و ترجیح مشتریان بیشتر می‌شود (حامی شدن مشتریان). عوامل مؤثر بر جذابیت مراکز خرید به ترتیب شامل: مدیریت مراکز، ویژگی فروشگاه‌ها، تنوع محصولات، و ویژگی‌های رفاهی. خوشبخت (۲۰۱۵) به این سؤال پاسخ داد که آیا مالکیت پراکنده می‌تواند بر ارزش اجاره واحدهای خرده‌فروشی در مراکز خرید تأثیرگذار باشد؟ این پژوهشگر عوامل تأثیرگذار بر ارزش مراکز خرید را در قالب مدلی به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی

تفکیک کرد. ابعاد این مدل شامل بُعد فضایی<sup>۱</sup> (مشمتمل بر سه مؤلفه موقعیت مکانی، بازار منطقه، و ساختمانی) و بُعد غیرفضایی<sup>۲</sup> (مشمتمل بر دو مؤلفه ترکیب نوع فروشگاه‌ها و تصویر ذهنی از فروشگاه‌ها) است. هر یک از مؤلفه‌های یاد شده نیز به نوبه خود شامل شاخص‌های مشخصی هستند. این پژوهشگر در پژوهش یاد شده یک شاخص به نام ساختار مالکیتی به مؤلفه ساختمانی در بُعد فضایی اضافه نموده است. یافته‌های نشان داد، عامل خرده مالکیتی بر نرخ اجاره و ارزش فروشگاه‌ها با متراژ کوچک (تا ۲۰ متر مربع) اثر کاهنده دارد. همچنین، ساختار مالکیت واحد مرجح-ترین ساختار مالکیت از نظر ایجاد اجاره‌های بالاتر برای مراکز خرید کوچک و بزرگ است. کالو-پارول و لوی-مانگین (۲۰۱۸) به این سؤال پاسخ دادند که چه عواملی سبب جذب مشتریان به مراکز خرید می‌شود؟ پژوهشگران با نظرسنجی از ۲۵۳ مشتری و به کمک معادلات ساختاری نشان دادند که تنوع مستأجران و محیط داخلی مرکز خرید که آمیخته مناسب مستأجران و محیط جذاب و مطبوع شناخته می‌شوند، مهم‌ترین تعیین کننده‌های جذب مشتریان به‌شمار می‌روند. با این وجود، سهولت دسترسی به مراکز خرید و فعالیت‌های تبلیغاتی تأثیری بر عوامل فشار (جذب مشتری) نداشتند. پاری و پورزاد (۲۰۱۸) در بررسی ۴۰۰ مشتری هندی دریافتند که خریداران واقع در گروه‌های سنی مختلف و با اندازه‌های مختلف خانوار، رفتار متفاوتی را نسبت به مراکز خرید نشان می‌دهند. از نظر جنسیت، مردان و زنان تمایل داشتند از نظر فراوانی بازدید از مراکز خرید، زمان و هزینه صرف شده در آن‌ها، به شیوه‌ای مشابه رفتار کنند. هوئی، نینگ و چان (۲۰۱۶) با تحلیل خوشه‌ای بخش‌های مختلف مشتریان دریافتند که خریداران لذت‌جو<sup>۳</sup> در مراجعه به مراکز خرید، به عوامل نرم (طراحی- تصویر ذهنی، راحتی) توجه دارند در حالی که خریداران عمل‌گرا به عوامل سخت<sup>۴</sup> (حمل و نقل- بازاریابی و تبلیغات محیطی، خدمات-مستأجران، محصولات) توجه می‌نمایند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده آمیخته و از نظر ماهیت، اکتشافی از نوع طرح توسعه تاکسونومی است که در آن

<sup>۱</sup> Spatial

<sup>۲</sup> Non-spatial

<sup>۳</sup> Enjoyable shoppers

<sup>۴</sup> Pragmatic shoppers

تولید مقولات، تعیین روابط بین آن‌ها، و تدوین شاخص‌های عملکردی بر اساس مطالعه کیفی صورت می‌گیرد. داده‌های کیفی با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون (تم) تحلیل شد. در انجام مطالعه میدانی، خبرگان پاسخگوی این سؤال بودند که شاخص‌ها و عوامل موفقیت مراکز خرید در ایران چیست؟ داده‌های حاصل از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته هم به صورت دستی وهم با نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت. شکل ۲ فرآیند اجرایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲- فرآیند اجرایی پژوهش (یافته‌های پژوهش)

مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان این حوزه، در شهرهای اصفهان و تهران و مبتنی بر قاعده اشباع نظری صورت گرفت که شامل خبرگان در حوزه اجرائی و علمی به شرح جدول ۱ هستند. پروتکل مصاحبه مشتمل بر سه بخش کلی است. بخش اول به ارائه توضیحاتی در رابطه با موضوع مصاحبه و علت آن اختصاص دارد. بخش بعدی، در رابطه با نقش و تجربیات مشارکت‌کننده است. بخش سوم نیز مشتمل بر سؤالاتی درباره عوامل موفقیت مراکز خرید با در نظر گرفتن روایی و پایایی سؤالات و تأیید آن‌ها است که شامل سؤالاتی از قبیل موارد زیر است: به نظر شما علت شکست این مراکز خرید چه بوده است؟ آیا شما می‌توانید چند مرکز خرید موفق در ایران نام ببرید؟ به نظر شما علت موفقیت این مراکز خرید چه بوده است؟ به نظر شما قبل از بهره‌برداری (در زمان طراحی و ساخت) به چه عواملی باید توجه کرد تا مرکز خرید موفق شود؟ به نظر شما بعد از بهره‌برداری چه عواملی باید



