

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ALİŞVERİŞ MERKEZİ YÖNETİM SORUNLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

Mustafa SÜZEN

**GAZİANTEP – 2016**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ALİŞVERİŞ MERKEZİ YÖNETİM SORUNLARI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

Mustafa SÜZEN

**TEZDANIŞMANI**

Doç.Dr.Mazlum ÇELİK

**GAZİANTEP – 2016**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunları” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 04/12/2016

Mustafa SÜZEN



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TABLO LİSTESİ .....	iv
ŞEKİL LİSTESİ .....	v

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

2. ALIŞVERİŞ MERKEZİ VE YÖNETİMİ.....	5
2.1. Alışveriş Merkezi'nin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.1.1. Alışveriş Merkezlerinin ABD'deki Gelişimi.....	5
2.1.2. Alışveriş Merkezleri'nin Türkiye'deki Gelişimi.....	11
2.2. Alışveriş Merkezi Yönetim Faaliyetleri.....	14
2.2.1. Finans ve Muhasebe .....	15
2.2.2. Kiralama ve Yeniden Kiralama.....	15
2.2.3. Reklam, Pazarlama ve Halkla İlişkiler .....	16
2.2.4. Bakım ve Onarım .....	16
2.2.5. Güvenlik .....	17
2.2.6. Temizlik.....	17
2.2.7. Risk Yönetimi ve Sigorta .....	17
2.2.8. Kriz Yönetimi .....	18
2.2.9. Yenileme ve Geliştirme .....	18
2.2.10. Hukuk .....	18
2.2.11. Genel Yönetim .....	18
2.3. Alışveriş Merkezi Yöneticisi.....	19
2.3.1. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Kimliği .....	19
2.3.2. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Özellikleri .....	19
2.3.3. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Görevleri.....	20

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM .....	21
3.1. Nitel Araştırma .....	21
3.2. Çalışma Grubu .....	21
3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	22
3.4. Verilerin Toplanması .....	31
3.5. Verilerin Analizi .....	32

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. BULGULAR</b> .....	34
4.1. Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin Sorunlarına İlişkin Bulgular .....	34
4.2. Tespit Edilen Üç Önemli Sorun Sahası.....	36
4.2.1. Mimari .....	36
4.2.2. Kiracı Personeli .....	37
4.2.3. Ulaşım (Erişilebilirlik).....	38
4.3. Sorunların Çözümüne İlişkin Bulgular .....	39
4.3.1. Mimari Sorun İle İlgili Görüş ve Öneriler .....	39
4.3.2. Kiracı Personeli Sorunu İle İlgili Görüş ve Öneriler.....	43
4.3.3. Ulaşım (Erişilebilirlik) Sorunu İle İlgili Görüş ve Öneriler .....	46

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	50
5.1. AVM Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Yorumlar .....	50
5.2. Sorunların Çözümüne Yönelik Bulgulara İlişkin Yorumlar .....	52
5.3. Öneriler .....	53
5.3.1. Araştırmacılara Öneriler.....	54
5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	55

<b>KAYNAKÇA</b> .....	56
-----------------------	----

<b>EK: 1 ANKET FORMU</b> .....	58
--------------------------------	----

## ÖNSÖZ

Hızla büyüyen organize perakende sektörünün en büyük oyuncusu olan Alışveriş Merkezlerinin genelleme yapılamayacak kadar kendilerine özgü dünyaları var. Her Alışveriş Merkezinin farklı mimari yapılarının yanında, farklı yönetim şekilleri, farklı sorunları ve sorunlara karşı farklı yaklaşım tarzları mevcut.

Alışveriş Merkezi yöneticiliği görevini üstlenen tüm meslektaşlarım her gün birden çok sorunla baş etmeye çalışırken ortak paydada bulaşabileceğimiz sorunları ve bu sorunların çözüm yöntemlerine ilişkin olarak, ortak akıl yöntemiyle çözüme kavuşturulabileceğine inandım. 52 Alışveriş Merkezi yöneticisi meslektaşımın yapmış olduğumuz anket çalışması ve sektörün tecrübeli üst düzey yöneticilerinin görüşlerini içeren, Alışveriş Merkezi olgusunun dünyadan ve Türkiye’den örnekleri ile tarihsel gelişimini ama daha önemlisi bu alışveriş merkezlerinin ortak sorunlarını ve bu ortak sorunların nasıl çözümleneceğine ilişkin bilgilerin yer aldığı bu çalışmanın sektörün tüm bireylerine rehber olmasını yürekten arzu ediyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde değerlendirmeleri ve görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç.Dr.Mazlum ÇELİK’e, çalışmaya başladığım ilk günden itibaren desteğini hiç esirgemeyen ve bana “fedakârlık” sözcüğünün anlamını öğreten eşim Kadriye Polat Süzen’e, her aşamasında önerileri ile yanımda olan değerli dostum Tamer Güzel’e, baba şefkatiyle her zaman yanımda olduğunu hissettiren Lovelet Outlet Yatırımcısı Sn. Mehmet Zeki Gedikli’ye, çalışmada yer alan söz konusu sorunlara ilişkin önerileri için zaman ayıran AYD Başkanı Sn. Hulusi Belgü’ye, JLL Türkiye Başkanı Sn. Avi Alkaş’a, JLL Bölge Direktörü Sn. Aydın Yurdum’a, KDM Kurucu Genel Müdürü Sn. Orhan Murat İzci’ye, Libra Gayrimenkul Kurucu Ortak Sn. Ercüment Alptekin’e, Metro Properties Operasyon ve Varlık Yönetim Direktörü Sn. Göksel Atikeler’e, Inside Yönetim Direktörü Sn. Özkan Şenyüz’e, Bayraktar Holding Genel Müdürü Sn. Osman İllez’e, AYD Genel Sekreteri Sn. Günöz Atakan’a, Profit Avm Danışmanlık Kurucu Ortak Sn. Mehmet Ali Ünsay’a, bu çalışmada yer alan ve isimlerinin geçmesini istemeyen 52 alışveriş merkezi yöneticisine teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

## ÖZET

Modern anlamda Alışveriş Merkezlerinin ortaya çıkışı ile birlikte bu merkezlerin üst kimlikle yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu üst kimlik Alışveriş Merkezini belirli kurallar çerçevesinde yönetimini üstlenerek verimliliği ve ziyaretçi memnuniyetini ön planda tutmaya çalışmıştır. Yöneticiler Alışveriş Merkezini deneyimledikçe mimari yapılar ve sistemler gelişerek değişime uğramıştır. Sektör deneyimledikçe daha verimli ve daha ergonomik binalara kavuşmaktadır. Değişen dünya ve kullanıcı alışkanlıkları, artan rekabet baskısı sürekli yenilenmeyi ve tüketicinin ihtiyaç ve taleplerine daha yüksek oranda cevap vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin rekabette daha ön plana çıkabilmesini, kiracı ve ziyaretçi memnuniyetini sağlayabilmesini engelleyen bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye genelinde faaliyet gösteren farklı mimari yapıda, farklı büyüklükte ve farklı yönetim biçimlerinde işletilen Alışveriş Merkezlerinin ortak sorunlarını ortaya konularak sektörün ortak deneyimi ve ortak akıl birliğiyle çözüm önerileri ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu verilerin toplanması için anket ve yüz yüze görüşme yöntemini kullanılmıştır.