رعایت شود تا مرکز خرید موفق شود / شکست نخورد؟ و آیا شما می‌توانید چند مرکز خرید ناموفق / شکست خورده در کشور نام ببرید؟ به‌منظور جلوگیری از اشباع کاذب اقداماتی از قبیل: مصاحبه تدریجی انجام شد، به گونه‌ای که در مصاحبه نهم یک کد اضافه شد و در مصاحبه‌های دهم و یازدهم هیچ کدی اضافه نشد. تنوع بخشی در انتخاب مشارکت‌کنندگان در این رابطه مصاحبه‌شوندگان هم از خبرگان اجرایی و هم از خبرگان علمی انتخاب شده‌اند، و در نهایت کلیه کدها برای همه اعضا ارسال شد اما کدی هم اضافه نشد. جنسیت پاسخ‌دهندگان، مرد است. پس از انجام فرآیند، مصاحبه‌ها تبدیل به متن گردید تا برای تحلیل مضمون آماده گردد.

جدول ۱- مشخصات هیأت خبره

نوع خبرگی	تعداد (نفر)	متوسط سنوات کاری	متوسط سن	تحصیلات
مدیر اجرایی	۴	۲۰	۴۸	کارشناسی
اساتید دانشگاه فعال در صنعت	۲	۱۵	۵۳	دکتری
خبرگان علمی فعال در صنعت	۵	۱۲	۲۲	دانشجوی دکتری

به‌منظور ارتقاء روایی (اعتبار) مصاحبه‌ها از نوع شناسی چهارگانه ماکسول استفاده شد. اول، ارتقاء روایی توصیفی با استفاده از استراتژی تکثر مشاهده‌گران صورت گرفت. برای اجرای این استراتژی در زمان انجام شش مصاحبه اولیه از یک نفر دانشجوی دکتری در جلسات مصاحبه استفاده شد؛ سپس متن‌های پیاده شده از مصاحبه‌ها به وی ارائه گردیده تا آن متون را ممیزی کند که آیا آنچه در مصاحبه‌ها گفته شده همان است که در متون پیاده شده است. در نتیجه این اقدام تغییراتی جزئی در متون پیاده شده ایجاد شد و سپس مبنای کدگذاری قرار گرفت. دوم، به‌منظور ارتقاء روایی تفسیری، بعد از کدگذاری متون، کدهای استخراج شده هر فرد (مصاحبه شونده) به آن برگشت داده شد که بعد از تأیید مصاحبه شونده، کدهای هر فرد نهایی شد. قابل ذکر است در فرآیند بازبینی مجدد توسط مصاحبه‌شوندگان در راستای بررسی صحت برداشت کدگذار از متن مصاحبه، دو نفر از مصاحبه‌شوندگان، ۷ کد تفسیر شده توسط پژوهشگر را مورد بازنگری و اصلاح قرار دادند و منظور اصلی خود از متن مصاحبه را در قالب کدهای استخراجی ارائه نمودند. در نهایت بعد از استخراج کلیه کدها و مضامین از همه ۱۱ مصاحبه (۴۲ کد استخراج شده) به‌صورت یک پارچه برای کلیه مصاحبه‌شوندگان ارسال شد به گونه‌ای که همه مصاحبه شوندگان کدهای تعیین شده توسط دیگران را نیز (مانند تکنیک دلفی) مشاهده و آن‌ها را تأیید یا رد نمودند که در نتیجه این اقدام کدها و مضامین نهایی استخراج گردید.

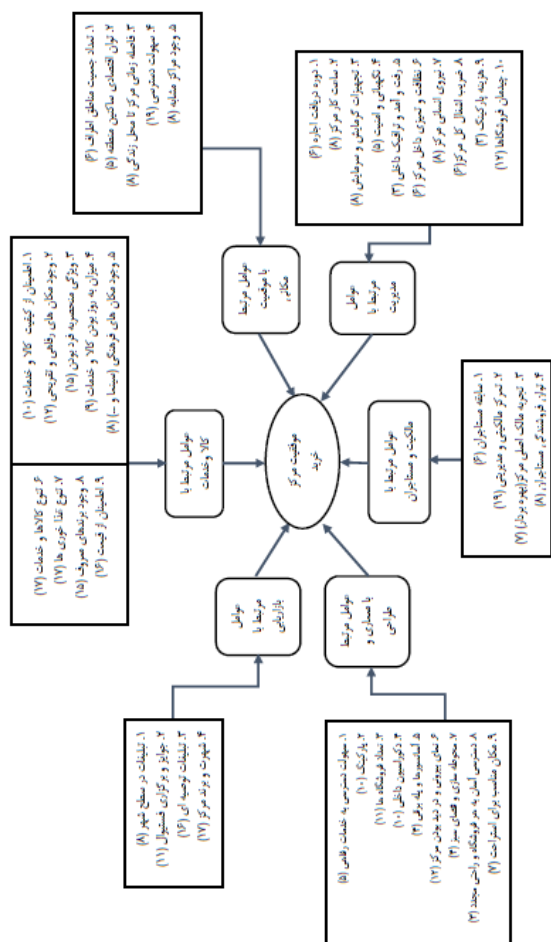
سوم، روایی نظری مصاحبه‌ها شامل مفاهیم به‌کار رفته و روابط بین آن‌ها، توسط هیأت پنج نفره خبرگان اجرایی و استادان دانشگاهی تأیید گردید. سرانجام، به‌منظور ارتقاء تعمیم‌پذیری از استراتژی کثرت‌گرایی در روش جمع‌آوری داده استفاده شد. بدین صورت که یک گروه خبره چهار نفره از مصاحبه‌شوندگان در یک محل جدید تشکیل و پرسش پژوهش بین آن‌ها به بحث گذاشته شد. در نتیجه کدهای استخراج شده از این جلسه با کدهای استخراج شده از تک تک مصاحبه‌های آن‌ها مقایسه گردید و ضریب توافق آن‌ها به روش هولستی محاسبه شد. در ادامه بر اساس معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل اقدام به بررسی و آزمون مدل شد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای استخراج الگوی اولیه موفقیت مراکز خرید فرآیندی شامل: ۱) کدگذاری متون (مستخرج، ۲) مقوله‌بندی کدها و ۳) استخراج مدل مفهومی اولیه طی شده است. در مرحله اول با بررسی دقیق مصاحبه‌ها، کلمات، عبارات و جمله‌هایی که مرتبط با سؤال پژوهش هستند، شناسائی و نام‌گذاری شدند. سپس به هر برچسب یا اسم یک شماره کد داده شد و در نهایت متناسب با مطالب مطرح شده در مصاحبه (اصطلاحات مصاحبه‌شوندگان) و پیشینه پژوهش کدها نام‌گذاری شدند. سپس کدهای موجود همراه با تعداد فراوانی آن برای هر مصاحبه و سپس برای کل ۱۱ نفر استخراج گردید. با مرور کدهای به‌دست آمده از مرحله قبل می‌توان به کدهایی دست یافت که با عناوین گوناگون تکرار شده و بیش از یک مفهوم را پوشش می‌دهد جمع-آوری کدهای مشابه در کنار هم، زمینه ایجاد مقولات مستتر در متن را فراهم می‌آورد. در این پژوهش با مطالعه دقیق کدها و شاخص‌های به‌دست آمده هشت ۸مضمون (مضامین سازمان دهنده) شناسایی شدند، برای انجام این کار ابتدا ماتریسی متشکل از ۸ مضمون و ۴۲ کد استخراج شده تهیه و برای اعضای علمی هیأت خبره (۵ نفر) ارسال گردید، از آن‌ها خواسته شده ضمن تأیید یارم مضامین مشخص شده (در سطر ماتریس) ۴۲ کد استخراج شده را به مضامین اختصاص دهند، در نتیجه به دو مورد از مضامین خبرگان کدهای محدودی اختصاص داده شد، که در نتیجه حذف شد و همچنین تعداد ۶ کد در قسمت سایر درج شده بود که طی یک رفت و برگشت با خبرگان مربوطه در سطون مضمون مرتبط درج گردید.

در مرحله سوم کدها، مضامین پایه یا شاخص‌های مؤثر بر موفقیت مراکز خرید شناسایی شدند، سپس با بازآرایی آن‌ها که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است،

مضامین سازمان‌دهنده شناسایی گردید که شامل: موقعیت مکانی، مدیریت مرکز، بازاریابی، معماری و طراحی، مالکیت و مستأجران، و عوامل کالا و خدمات هستند. در مرحله نهایی، با ادغام مرحله کدگذاری و شناسایی مضامین سازمان‌دهنده، چارچوب ترسیم شبکه مضمونی فراهم کرد. همان‌گونه که در شکل ۲ آمده، شبکه ارتباطی بین عوامل نشان می‌دهد که کدامیک از مضامین (مقولات) عوامل موفقیت، و چه بخشی محرک‌ها و شاخص‌های سنجش ابعاد موفقیت مراکز خرید در ایران است. همان‌گونه که در مدل نشان داده شده، عوامل شش‌گانه شامل موقعیت مکانی، مدیریت مرکز خرید، مالکیت و مستأجران، عوامل مرتبط با کالا و خدمات، بازاریابی، و معماری و طراحی، زمینه‌ساز موفقیت و عوامل زیرمجموعه شش‌گانه محرک‌های موفقیت مراکز خرید در امتداد هر یک از عوامل به صورت فهرستی ارائه شده است.



شکل ۲- مدل مفهومی موفقیت مراکز خرید سنتی پیرامونکی  
توجه: ابعاد داخل پرانتز، نشان‌دهنده فرآیند خاص‌ها

پس از احصاء مدل مفهومی اقدام به تهیه پرسشنامه شده است. پس از تأیید روایی محتوا به وسیله شاخص CVI و تأیید پایایی اقدام به توزیع پرسشنامه بین نمونه پژوهش شده است. در ادامه مقادیر آزمون‌های الفا کرونباخ و پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده در جدول ۲ قابل مشاهده است. مطابق جدول، تمامی مقادیر برای ضرائب در سطح قابل قبول قرار گرفته‌اند.