Bulgular, farklı Alışveriş Merkezlerinin aynı başlık altında ortak sorunlarının olduğunu ve aynı başlık altında da farklı açılardan sorun yaşadıkları gerçeğini ortaya koymaktadır. Alışveriş Merkezlerinin konumlandıkları çevreyle sorunlarının arasında bir ilişki olabileceği saptanmıştır.

Sonuç olarak Alışveriş Merkezi yöneticilerinin ortak sorunlara sahip oldukları ve bu sorunların bir kısmının yine sektörün ortak deneyimleriyle sorunlar daha oluşmadan önlenebileceği, diğer kısmının ise organize perakende ile yapılacak işbirliği altında verilecek eğitimlerle bertaraf edilebileceği yönünde önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Alışveriş Merkezi, Perakende, Yönetim, Mimari, Personel, Erişilebilirlik

## ABSTRACT

The birth of the shopping centers as in modern sense arises the need of a superordinate identity for management. This superordinate identity tends to prioritize efficiency and visitor satisfaction by assuming the management within a framework of rules. Systems and architecture advances through progress as managers experiencing the mall by time. As the sector experience, more efficient and more ergonomic buildings are obtained. Constant shifting of consumer habits and increasing competitive pressure obliges constant innovation and a higher response to the needs and demands of the consumer. At this stage, there are a number of problems that prevent managers from becoming more prominent in the front line and providing satisfaction to tenants and visitors.

In this study, aimed to reveal the common problems of shopping centers operating in different architectural structures, different sizes and different types of management throughout Turkey, and to propose solutions with common experience and common sense. Questionnaires and face-to-face interview methods has been used to collect these data.

Findings reveals that, different shopping centers have common problems under the same topic and under the same topic they face various problems on different angles. It has been determined that there may be a connection between the premises in which the shopping centers are situated and their problems.

As a result, it has been suggested that the shopping center managers have common problems and that some of these problems can be avoided at the beginning by common experiences of the sector, and the rest of the problems part can simply be eliminated by training sessions in liaison with organized retail.

**Keywords:** Shopping Center, Retail, Management, Architecture, Employee, Accessibility



## TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo 1. Alışveriş Merkezlerinden Önce Alışveriş Yerleri</u> .....	6
<u>Tablo 2. Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişiler</u> .....	22
<u>Tablo 3. Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişilerin</u> <u>Anket İçin Önerdiği Sorular</u> .....	23
<u>Tablo 4. Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişilerin</u> <u>Anket İçin Önerdiği Soruların Ana Başlıkları Altında Dağılımı</u> .....	24
<u>Tablo 5. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Bulunduğu İl</u> <u>Bakımından Dağılımı</u> .....	25
<u>Tablo 6. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Toplam Kiralanabilir</u> <u>Alan Bakımından Dağılımı</u> .....	25
<u>Tablo 7. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Toplam Mağaza</u> <u>Sayısı Bakımından Dağılımı</u> .....	26
<u>Tablo 8. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Otopark Kapasitesi</u> <u>Bakımından Dağılımı</u> .....	26
<u>Tablo 9. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Yerleşim Yeri</u> <u>Bakımından Dağılımı</u> .....	27
<u>Tablo 10. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Mimari Yapı</u> <u>Bakımından Dağılımı</u> .....	27
<u>Tablo 11. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Yönetim Şekli</u> <u>Bakımından Dağılımı</u> .....	28
<u>Tablo 12. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Temizlik Tedarik</u> <u>Biçimi Bakımından Dağılımı</u> .....	28
<u>Tablo 13. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Güvenlik Tedarik</u> <u>Biçimi Bakımından Dağılımı</u> .....	29
<u>Tablo 14. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Teknik Tedarik</u> <u>Biçimi Bakımından Dağılımı</u> .....	29
<u>Tablo 15. Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Reklam ve Halkla</u> <u>İlişkiler Faaliyetlerinin Süreç Yönetimi Bakımından Dağılımı</u> .....	30
<u>Tablo 16. Çözüm Önerileri İçin Görüşme Yapılan Kişiler</u> .....	32
<u>Tablo 17. Ana Sorun Kategorileri</u> .....	34

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. ABD’de Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi.....	11
--	----



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Alışveriş olgusu geçmişten günümüze kadar her dönem farklı sosyal ve ekonomik formlarda yapılmış ve insanoğlu var oldukça devam edecek olan yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Alışveriş Merkezleri ise, günümüz koşullarında çalışan bireylerin kısıtlı zamanını birden fazla aktiviteyi bir arada yaparak ihtiyaçlarını giderdiği ve ülkemizde de hızla gelişmekte olan bir sektör olduğu açıkça gözlenmektedir.

Alışveriş Merkezlerinin çok yönlü bir ilişki ağı olduğunu düşünecek olursak, onların tek ortak paydası ise karlı bir alışveriş yapmaktır. Alışveriş Merkezi binasının yatırımcısı, içerisinde mağaza kiralayan firma sahipleri, mağaza çalışanları ve bu organizasyonun başrol oyuncusu ziyaretçiler de dâhil olmak üzere karlı bir alışveriş yapmak için bir arada bulunmaktadır.

Bu karlı Alışveriş Merkezinin devamlılığını sağlamak ise Alışveriş Merkezi yönetiminin sorumluluğundadır. Alışveriş Merkezi proje geliştirme aşamasında çeşitli analiz ve gözlemler neticesinde yerleşim yeri belirlenmekte ve yatırımlara başlanmaktadır. Artık bu karar hem Alışveriş Merkezi yatırımcısını hem de içerideki ünitelere yatırım yapan kiracıları etkileyecek olsa da en önemli yük Alışveriş Merkezi yöneticilerine düşmektedir.

#### 1.1.Problem Durumu

Alışveriş Merkezi yatırımcıları yapmış oldukları fizibilite çalışmaları sonrasında yaptıkları yatırımla bir çok işletme için kazançlı iş yerleri ve bir çok insana da istihdam sağlamaktadırlar. Yapılan yatırımlar ve Alışveriş Merkezi işletmeciliği konusunda yapılan hatalar ve çözülemeyen sorunlar da aynı şekilde işletmelere ve istihdam piyasasına zarar vermektedir. Halihazırda Türkiye’de büyük şehirler başta olmak üzere yaklaşık 400 civarında Alışveriş Merkezi faaliyetlerine devam etmektedir. Her Alışveriş Merkezi bulunduğu bölgeye, hedef kitesine, ölçeğine bağlı olarak farklı sorunlar yaşamaktadır. Bu tez çalışmasında aşağıdaki problem cümlesi kapsamında Alışveriş Merkezi yöneticilerinin

yaşadıkları sorunlar ve sektörün önde gelen yöneticilerinin gözüyle çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Alışveriş Merkezlerinin işletilmesinde Alışveriş Merkezi yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