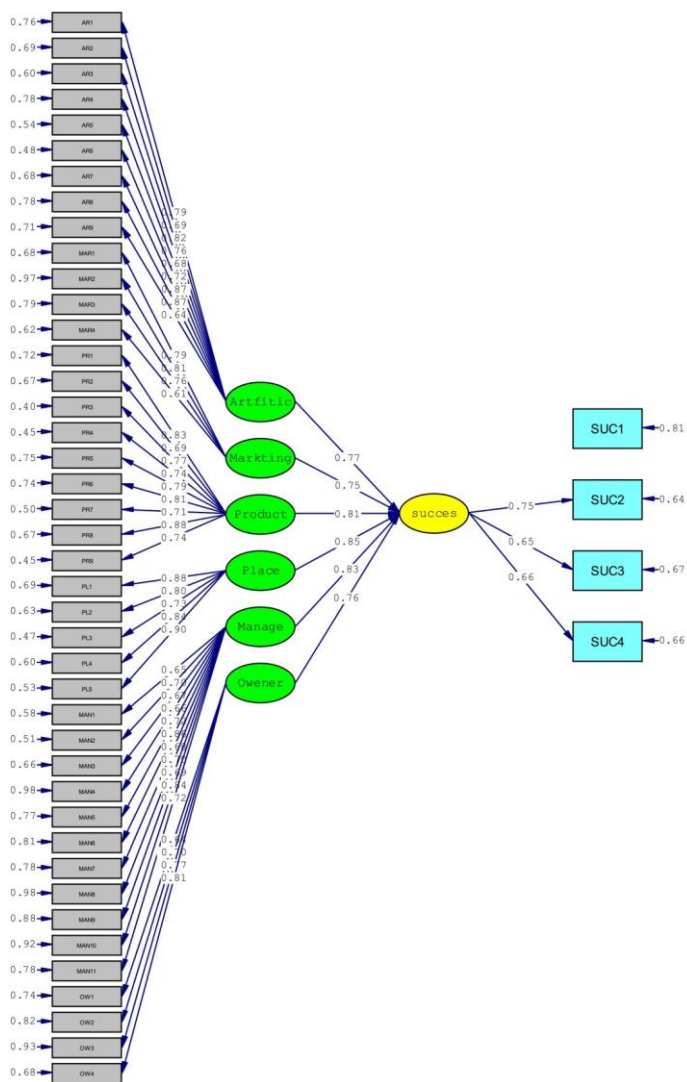
جدول ۲- مقادیر ضرائب آلفای کرونباخ، قابلیت اطمینان ساختاری و AVE سازه های مدل

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
۰.۹۰۶	۰.۹۲۶	۰.۵۹۵	طراحی و معماری
۰.۷۵۲	۰.۷۲۳	۰.۵۷۴	موقعیت مکانی
۰.۹۰۲	۰.۹۲	۰.۵۲۴	مدیریت
۰.۷۸۹	۰.۷۴۹	۰.۵۲۸	بازاریابی
۰.۷۲۳	۰.۸۳۳	۰.۵۶۶	مالکیت
۰.۹۵۴	۰.۹۶۲	۰.۷۵۸	محصول
۰.۹۷۵	۰.۹۸۲	۰.۹۳۲	موفقیت

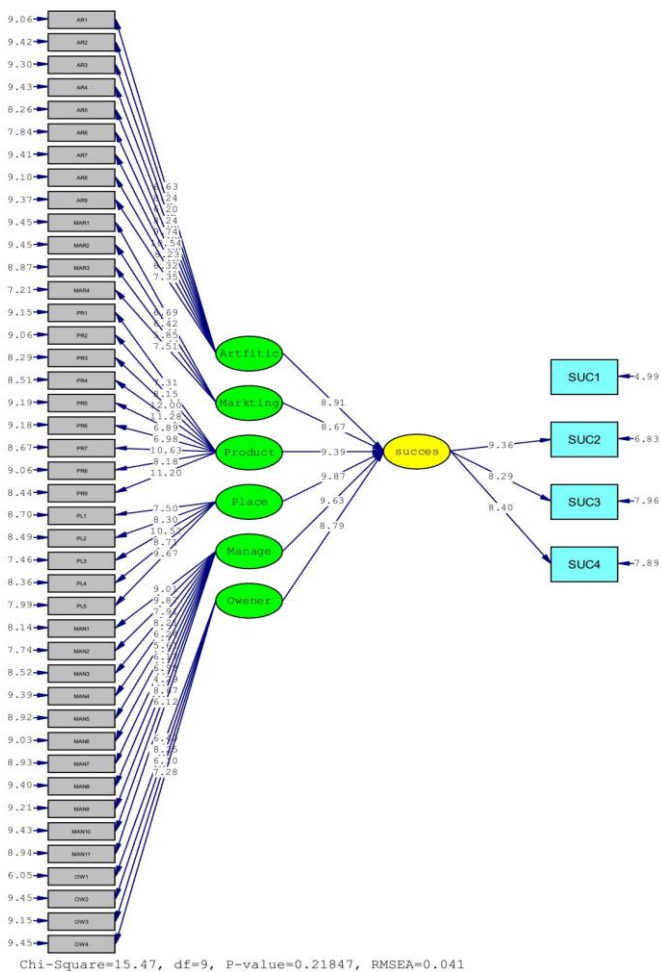
پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها اقدام به برآورد مدل ساختاری شده است. نمودار ۱ و ۲ به ترتیب مدل ساختاری الگوی احصاء شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد و حالت عدد معناداری است.