### **1.1.2. Alt Problemler**

- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin Alışveriş Merkezi mimari yapısı ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin trafik ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin ulaşım ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin marka karması ve kiralama ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin ziyaretçi ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin kiracı personeli ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin hizmet taşeronları ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin reklam ve tanıtım faaliyetleri ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin yönetim personeli ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Alışveriş Merkezi yöneticilerinin yerel otorite ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada amaç; hem Alışveriş Merkezi yatırımcısının hem de içerisindeki ünitelere yatırım yapan kiracının ortak paydası olan karlılığın en önemli kilit noktası Alışveriş Merkezi yönetiminin karşılaştığı sorunlar ortaya konarak çözüm yöntemleri geliştirmektir.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Alışveriş Merkezi sektörü son on yılda dört kat büyüyerek 360 Alışveriş Merkezi sayısına ulaşmıştır. Bunun yanı sıra 70'ten fazla Alışveriş Merkezi de kapanmıştır. Yapılan çalışma ile sektörün yaşadığı sorunlar ortaya konularak sektör üst kuruluşlarının ve kamu yönetiminin kullanımına sunulacaktır. Ayrıca, tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenler konusunda da sektörün en tecrübeli aktörleri ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgular Alışveriş Merkezi yöneticileri/yatırımcılarına sunularak hatalı yatırımların ve işletmecilik uygulamalarının önlenmesine katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

Elde edilen bulgular ve çözüm önerilerinin uygulayıcılara ve yatırımcılara yol göstereceği düşünüldüğünden araştırma önemli görülmektedir. Bu konudaki ilk kez yapılan bu araştırma ile Alışveriş Merkezi yöneticilerinin sorunlarını ortaya koyarak önleyici veya çözüm odaklı eylem planlarının hazırlanmasına rehberlik edeceği düşünülmektedir.

### **1.4.Araştırmanın Varsayımları**

- Bu araştırma kapsamında 52 Alışveriş Merkezi yöneticisinden elde edilen verilerin sektördeki tüm Alışveriş Merkezi yöneticilerinin sorunlarını temsil ettiği, benzerlik gösterdiği,
- Ayrıca hazırlanan anket formuna Alışveriş Merkezi yöneticilerinin doğru cevap verdikleri ve gerçekten yaşadıkları sorunları bildirdikleri,
- Sorunların çözümüne yönelik görüşme yolu ile veri toplanan sektör duayenlerinin etraflıca düşünerek gerçek düşüncelerini bildirdikleri varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın en büyük sınırlılığı dönemsellikidir. Araştırma kapsamında toplanan veriler 2016 yılında sektörün yaşadığı sorunlara ilişkindir. Dolayısıyla elde edilen bulgular önceki ve sonraki yılları kapsamamaktadır.

İkinci kısıt ise her ne kadar Türkiye'nin değişik şehirlerinde faaliyet gösteren 52 Alışveriş Merkezi ulaşılmasına rağmen tüm Alışveriş Merkezi yöneticilerine zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle ulaşılamamasıdır. Ancak bu kısıtın etkilerini azaltabilmek için Büyük şehirler ve diğer Anadolu şehirlerinden mümkün olduğu

kadar en az birer Alışveriş Merkezi yöneticisine ulaşılmaya çalışılmış, sektörün kiralanabilir alanının %20'sinin verisi toplanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı Alışveriş Merkezi'lerin isimlerinin gizli tutulması da araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Anket formunu dolduran yöneticilerin talebi zerine Alışveriş Merkezi isimleri gizli tutulmuştur.

Araştırma kapsamında tespit edilen sorunların tamamına ilişkin çözüm önerilerinin sunulamaması da önemli bir kısıttır. Bu tez çalışmasında görüşülenlerin zaman sorunları nedeniyle araştırma sonucunda tespit edilen en önemli üç sorun sahasına ilişkin çözüm nerileri sunulabilmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALIŞVERİŞ MERKEZİ VE YÖNETİMİ

#### 2.1. Alışveriş Merkezi'nin Tarihsel Gelişimi

Alışveriş Merkezi, Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin (ICSC) tanımına göre brüt kiralanabilir alanı (GLA) en az 5 bin metrekare olan, bir bütün olarak planlanan, inşa edilen, yönetilen ünite ve ortak alanlar ihtiva eden bir gayrimenkuldür. (Selçuklu, 2012:10)

Bugünkü anlamda olmasa da Antik Yunan'ın Stoa'sında, Agora'sında, Antik Roma'nın Forum'unda, Trajan'ında gerçekleşen alışveriş, daha sonra Ortaçağın gelişigüzel meydanlarında, Osmanlı'nın Hanları, Arastaları, Bedestenleri ve Kapalı Çarşı'larında devam etti.

Günümüzde ise modern organize perakende sektörünün süpermarket, hiper-gross market, outlet ve Alışveriş Merkezleri alışveriş sahnesinin yeni aktörleri durumunda. Antik çağdan bugüne kadar hepsinin ortak noktası olan alışveriş, tarih boyunca tüm zamanlar için geçerli olan kent ekonomilerindeki canlılığın en güçlü göstergesi olmuştur (Selçuklu, 2012: 25). Alışveriş Merkezlerinin tarihsel gelişimine ilişkin bilgiler kronolojik sıraya göre Tablo 1'de sunulmuştur.

##### 2.1.1. Alışveriş Merkezlerinin ABD'deki Gelişimi

Günümüz anlamında Alışveriş Merkezlerinin başkenti ABD'dir. Keza Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin (ICSC) genel merkezi de ABD'dedir.

**Tablo 1.** Alışveriş Merkezlerinden Önce Alışveriş Yerleri

TARİH	YER	İSİM	ÖZELLİKLERİ
M.Ö. 500	Antik Yunan/ Atina	Agora	Perakendeciler, eğlence yerleri ve politika merkezleri
M.Ö. 100	Roma/ Capitoline	The Republican Forum	Ticaret ve hükümet merkezi
M.S. 1174	Brüksel ve Diğer Orta Çağ Avrupa Ülkeleri	Stoa	Lonca ve zanaatkarlar tarafından inşa edilen dikdörtgen bir meydanın etrafına yerleştirilmiş dükkanlar
1228	İtalya/Venedik	The Piazza del Campo	Çevresinde katedrallerin ve binaların bulunduğu, Dükkânların yer aldığı sokakların birleştiği açık alan
1461	Türkiye/İstanbul	Kapalı Çarşı	Fatih Sultan Mehmet döneminde 2 dükkânı günümüzde 4.400 mağazayı içeren çarşı.
1500	İngiltere/Londra	London Bridge	Nehir boyunca köprüde yer alan perakende mağazaları
1666	İngiltere/Londra	Leadenhall	Londra yangını sonrasında Pazar yerinin yanması sonucunda her çeşit ürünün yer aldığı Avrupa'nın en büyük pazarı
1771	ABD/Newyork	World Trade Center	Amerika tedarikinin (bireysel ve ticari kullanım) büyük kısmı buradan yapılmaktaydı.
1789	İngiltere/Oxford	Cleveland Arcade	İlk üstü kapalı Alışveriş Merkezlerinden olup, halen Faaliyetine devam etmektedir.
1846	ABD/Newyork	Marble Palace	Çok sayıda markanın tek çatı altında satıldığı ve orta Gelir düzeyine hitap eden, ilk departmanlı mağaza.

**Kaynak:** Sertkaya, 2010.



1891’de Edward Bouton Baltimore yakınlarında bir konut alanının ihtiyaçlarını karşılamak için sokak boyunca doğrusal şekilde tasarlanmış bir dükkan topluluğunu yani “store block” şeklinde tabir edilen dükkan topluluğunu inşa etmiştir (şahin, 2010: 8). Bununla birlikte “Banliyö Alışveriş Merkezi” konsepti yaygınlaşmaya başlamıştır.