همچنین در جدول ۳ نتایج مدل معادلات ساختاری بر اساس خروجی نرم‌افزار قابل مشاهده است. همان‌طور که قابل مشاهده است شاخص مقدار کای دو بهنجار کمتر از مقدار ۳ است لذا نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل همچنین مقدار سطح معناداری است که از مقدار مطلوب آن (۰.۰۵) بیشتر است که نشان از برازش مناسب مدل است. (RMSEA) نیز به مقدار ۰/۰۵۸ به دست آمده است و از ۰/۱ کمتر است و لذا مدل دارای خطای قابل قبولی است. شاخص (RMR) نیز برابر ۰/۰۴۱ که مقدار کوچکی است و بیانگر برازش قابل قبول است. همچنین دیگر شاخص‌های برازندگی نیز نزدیک به یک هستند و در نتیجه همگی نشان‌دهنده مطلوبیت مدل معادلات ساختاری هستند.

همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است مسیرهایی با عدد معناداری بیشتر از مقدار ۱.۹۶، معنادار هستند، به عبارت دیگر در اطمینان ۹۵ درصد روابط میان متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد در نتیجه مدل احصاء شده پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.



نمودار ۱- مدل معادلات ساختاری الگوی پژوهش (تخمین استاندارد)



نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری الگوی پژوهش (عدد معناداری)

جدول ۳- نتایج مدل معادلات ساختاری

ردیف	مسیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
۱	طراحی و معماری_موفقیت	۰.۷۷	۸.۹۱	معنادار
۲	بازاریابی_موفقیت	۰.۷۵	۸.۶۷	معنادار
۳	محصول_موفقیت	۰.۸۱	۹.۳۹	معنادار
۴	موقعیت مکانی_موفقیت	۰.۸۵	۹.۸۷	معنادار
۵	مدیریت_موفقیت	۰.۸۳	۹.۶۳	معنادار
۶	مالکیت_موفقیت	۰.۷۶	۸.۷۹	معنادار
	X2/df	۰/۹۶	NFI	۰/۹۵
	p-value	۰/۰۵۸	RMR	۰/۰۴۱
	GFI	۰/۹۶	IFI	۰/۹۶
				AGFI
				۱/۷۲
				RMSEA
				۰/۲۱۸۴۷
				CFI
				۰/۹۸

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروز فقدان موفقیت مراکز خرید و میلیاردها تومان خسارت مادی و محیط زیستی برای سرمایه‌گذاران و خصوصاً بانکها در پی داشته است و موجب افزایش مطالبات معوق بانکها گردید. در حالی که در زمان تهیه طرح‌های امکان‌سنجی بازدهی‌های بالایی پیش‌بینی شده بوده است. این تفاوت حاکی از آن است که سرمایه‌گذاران در زمان تأسیس به همه عناصر کلیدی موفقیت مراکز خرید توجه ننموده‌اند. لذا پژوهش حاضر به منظور تعیین عناصر کلید موفقیت مراکز خرید انجام گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ۴۲ عنصر در قالب ۶ بُعد (شکل ۳) در موفقیت مراکز خرید نقش دارند که در زمان طراحی و بهره‌برداری باید به آن توجه شود، تا یک مرکز خرید در بلندمدت موفق گردد. این ۶ بُعد عبارتند از: عوامل مرتبط با موفقیت مکانی (شامل ۵ عنصر)، عوامل مرتبط با مدیریت (شامل ۱۱ عنصر)، عوامل مرتبط با معماری و طراحی (شامل ۹ عنصر)، عوامل مرتبط با مالکیت (شامل ۴ عنصر)، عوامل مرتبط با بازاریابی (شامل ۴ عنصر)، و عوامل مرتبط با کالا و خدمات (شامل ۹ عنصر). در بخش کمی نیز پس از جمع‌آوری داده‌ها به‌وسیله پرسشنامه اقدام به بررسی مدل پژوهش به‌وسیله معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل شده که نتایج حاکی از تأیید مدل پژوهش بوده است.

همچنین ابعاد مورد بررسی در این پژوهش دقیقاً مشابه هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین نیست، اما از نظر تک تک ابعاد مشابهت‌ها و تفاوت‌های آن برشمرده می‌شود. اول، از نظر بُعد، موقعیت مکانی با پژوهش خوشبخت، مینال و ریکلی (۲۰۱۶) و ریکلی (۲۰۱۲) مشابه است. لازم به ذکر است که تعدادی از شاخص‌های مورد سنجش پژوهش‌های مذکور با شاخص‌های این پژوهش متفاوت است و از نظر بُعد مالکیت و بازاریابی با تمامی پژوهش‌های قبلی متفاوت است. دلایل تفاوت میان نتایج این مطالعه با پژوهش‌های قبلی را در چند مورد می‌توان خلاصه کرد. اول اینکه، تفاوت در مالکیت در قبل و بعد از بهره‌برداری وجود دارد؛ در ایران عمدتاً سازنده (مؤسسه) و بهره‌بردار از هم دیگر جدا هستند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری و بساز و بفروش یک مرکز خرید را می‌سازند و سپس فروشگاه‌های آن را پیش‌فروش می‌کنند و افراد با نیت‌های متفاوت آن‌را خریداری می‌کنند و پس از بهره‌برداری به‌دلیل فقدان تمرکز مالکیت و مدیریت نمی‌توانند مرکز را مدیریت کنند و در نتیجه مرکز با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شود. دوم اینکه، تفاوت در فاصله زمانی تا مراکز خرید مشاهده شد. فاصله زمانی محل زندگی افراد تا مرکز خرید در پژوهش‌های قبلی عامل مؤثر نبوده،