**Resim 1.** Baltimore Tramvayı

**Kaynak:** şahin, 2010: 9

1916’ya geldiğimizde 28 dükkan, 12 büro birimi 30 konut birimi, spor salonu kulüp binası ve peyzaj düzenlemelerinden oluşan Market Square, Türkçe anlamıyla alışveriş meydanı isimli ilk alışveriş kompleksi Amerika’da hizmete girmiştir. Bu kompleksin kullanımında ve planlanmasında “Otomobil” temel faktörlerden birisi olmuştur. Market Square belki de motorlu taşıtları barındırmak amacıyla tasarlanmış ilk iş merkezidir. Çünkü şehrin dışında inşa edilmişti ve içinde belli miktarda otopark alanı ayrılmıştı ve insanların arabalarıyla ulaşıp içinde alışveriş yapmaları ön görölerek tasarlanmıştı. Aynı zamanda Market Square resmi kayıtlarda Amerika’nın ilk planlı Alışveriş Merkezi olarak da gösterilmektedir (şahin, 2010: 10)

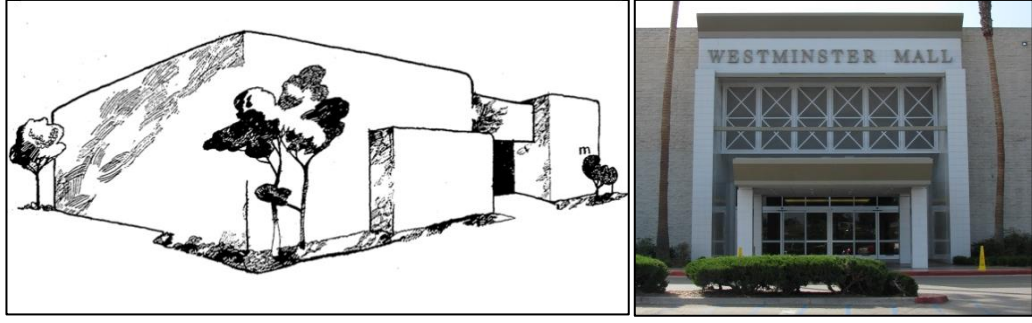


**Resim 2-3.** Market Square Dönem Fotoğrafları (Historic Market Square)



**Resim 4-5.** Market Square Günümüz Fotoğrafları (Wikipedia)

İkinci dünya savaşı sonrasında artan nüfus ve ev ihtiyacına bağlı olarak banliyö ağlarının genişlemesini sağlamıştır. Bununla birlikte daha fazla sayıda mağaza ihtiyacı doğmuştu. 1960'lı yıllarda 8.000 civarında Alışveriş Merkezi mağazası bulunurken 1970'li yıllara gelindiğinde 13.000'i aşmıştır. 1970'li yıllarda hem artan bu mağaza sayısı ve tüm dünyada yaşanan petrol krizi sebebiyle Alışveriş Merkezleri arasındaki rekabette artmıştı. Artık müşteriyi kazanmak ve elde tutabilmek için farklı etkinlikler uygulanıyordu. Bu etkinliklerin uygulanabilmesi için Alışveriş Merkezi içerisinde daha geniş alanlara ihtiyaç doğdu. Los Angeles'ın güneyinde California Goldenwest Caddesi ve Borsa Caddesi köşesinde temeli 1970 yılında atılıp, 07.08.1974 günü sabah 09:30'da kapıları açılan Westminster Mall'un ortasında bir iç avlusu mevcuttu. İç avlu sayesinde farklı etkinliklere ev sahipliği yapılması planlanmıştı. Etkinliklerin artması "Festival Alışveriş Merkezi" konseptinin gelişmesini sağladı. Bu dönemde Alışveriş Merkezleri sadece giysi satan yerler olmayıp, farklı ürün gruplarının satıldığı, kültürel ve sosyal eğlencelerin icra edildiği sosyal paylaşım alanlarına dönüşmüştür.



**Resim 6-7.** Westminster Tasarım

**Kaynak:** Bak, 2012

1980'li yıllara gelindiğinde outlet merkezleri ile birlikte Alışveriş Merkezi lerinin sayıca en çok büyüdüğü dönem yaşanmıştır. Bu dönem süper bölgesel Alışveriş Merkezleri kent merkezinin dışında ve ana arterler üzerinde kurulmaya başlanmış ve ölçekleri büyümüştür. Kent dışı arsaların ucuzluğu, istenilen ölçekte temin edilebilmesi ve artan araç sahipliği ile kent dışı konut sahipliğinin de arttığı bir dönemdir. Bu dönemin en önemli unsuru ise sinemanın Alışveriş Merkezi içerisine girmesiyle "Eğlence Merkezi" konseptinin oluşmasıdır. Sinema'nın Alışveriş Merkezi içerisine girmesi iki farklı anlamda gerçekleşmiştir. 1980'li yıllarda ilk kez Alışveriş Merkezi içerisinde sinema salonları hizmete girmiş ve Alışveriş Merkezi sinema filminin konusuna dahil olmuştur. Sherman Oaks Galleria Alışveriş Merkezi, Nicolas Cage'in başrol oynadığı "Valley Girl", Arnold Schwarzenegger'in başrol oynadığı "Commando" ve "Terminator" gibi birçok filmde mekan olarak kullanılmış ve "Phantom of the Mall" ve "Chopping Mall" filmlerinin de ana mekanıdır.



**Resim 8.** Sherman Oaks Galleria Alışveriş Merkezi

**Kaynak:** (Best Western Plus, 2016)



**Resim 9-10.** Nicolas Cage’ın Başrol Oynadığı “Valley Girl” Filminden Kareler

**Kaynak:** Youtube, 2010.



**Resim 11-12.** Arnold Schwarzenegger’in Başrol Oynadığı “Commando”

Filminden Kareler

**Kaynak:** Youtube, 2015.

1990’lı yıllar Amerika’da Alışveriş Merkezi sektörünün büyümesinin çok yavaşladığı ancak dünya genelinde Amerika tarzı Alışveriş Merkezlerinin artış gösterdiği bir dönemdir. Bu dönem Amerika’da Alışveriş Merkezi yerleşim yerlerinin şehir merkezine kaydığı veya şehir merkezinde var olan bir yapının Alışveriş Merkezine dönüştürülmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bu dönem ekonomik dar boğazın yaşanması sebebiyle fabrika satış mağazalarının ve outlet merkezlerinin daha fazla arttığı dönem olmakla birlikte, halka arz edilen Alışveriş Merkezlerine rastlanmaktadır. 11 Ağustos 1992 tarihinde kapılarını açan Mall Of America Alışveriş Merkezi, Amerika’nın en büyük Alışveriş Merkezi olma niteliği taşımakta olup, bünyesinde bulundurduğu büyük eğlence merkezleri ile ziyaretçilerinin beğenisini toplamaktadır.



**Resim 13.** Mall Of America Alışveriş Merkezi

**Kaynak:** Press, 2015.

Amerika’da Alışveriş Merkezlerinin tarihsel gelişimini özetleyecek olursak (Şekil 1); 1890-1910 Banliyö Dönemi, 1910-1970 Otomobil Dönemi, 1970-1980 Festival Dönemi, 1980-1990 Eğlence Dönemi, 1990 ve sonrası Şehir Merkezi Dönemi şeklinde ifade edebiliriz.



**Şekil 1.** ABD’de Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

### 2.1.2. Alışveriş Merkezleri’nin Türkiye’deki Gelişimi

Tarihi Kapalı Çarşı Dünya’da alışveriş merkezlerinin ilk örneklerinden biridir. Kapalı Çarşı çeşitli perakendecilere yer veren bağımsız dükkanları, yemek alanları ve yaya kaldırımları ile Alışveriş Merkezlerinin ilk örneği olarak, bir yandan tarihsel gelişimi yansıtmaya devam etmekte bir yandan da işlevselliği yitirmeden varlığını sürdürmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kent merkezlerinin vazgeçilmez öğeleri olan alışveriş mekanları hanlar, arastalar ve bedestenler kentin yapısında önemli rol oynamışlardır. (Barlas, 2010:29)



**Resim 14.** Kapalı Çarşı İçerisinden Bir Kare (İstanbul Komünikasyon Yayıncılık Reklam ve Haberleşme Sistemleri Sanayi Ticaret Limited Şirketi)

Merkez çarşıda Osmanlının hayat damarları atmaktadır, kadın-erkek ve tüm sosyal grupların bütün dil ve şiveleri ile burada karşılaşılabilir. Kentlinin önemli grubu olan esnaf ve tüccar, çarşıda kümelenmektedir. Osmanlının bu çarşı kavramı Selçuklu'da da var olmuş olsa bile gelişigüze'dir. Osmanlı oluşuma disiplin katarak, bunu dükkân açma ve kapama kurallarıyla somut hale getirmektedir. Selçuklu döneminde sadece artması özendirilen esnaf mekanı, Osmanlıda sınırlayıcı olmaktadır. Dükkan sayısı, esnafın iş kolları, çalışma bir yana, yaşam biçimi kurallaştırılmaktadır. Osmanlı kentlerinde de hiç değişmeyecek bir kural söz konusudur; cami görülür, medrese erişilir, çarşı güvenli yerde olacaktır (Küçükerman ve Mortan, 2007: 57).

Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin devamı yanında semt pazarları geleneği devam etmiştir. 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmelerin başlaması ile Migros Türkiye'ye girmiş ve 1956'da Gima'nın kuruluşuyla gelişim süreci devam etmiştir. (Alkibay vd., 2007:30)



**Resim 15.** Migros Türk Kamyon Satışından Bir Kare (Migros Ticaret A.Ş.)

1970’li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının tüketiciler arasında yaygınlaşmasını sağlamıştır (Alkibay vd., 2007: 30).



### **KÜÇÜKKÖY TANZİM SATIŞ MAĞAZASI AÇILDI**

Küçükköy Belediyesi tanzim satış mağazası dün yapılan bir törenle hizmete açılmıştır. Et, sütü mamüller, bakliyat, yağ, zeytin, yumurta, konserve, baharat, ayçiçeği yağı, zeytinyağı ve çeşitli ev ihtiyaç maddelerinin satıldığı tanzim satış mağazasına çevre halkı

büyük ilgi göstermiş ve ilk gün 97 bin liralık satış yapılmıştır. Tanzim satış mağazasında kaşar 90, beyaz peynir 60, zeytin 35, bulgur 9, zeytinyağı 40, tereyağı 105, parça koyun eti 83, kırmızı mercimek 10 liraya satılmaktadır...

**Resim 16.** 04.09.1978 tarihli Milliyet Gazetesi Haberi (Milliyet Gazetesi, 1978)

1980’li yıllarda ithal ikameci politikalar terk edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte tüketicilerin ithal mallara olan ilgisi artmıştır. Dolayısıyla bu

ürünlerin bulunabildiği alışveriş merkezlerinin kurulması zorunluluğu doğmuştur (Alkibay vd., 2007: 149).

Türkiye’de organize Alışveriş Merkezlerinin ilk örneği “Galleria”dır. 1988’de açılan Galleria, 77.000m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulu bir alışveriş ve eğlence merkezidir. Sineması, spor ve eğlence merkezi, buz pateni, otoparkı ve çok sayıda mağazası ile ziyaretçilerini kompleksi bir yapı ile buluşturmaktadır. Türkiye’de yeni gelişmekte olan bir sektör ve türünün ilk örneği olmasına karşın, 1989’da Las Vegas’ta 78 Alışveriş Merkezinin katıldığı Alışveriş Merkezi fuarında yapılan yarışmada Galleria; “en iyi mimari tasarım”, “detaylı düşünülmüş proje”, “hızlı inşaat ve farklı özellikler taşıyan merkez” ve “en iyi mağaza karması” ödüllerini almıştır (Sertkaya, 2010: 38).

İlk açılan Alışveriş Merkezi Galleria’nın ardından 1989 yılında ülkemiz bir organize Alışveriş Merkezine daha kavuşmuştur. Dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal tarafından açılan ve aynı zamanda Ankara’nın ilk Alışveriş Merkezi olan Atakule Alışveriş Merkezi, adını düzenlenen bir yarışma neticesinde Ankara halkı tarafından almıştır. Alışveriş Merkezi ve kule olarak iki ana bölümden oluşan Atakule, gerek mimarisi gerekse konumu itibarıyla kentin önemli bir turizm merkezi haline gelmesine katkı sağlamaktadır. Atakule Alışveriş Merkezi, 12 metrelik kulesi ve kulenin tepesinde bulunan döner platformu ile başka bir örneğinin olmamasından dolayı kentin simgesi konumundadır (Geçti, 2008: 35).

## **2.2. Alışveriş Merkezi Yönetim Faaliyetleri**

Alışveriş Merkezlerinde yürütülen faaliyetler her merkezde benzer olsa da Türkiye’de bulunan alışveriş merkezlerinin yönetim şekilleri itibarıyla farklılık gösterebilmektedir. Türkiye’de Alışveriş Merkezi yönetim usulleri;

- Şirket Genel Merkezinden yönetilen alışveriş merkezleri
- Alışveriş Merkezinden yönetilen alışveriş merkezleri
- Yönetim Danışmanlık Firmaları tarafından yönetilen Alışveriş Merkezleri

şeklinde özetlenebilir. Bu yönetim şekilleri Alışveriş Merkezi yöneticisinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleme aşamasında önemli rol sahibidir. Örnek olarak,



şirket merkezinden yönetilen Alışveriş Merkezinin yöneticisi hukuk ve finans konularına müdahil olmayabilmekte ya da yönetim danışmanlık firması tarafından yönetilen bir Alışveriş Merkezinin yöneticisinin kiralama yetkisi olmayabilmektedir.