اما در این پژوهش مؤثر بوده است؛ یکی از علل آن متفاوت بودن کیفیت ویژگی‌های جمعیتی و جغرافیایی است که پژوهش قبلی (مثل مطالعه ریکلی، ۲۰۱۲) در آن انجام شده است. سومین عامل، تفاوت در نوع تبلیغات مؤثر در ایران و کشورهای خارجی است که مطالعات قبلی (لوی-مانگین، ۲۰۱۸؛ ریکلی، ۲۰۱۲) در آن‌ها انجام شده است؛ تفاوت در نوع زندگی اجتماعی در ایران (جمع‌گرا) و خارج از کشور (فردگرا) موجب شده در این پژوهش روش تبلیغات توصیه‌ای مؤثر است و در پژوهش‌های خارجی مثل مطالعه هوپی و همکاران (۲۰۱۶)، تبلیغات محیطی مؤثر باشد. چهارم، تفاوت در سلسله مراتب نیازها در مناطق جغرافیایی و کشورهای مختلف وجود داشت؛ برخی از خدمات ارائه شده در مراکز خرید برای مشتریان (مثل نظافت و تمیزی داخل مراکز خرید) متناسب با منطقه جغرافیایی و شرایط فرهنگی حاکم بر آن می‌تواند متفاوت بوده و در پاره‌ای موارد می‌تواند به‌منزله عاملی انگیزاننده مطرح باشد؛ به همین دلیل وزن آن‌ها در این پژوهش بیشتر است و در پژوهش‌های پژوهشگرانی همچون مینال و ریکلی (۲۰۱۶) و ریکلی (۲۰۱۲) یا وجود نداشت یا نقش مؤثری نداشته است. بر اساس یافته‌ها می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران و سرمایه‌گذاران مراکز خرید ارائه نمود. اول اینکه، پروانه ساخت مراکز صرفاً به کسانی (حقیقی یا حقوقی) داده شود، که بهره‌بردار مراکز خرید هستند؛ نه به کسانی که به قصد فروش می‌سازند و سپس خارج می‌شوند (فعالیت سفته‌بازی می‌کنند). دوم، توصیه می‌شود برای جلوگیری از معوقات بانکی، کاهش نرخ بازدهی و از بین رفتن سرمایه‌های خود ۴۲ عامل موفقیت مراکز خرید (یافته‌های این پژوهش) را در تهیه طرح‌های کسب‌وکار و طرح‌های امکان‌سنجی مدنظر قرار دهند، و از آن به‌منزله معیار تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری با فقدان سرمایه‌گذاری در یک مرکز خرید استفاده نمایند. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. اول اینکه، در این پژوهش به دلیل تنها از روش کیفی برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مراکز خرید استفاده شد. در حالی تبیین تأثیر این عوامل مستلزم استفاده از روش‌های کمی است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به کمک تکنیک زاویه‌بندی، از ترکیب دو روش کمی و کیفی برای بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مراکز خرید استفاده شود. دوم، این مطالعه تنها در کلان‌شهرهای تهران و اصفهان انجام شده است. بدیهی است در کلان‌شهرها الگوی موفقیت مراکز خرید می‌تواند متفاوت از شهرهای بزرگ باشد. بدین جهت پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، عوامل کلیدی موفقیت مراکز خرید با تأکید بر شهرهای کوچک مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، به متخصصین و



پژوهشگران توصیه می‌شود، در پژوهش‌های بعدی میزان وزن و تأثیر هر کدام از ۴۲ عامل در موفقیت مراکز خرید بپردازند. از سوی دیگر، پژوهش حاضر همه مراکز خرید را بدون توجه به اندازه آن‌ها (تعداد فروشگاه‌ها) مورد بررسی قرار داده و پیشنهاد می‌گردد، در پژوهش‌های آتی میزان اندازه مراکز خرید را به‌منزله یک متغییر تعدیل‌گر وارد مدل نمایند. تا تأثیر اندازه مرکز بر میزان تأثیر عوامل موفقیت در مراکز بزرگ و کوچک مشخص گردد.