Alışveriş Merkezlerinin genel olarak yönetim faaliyetleri incelendiğinde 11 başlık altında toplanabilmektedir (Okubo, vd., 1999:21,53,73,97,123,143,163,193, 205,221,239,267);

- Finans ve Muhasebe
- Kiralama ve Yeniden Kiralama
- Reklam, Pazarlama ve Halkla İlişkiler
- Bakım ve Onarım
- Güvenlik
- Temizlik
- Risk Yönetimi ve Sigorta
- Kriz Yönetimi
- Yenileme ve Geliştirme
- Hukuk
- Genel Yönetim

### **2.2.1. Finans ve Muhasebe**

Sosyal, ekonomik, politik ve fiziki etkiler altında şirketin menkul ve gayrimenkul varlıklarının değerinin geliştirilmesi, bütçelendirilmesi, kredi takiplerinin yapılması, kiracı kontratları çerçevesinde muhasebe işlemlerinin yapılması, finansal tabloların hazırlanması, gelir-gider yönetimi ve ortak gider yapılandırılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunların yanı sıra Alışveriş Merkezinin topyekûn performans analizlerinin hazırlanarak yöneticiye sunulduğu departmandır. Bu kapsamda Alışveriş Merkezinin hedeflerinin belirlenmesinde önemli rol oynamakta olup, stratejik kararlara etki etmektedir.

### **2.2.2. Kiralama ve Yeniden Kiralama**

Alışveriş Merkezi arsa geliştirilmesi ile birlikte kiracı karışımının ve kiralama stratejisinin hazırlanması ile başlayan ve ön protokollerin imzalanmasına takiben

Alışveriş Merkezinin açılışına kadar çeşitli lansman çalışmaları ile birlikte karşılıklı yükümlülükleri belirleme müzakereleri yaptıktan sonra kira kontratlarının hazırlanmasını, imzalanmasını ve yer tesliminin yapılmasına kadar süreci içeren faaliyet zinciridir. Ayrıca Alışveriş Merkezi açıldıktan sonra, kira sözleşmelerinin yenilenmesi veya boşalan bir ünitenin yeniden kiralanması ve yapılması gereken kira indirimleri ile ilgili kararların alınması faaliyetlerini de kapsamaktadır. Son dönemde Anadolu'da bulunan alışveriş merkezlerinde kiracı devir hızı göz önünde bulundurulduğunda yeniden kiralama büyük önem arz etmektedir. Alışveriş Merkezi yöneticisi veya kiralama yöneticisi boşalan/boşalacak kiralanabilir alan için yeni kiracı adayları üretmesi gerekmektedir.

### **2.2.3. Reklam, Pazarlama ve Halkla İlişkiler**

Alışveriş Merkezinin açılış öncesinden itibaren hem birincil müşteriler (kiracılar) hem de ikincil müşteriler (ziyaretçiler, bölge halkı) tarafından itibarlı bir imaja sahip olabilmek, sadakatli bir kitle edinebilmek amacıyla medya planlaması, satış promosyonları, tanıtım, reklam, özel gün etkinlikleri, dekor amaçlı süsleme çalışmaları, pazar analizi, sosyal sorumluluk projeleri gibi hem Alışveriş Merkezi yatırımcısının, hem kiracısının hem de ziyaretçisinin beklentilerini karşılama faaliyetlerini yürütmektedir. Alışveriş Merkezi bulunduğu çekim alanındaki yaşayan toplum için faydalı bir unsur olarak sosyal paylaşım platformu görevi icra edeceği pazarlama faaliyetleri çevresiyle bağ oluşturabilen ve müşteri sadakati odaklı çalışmalara yoğunlaşmalıdır. Artan rekabet ortamında farklılık yaratabilen projelerin başarılı olabileceği düşünüldüğünde pazarlama faaliyetlerinde de farklılaşmanın zorunluluğu göz ardı edilmemelidir.

### **2.2.4. Bakım ve Onarım**

Alışveriş Merkezinin tüm elektrik, mekanik sistemler ile tüm yüzeylerinin, peyzaj alanlarının, otopark alanlarında ve ortak alanlarında kiracıya ve ziyaretçiye konforlu bir ortam sağlarken yatırımcısına tasarruf ve verimlilik sağlamak amacıyla bakım, koruma, yerine yenisini koyma, iyileştirme veya modernizasyon ile daha uyumlu çalışma ortamı sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Unutulmamalıdır ki zamanında yapılan bakımlar arıza önlemekle birlikte makine parkının kullanım ömrünü uzatmaktadır. Dolayısıyla makine ekipmanı sağlıklı

alışan tesisin değeri de bu doğrultuda yükselir. Alışveriş merkezleri bu faaliyetleri saatlik, günlük, haftalık, aylık, mevsimlik ve yıllık periyodlarla oluşturulan takvimlerinde icra etmektedirler.

#### **2.2.5. Güvenlik**

Alışveriş Merkezi yatırımcısının ve kiracısının mal güvenliğini, ziyaretçilerin can güvenliğini ve huzurunu, çalışanların iş sağlığını ve güvenliğini ve kuralların uygulanmasını sağlamak amacıyla, tüm alanlarda kuruluşa yönelik sabotaj, yangın, hırsızlık gibi her türlü tehdiye karşı caydırıcı güvenlik tedbirlerini uygulamanın yanında kuruluşun asansör, yürüyen merdiven, aydınlatma ekipmanları gibi tüm sistemin çalışabilirliğini kontrol eden ve arızaları raporlama faaliyetlerini kapsamaktadır.

#### **2.2.6. Temizlik**

Alışveriş Merkezlerinde kiracılar ve ziyaretçiler tarafından kullanılan tüm ortak alanların temizliği ve hijyeni ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca temizlik birimi diğer birimlere destek hizmeti sağlamakla birlikte yoğun kiş koşullarında kar uzaklaştırma çalışmaları, menfez temizlikleri gibi proje işleri de yapmaktadırlar.

#### **2.2.7. Risk Yönetimi ve Sigorta**

Alışveriş Merkezinin yangın, fırtına, sel, deprem gibi doğal afet risklerine, kar kaybı, devalüasyon gibi ekonomik risklere, yasal değişiklikler, halk hareketleri gibi politik risklere karşı profesyonel bir şekilde şirket varlıklarına gelebilecek zararları ve gelir kayıplarını nleme veya telafi etme amacıyla riski üstlenme, riski transfer etme ya da riski bertaraf etme çalışmaları yürütülmektedir. Alışveriş Merkezinin sigorta poliçeleri çok kapsamlı olmakla birlikte son derece dikkatle hazırlanmalıdır. rnek; Bodrum bölgesinde çok yaşanan yangın olaylarından dolayı işyerleri mutlaka yangın sigortası yaptırmıştır. Ancak son 30 yılın en büyük yağışıyla karşılaşmayı beklemedikleri için sel sigortası yaptıran çok azınlıktadır. Dolayısıyla felaket nedeniyle zararlarını sigorta aracılığıyla karşılayabilen işletme sayısı oldukça azdır.

### **2.2.8. Kriz Yönetimi**

Alışveriş Merkezinin karşılaşılabileceği sabotaj, bomba, hırsızlık, suikast gibi insan kaynaklı veya deprem, sel, fırtına, toprak kayması gibi doğal kaynaklı, vergi artışları, enflasyon, devalüasyon gibi ekonomik kaynaklı oluşabilecek kriz durumları için önceden hazırlıklı olmak adına sigorta, emniyet teşkilatı, itfaiye vb. kuruluşların önerilerini alarak, acil durum ekipmanlarının edinilmesi ve kriz yönetim planının oluşturulması sürecidir.