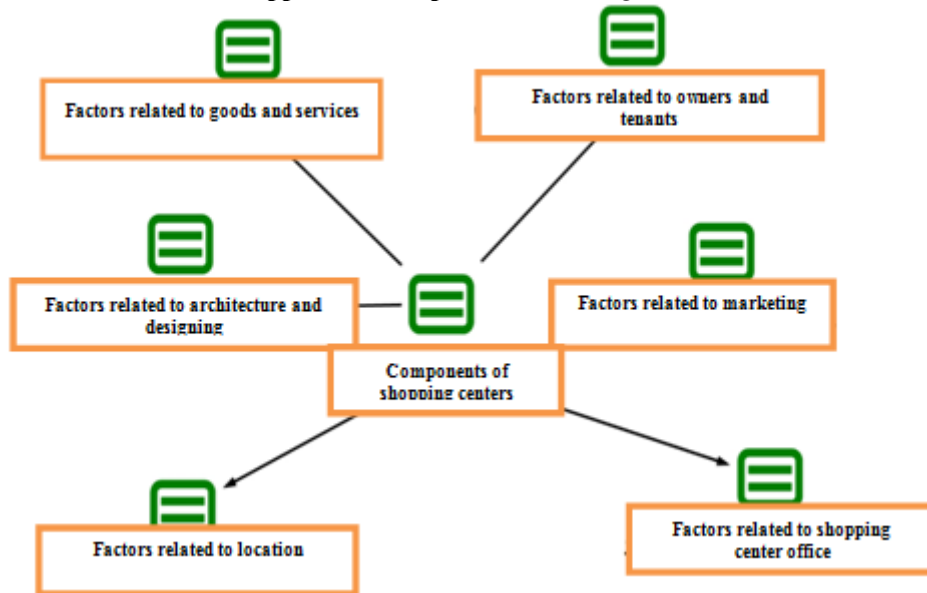
## منابع

1. Ala'Eddin, M. &Khalaf, A. (2012). Attractiveness factors influencing shoppers' satisfaction, loyalty, and word of mouth: An empirical investigation of Saudi Arabia shopping malls, *International Journal of Business Administration*, 3 (6), 101-112.
2. Bahrami, B. &Khosravi, A. (2014). Evaluation of influential factors on the quality of walking outside and inside of civil shopping centers, *Journal of Arts, Architecture, and City*, 20 (1), 91-100. (In Persian).
3. Bahrami, Bakhtiar. &Khosravi, Arash. (2016). Evaluating the factors affecting the improvement of walking quality inside and outside urban shopping centers, beaux-architectural and urban arts, 20 (1), 91-100.
4. Bakhshizadeh, A., Kordnaej, A., Khodadad Hosseini, S. H. & Ahmadi, P. (2017), Explaining and Testing the Aboriginal Model of Shopping Malls' Success:(Case Study: Shopping Malls in Tehran), *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 259-282.
5. Bakhshizadeh, Alireza. Kordnaich, Asadollah. &khodadadhoseini, SeyyedHamid. (2017). Presenting a pattern for the clearance of the successful trading complex's role in the country, *Commercial investigations journal*, 76, 1-13.
6. Brueckner, J. K. (1993). Inter-Store Externalities and Space Allocation in ShoppingCenters. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 7, 5-16.
7. California State Board of Equalization. (2015). Assessment of Shopping Centers, Assessors' Handbook, Section 513.
8. Calvo-Porrall, P. &Lévy-Mangín, J. P. (2018). Full factors of the shopping malls: an empirical study, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (2), 110-124.
9. Carter, C. C. (2009). What We Know About Shopping Centers. *The Journal of Real Estate Literature*, 17 (2), 165-180.
10. Chan, K. (2014). Determining factors in enhancing a shopping center's value upon renovation, FIG Congress, Kuala Lumpur, Malaysia, 16-21 June.
11. Chebat, J., Sirgy, J. &Grzeskowiak, S. (2010). How can shopping mall management best capture mall image?, *Journal of Business Research*, 63 (7), 735-740.
12. Creswell, J. W.andPlano Clark, V. L. (2015). "Mixed methods research". Translated by Alireza kiamanesh andJavid Saraei. Tehran: Ayizh publication,[Persian].

13. Dubihlela, D. & Dubihlela, J. (2014). Attributes of shopping mall image, customer satisfaction and mall patronage for selected shopping malls in Southern Gauteng, South Africa, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6 (8), 682-689.
14. Evers, D., Kooijman, E., & Van Der Krabben, E. (2011). *Planning van winkelsenwinkelgebieden in Nederland*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
15. Ghosh, A. & McLafferty, S. (1991). Guest Commentary: The Shopping Center: A Restructuring of Post-War Retailing. *Journal of Retailing*, 67 (3), 253-267.
16. Hui, E., Ning, N. & Chan, K. K. (2016). The critical factors of shopping malls in urban complexes in China, *Facilities*, 34 (11/12), 662-681.
17. Hui, E., Zhang, P. and Zheng, X. (2013). Facilities management service and customer satisfaction in shopping mall sector, *Facilities*, Vol. 31 No. 5/6, pp.194-207.
18. International Council of Shopping Center (2003a). A brief history of Shopping Centers. New Yourk: ICSC. <http://www.ICSC.org/srch/about.html> Date of access. 4Mar.2003.
19. International Council of Shopping Center (2003b). New Yourk: ICSC. About ICSC. [http://www.ICSC.org/about/brief history of SC. Pdf](http://www.ICSC.org/about/brief%20history%20of%20SC.Pdf). Date of access. 2March 2003.
20. Karimi, M. (2014), Investigating success factors in development of market rotation in the area of Tehran, *Journal of Idea*, 2, 71-78. (In Persian).
21. Karimi, Mozghan. (2016). Investigating key factors of success in developing markets` revolution phase in Tehran city, *Idea journal*, 2, 71-78.
22. Khoshbakht, B. (2015). *Fragmented Ownership in Shopping Centres: The influence of fragmented ownership on the value of retail units*, Master thesis, Eindhoven University of Technology, Faculty Building Technology Architecture, Building & Planning Real Estate Management & Development.
23. Khoshbakht, B. (2016). *Fragmented Ownership in Shopping Center*, Master Dissertation, The Eindhoven University of technology, facility building, Eindhoven, Netherland.
24. Kim, Y.K., Lee, M.Y. & Park, S.H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement, *Journal of Business Research*, 67, 2884-2890.
25. Kuruvilla, Shelja J. & Ganguli, J. (2008). Mall Development and Operations: An Indian Perspective. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7 (3), 204-215.
26. Laroche, M., Teng, L., Michon, R., & Chebat, J. C. (2005). Incorporating service quality into consumer mall shopping decision making: a comparison between English and French Canadian consumers, *Journal of Services Marketing*, 19 (3), 157-163.
27. Mamdohi, A. R., Mahpour, A., Rashidi, T. H. & Safarzadeh, M. (2015). Identifying individual factors affecting customer attraction to the shopping centers, *Quartely Bueiness Management*, 8 (3), 681-698. (In Persian).
28. Mamdoohi, Amirreza., Mahpoor, Alireza., Rashidi, Taha Hossein., & Saffarzadeh, Mahmood. (2017). Identifying individual factors affecting costumers` attention to shopping centers (case study: Tehran city), *Quarterly periodical of commercial management*, 8 (3), 681-698.

29. Mejia, L. C. & Benjamin, J. D. (2002). What do we know about the determinants of shopping center sales? Spatial vs. Non-Spatial Factors. *Journal of Real Estate Literature*, 10 (1), 3-26.
30. Mirkatoli, J. & Madanlou, M. (2011). Analyzing influential factors on shopping centers change in cities, *Journal of Research and City Planning*, 3 (8), 113-132. (In Persian).
31. Mirkatooli, Jafar., & Medanloo Jouybari, Masood. (2013). Analyzing factors affecting the somatic change of cities' shopping centers (case study: Gorgan city), *Research and urban planning journal*, 3 (8), 113-132
32. Mittal, D. & Jhamb, D. (2016). Determinants of shopping mall Attractiveness, *Procedia Economic and Finance*, 37, 386-390.
33. Olsen, J. (2015). *Shopping Mall Preferences*, Ms. Dissertation, Aarhus University of School of Business and Social Sciences.
34. Pare, V. & Pourazad, N. (2018). The big bazaar: An examination of Indian shopping mall behaviour and demographic differences, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2016-0184>.
35. Rastgar, A., & Shahriari, M. (2018). From Shopping Centers' Image to Purchase Intention with Perceived Value, Customer Satisfaction and Customer Preference (Case Study: Shopping Centers in Semnan). *Journal of Business Management*, 10(3), 643-658. (in Persian)
36. Rastgar, Abbasali. & Shahriyari, Mehri. (2019). From the image of shopping center to the intention toward shopping through the comprehended shopping value, customers' satisfaction and their preferences (case study: Semnan shopping centers), *Commercial management journal*, 10 (3), 643-658.
37. Reikli, M., (2012). *The key of Success in Shopping Centers: Composing Elements of Shopping Centers and their Strategic Fit*, Ph.D. dissertation, Corvinus University of Budapest, doctoral school of business administration.
38. Rejla, B. & Vjollcahysi, C. (2013). Shopping center, retail location and trade area", *Journal of Marketing and Management*, 4 (1), 21-30.
39. Shahabzadeh, M., Peivastehgar, Y., & Heidari, A. A. (2015). Analyzing air distribution of shopping centers in cities and optimized location, *Quarterly Regional Planning*, 6 (23), 99-112. (In Persian).
40. Shahabzadeh, Marjan., Peyvastehgar, Yaghoub., & Heydari, Aliakbar. (2017). Analyzing special distribution of modern urban shopping centers and their optimal locating, *Quarterly periodical of regional programming*, 6 (23), 99-112.
41. Szakály, Z, Szente ,V., Kövér ,G., Polereczki, Z. & Szigeti, O. (2012). The influence of lifestyle on health behavior and preference for functional foods, *Appetite*, 58, 406- 413.
42. Thomas, C. R., (2009). *Regional Shopping Center Branding Mega Trends: A Trend Analysis*, Master dissertation, Faculty of Humanities, University of Johannesburg.
43. Wong, S.W. (2015), *Factors Affecting the Success of Shopping Center in Hong Kong*, Dissertation, University of Hong Kong.
44. Yiu, C. & Yung, V. (2006). An ecological framework for the strategic positioning of shopping mall, *Journal of Retail and Leisure Property*, 5(4), 869-887.
45. Yiu, C.Y. & Xu, S. Y.S. (2012). A tenant-mix model for shopping malls, *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 524-541.

### Appendix1. Output of the MAXQDA software



**"Original Research Article"**

**Discovering key success factors in shopping centers: a qualitative study**

Gholamhosein Ahmadi, Ph.D. Student in Marketing Management, Faculty of Economic and administrative Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Kazemi\*, Assistant Professor, Faculty of Economic and administrative Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Bahram Ranjbarian, Professor, Faculty of Economic and administrative Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

---

Received: 20-01-2019

Accepted: 09-09-2019

---

**Abstract**

The recognition of success factors of shopping malls could be a lead for investors and it also could prevent the bankruptcy of the shopping centers and malls. The object of this study is to design a success pattern for shopping malls in Iran. This study is applied and mixed or hybrid in terms of purpose and type of data, respectively. Statistical population is experts, executive managers and the customers of shopping centers in Tehran, Isfahan, and Mashhad provinces. Semi-structural interviews were done and the collected data was analyzed by theme analysis. Furthermore, to examine the relationship between variables in the model, structural equation modeling (path analysis) was run in the Lisrel Software. Findings indicated that six factors are critical for the success of shopping centers including: 1) geographical situation factors, 2) owners and renters' factors, 3) shopping center management factors, 4) goods and services factors, 5) marketing factors, and 6) design and architecture factors. Investment in shopping centers should be conducted based on the identified factors and investors can evaluate the feasibility of shopping centers' projects according to the identified success factors.

**Keywords:** Shopping centers, Success factors, Investment, Themes network.