### **2.2.9. Yenileme ve Geliştirme**

Alışveriş Merkezleri gelişen ve yenilenen teknoloji ve endüstriyel tasarımlarla birlikte günün koşullarına uygun değişimleri uygulamak ve hızlanan rekabet piyasasında sürekli yenilenme ihtiyacı duymaktadır. Alışveriş Merkezi ilk kuruluşundan sonra yenilenmenin dışında kiralanabilir alanın büyütülmesine ihtiyaç duyabileceği gibi işletme maliyetlerini düşürmek amacıyla da yeni yatırımlar yapabilir. Bu çalışmalar yapılırken en önemli husus şantiye halinde olan binada ziyaretçi güvenliğinin ve bilhassa meraklı çocukların güvenliğinin sağlanmasıdır.

### **2.2.10. Hukuk**

Alışveriş Merkezinin arsa satın alma süreci ile başlayan, inşaat, kiralama, insan kaynakları, sigorta, tedarik vb. tüm sözleşme süreçlerini takip ederek, iş sağlığı ve güvenliği, engelli mevzuatı, perakende yasası gibi kamusal sorumlulukların yerine getirilmesini takip eden faaliyetlerdir.

### **2.2.11. Genel Yönetim**

Alışveriş Merkezinin tüm kaynaklarını, gelirlerini, giderlerini ve değerlemesini gözlemleyerek yatırımcıya raporlayan, işletmenin stratejisini ortaya koyan ve bu stratejilere uygun hedefler koyarak, onlara ulaşılmasını sağlayan, performans göstergeleri ile verimliliği ölçen ve bütün sistemin koordine edilmesini sağlayan faaliyetlerdir.

### **2.3. Alışveriş Merkezi Yöneticisi**

Alışveriş Merkezi yöneticisi Alışveriş Merkezinin yönetim sorumluluğunu yürüten, elde bulunan tüm kaynakları planlayan, organize eden ve hedefler istikametinde yönlendiren kişidir.

#### **2.3.1. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Kimliği**

Alışveriş Merkezi yöneticiliği görevi aşağıda belirtildiği şekilde farklı kişi veya kurumlar tarafından yürütülmektedir.

- Sahip yönetici
- Yatırımcı bordrosunda maaşlı çalışan yönetici
- Yatırımcıya ile belirli bir kar payı ya da bedelle hizmet satan yönetici
- Üçüncü parti bir şirket vasıtasıyla yatırımcıya yönetim danışmanlığı yapılarak görevlendirilen yönetici

#### **2.3.2. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Özellikleri**

Alışveriş Merkezi yöneticisinin şekli ile ilgili alternatif seçenekleri belirttikten sonra sahip olması gereken minimum özelliklere değinmek gerekir. Eğitim ile ilgili farklı fikirler ortaya atılsa da iyi bir yönetici birkaç alanın birtakım bilgilerine haiz olması gerekiyor. Eğer sosyal bilimler mezunu olan bir yönetici Alışveriş Merkezinin mühendislik ile ilgili alanlarını bilmesi gerekiyorsa, mühendislik mezunu bir yöneticinin de Alışveriş Merkezinin finans, muhasebe ve hukuk gibi sosyal bilimlerine yatkın olması gerekmektedir. Günümüzün eğitim koşullarında her halükarda lisans eğitimi almış olmasının yanında yüksek lisans eğitimi de almış olması tercih sebebi olabilir.

Eğitim ile ilgili yeterliliklerinden sonra sektörel deneyim özellikleri ön plana çıkmaktadır. Alışveriş Merkezi yöneticilerini bu bağlamda ikiye ayrılabilir. Birincisi sektöre Alışveriş Merkezi yönetiminde management trainee (MT- Stajyer Yönetici) olarak başlayıp, bütün birikimini Alışveriş Merkezi yönetiminin çeşitli departmanlarında görev alarak, engelleri aşarak ve sınavlardan geçerek genel yönetici koltuğuna oturan Safkan'lardır. İkincisi ise organize perakendenin hipermarket, yapı market, büyük mağazacılık ya da mağaza

zincirlerinin üst düzey yöneticilerinin transfer olduğu Melez'lerdir. Son zamanlarda turizm sektöründen de benzer şekilde transferler olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye'de Alışveriş Merkezlerinin büyüme hızı sebebiyle yöneticilerin büyük kısmı Melez'lerden oluşmaktadır. Zira Safkan yönetici hem maliyet hem de zaman almaktadır.

### **2.3.3. Alışveriş Merkezi Yöneticisinin Görevleri**

Başarılı bir organize Alışveriş Merkezi yöneticisinin genel olarak 3 tür görevi vardır. Birincisi; öncelikle bir emlak yatırımı olan Alışveriş Merkezinin fiziki değerini koruyabilmek için bakım ve onarımını sağlamak, ek yatırımlarla değer kaybını en aza indirmek veya yavaşlatmaktır. İkinci görevi; organize Alışveriş Merkezi bünyesindeki kiracı karışımını belirlemek, ardından her iki tarafın çıkarları doğrultusunda sözleşme hazırlayıp, onları en iyi şekilde yönetmektir. Bazı durumlarda bu görevi geliştiriciler de (developer) üstlenmektedir. Üçüncü görevi ise, her biri bağımsız birer işletme olan yüzlerce kiracıyı, organize Alışveriş Merkezi imajı altında dışarıya karşı temsil etmektir. Merkez yöneticisi halkla ilişkiler, reklam ve tanıtım faaliyetleriyle başta müşteriler olmak üzere, resmi kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla Alışveriş Merkezi arasında iyi bir iletişim kurmaya çalışmalıdır. Amaç, maksimum düzeyde tüketiciyi organize Alışveriş Merkezine çekebilmek ya da geleceğe yönelik olarak potansiyel müşteri yaratmaktır. Organize Alışveriş Merkezinin işleyişi ve yöneticinin görevleri dikkate alındığında, merkezin ve dolayısıyla yatırımcıların başarı düzeyinin iyi bir yönetim ve yöneticiye bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Böylece organize alışveriş merkezlerinde yönetim ve yöneticinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Alkibay vd.,2007: 62)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Nitel Araştırma

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden keşfetmeye dayalı bütüncül tek durum desenidir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal bir ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik olarak nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 39). Her insan kendine özgü bir yapıya sahip olup, insanlardaki değişkenlik insanların yapıp ettiklerinin anlaşılmasında zorluklara neden olmaktadır. Sosyal olaylar, doğa bilimleriyle karşılaştırıldığında, değişkenlerin kontrol altına alınması veya sınırlandırılması sosyal bilimlerde neredeyse imkânsızdır (Böke, 2011:275). İnsan sürekli içinde bulunduğu sosyal çevrenin etkisiyle birlikte değişime veya değişmeye eğilimlidir. Bu sebeple de insan sınırlı kalıplar içinde değil, esnek bir anlayışla incelenmelidir. Nitel araştırmalar bu gereğin bir sonucu şeklinde ortaya çıkmıştır (Böke, 2011: 275). Keşfedici durum çalışması ise, bir olay hakkında dikkate değer belirsizlik olması durumunda durumu açıklığa kavuşturmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Bu araştırma daha önce hiç kimsenin çalışmadığı bir konuyu kapsadığından ve Alışveriş Merkezi sektörünü genel olarak incelediğinden bütüncül tek durum desenidir (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 290).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Alışveriş Merkezlerinde bulunan yönetim biriminin ve yöneticilerinin yaşadıkları sorunları tespit etmek amacıyla Türkiye'nin değişik illerinde faaliyet gösteren ve müteakip tablolarda özellikleri sunulan toplam 52 Alışveriş Merkezi yöneticisinden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında ana sorun sahalarını belirlemek amacıyla Tablo 2'de belirtilen 4 Alışveriş Merkezi yöneticisi ve 1 Sektör Eğitmeni ile görüşülmüş, görüşme sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak EK-1'de sunulan anket formu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında yöneticilerinden veri toplanan Alışveriş Merkezlerinin bilgileri Tablo 5-15'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişiler

Adı Soyadı	Ünvanı	Kurum	Kod
Tamer Güzel	Avm Müdürü	Primemall Gaziantep	K1
H. Barış Özcan	Avm Müdürü	Capacity	K2
Mert Örucü	Bölge Müdürü	JLL	K3
Aytaç Özçiçek	Kurucu Ortak	Inside Yönetim A.Ş.	K4
S.Soner Selçuklu	Kurucu Ortak	3S Danışmanlık	K5

### 3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Bu araştırma kapsamında Alışveriş Merkezi yöneticilerin yaşadıkları sorunlar ile en önemli sorun alanlarının iyileştirilmesi için alınması gereken tedbirleri belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veri toplanmıştır. Sektördeki tüm sorun alanlarını belirlemek amacıyla bu görüşme yöntemi tercih edilmiştir (Şimşek ve Yıldırım, 2013 :119). Görüşme yöntemi nitel araştırma kapsamında en çok kullanılan veri toplama tekniğidir (Kumar,2005:123; Böke,2011:279). Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı önceden hazırladığı sorular yanında görüşme esnasında verilen cevaplara bağlı olarak da kaynak kişiye sorular yöneltmektedir (Balci,2011:168).

Ana sorun sahalarının belirlenmesine ilişkin yapılan ilk görüşmeler neticesinde Tablo 3’de belirtilen sorunlar dile getirildiği için EK-1’de sunulan anket formu bu sorulara dayanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama süreci çalışmanın konusu kapsamında sektörün lider ve öncü firmaları; “*Artaş Grubu*”, “*Bayraktar Holding*”, “*Cefic*”, “*ECE*”, “*Emaar*”, “*Fiba Holding*”, “*Inside Danışmanlık*”, “*Jones Lang LaSalle*”, “*KDM Danışmanlık*”, “*Klepierre*”, “*Metro Properties*”, “*MultiMall*”, “*Nata Holding*”, “*Prime Development*”, “*Rönesans Holding*”, “*TürkMall*”, “*Torunlar GYO*” yöneticileriyle yapılan anket çalışması ile tamamlanmıştır. Alışveriş Merkezi yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla sektörün tepe yöneticileriyle yapılan görüşmeler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra daha önceden yapılmış bilimsel araştırmalar, makaleler, dergiler, kitapların yanı sıra “*Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği*”, “*Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği*”, “*Tüm Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler*



*Federasyonu*”, “*International Council of Shopping Centers*” yayınlarından yararlanılarak çalışmanın alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma deneyim süresi, firmanın Türkiye’deki hacmi, bulunduğu il ve profesyonellik kriterlerine göre belirlenen 52 Alışveriş Merkezi yöneticisi ile yapılmıştır.

**Tablo 3.** Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişilerin Anket İçin Önerdiği Sorular

Sayı	Soru	Kod
S1	Alışveriş Merkezinin yerleşim yerinden kaynaklanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K2
S2	Alışveriş Merkezinin yapısından kaynaklanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K1
S3	Alışveriş Merkezi müşterileri ile yaşanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K2
S4	Alışveriş Merkezi kiracıları ile yaşanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K3
S5	Alışveriş Merkezi kiracı personeli ile yaşanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K1
S6	Alışveriş Merkezi temizlik birimi tedarikçileri ile yaşanan sorunlar nelerdir?	K2
S7	Alışveriş Merkezi güvenlik birimi tedarikçileri ile yaşanan sorunlar nelerdir?	K2
S8	Alışveriş Merkezi etkinlik firmaları ile yaşanan sorunlar nelerdir?	K1
S9	Alışveriş Merkezi reklam&tanıtım (görsel ve basılı medya, baskı merkezleri, outdoor) firmaları ile yaşanan sorunlar nelerdir?	K3
S10	Alışveriş Merkezi yöneticisi olarak yönetim personeli ile yaşanan sorunlar nelerdir?	K4
S11	Alışveriş Merkezi yöneticisi olarak kiralama departmanı ile yaşadığınız sorunlar nelerdir?	K3
S12	Alışveriş Merkezi yöneticisi olarak inşaat&mimari departmanı ile yaşadığınız sorunlar nelerdir?	K2
S13	Alışveriş Merkezi yöneticisi olarak finans&muhasebe departmanı ile yaşadığınız sorunlar nelerdir?	K1
S14	Alışveriş Merkezinin yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar nelerdir?	K4
S15	Alışveriş Merkezi Müdürüne bağlı çalışan bölüm müdürlerinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?	K5
S16	Alışveriş Merkezi ziyaretçileri ile yaşanan yönetsel sorunlar nelerdir?	K5
S17	Alışveriş Merkezi yöneticisi olarak yerel otoriteyle (belediye, emniyet, valilik, muhtarlık)yaşadığınız sorunlar nelerdir?	K5

Ana sorun sahalarının belirlenmesi için oluşturulan 5 kişilik çalışma grubundan çıkan sorular açık uçlu sorular olduğundan veri toplama oranı ve verilerin analizi noktasında daha zor ve gerçeklikten uzak olma ihtimalini de göz önünde bulundurarak Tablo 4’de yer aldığı şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 4.** Ana Sorun Sahalarının Belirlenmesinde Görüşlerine Başvurulan Kişilerin Anket İçin Önerdiği Soruların Ana Başlıkları Altında Dağılımı

<b>Anket Sorusu</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Soru Kodu</b>
Trafik	Soru 1’deki sorun bu başlıkla ikiye ayrılmıştır.	S1
Ulaşım	Soru 1’deki sorun bu başlıkla ikiye ayrılmıştır.	S1
Mimari	Soru 2 ve Soru 12 bu başlıkta toplanmıştır.	S2- S12
Marka/Kiralama	Soru 11’e bu başlıkla yer verilmiştir.	S11
Ziyaretçi	Soru 3 ve Soru 16 bu başlıkta toplanmıştır.	S3- S16
Kiracı/Kiracı Personeli	Soru 4 ve Soru 5 bu başlıkta toplanmıştır.	S4- S5
Taşeron Hizmetleri	Soru 6 ve Soru 7 bu başlıkta toplanmıştır.	S6- S7
Reklam & Tanıtım	Soru 8 ve Soru 9 bu başlıkta toplanmıştır.	S8- S9
Yönetim Personeli	Soru 10-13-14-15 bu başlıkta toplanmıştır.	S10- S13- S14- S15
Yerel Otorite	Soru 17’ye bu başlıkla yer verilmiştir.	S17

**Tablo 5.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Bulunduğu İl Bakımından Dağılımı

İL	AVM Sayısı	Yüzde (%)	İL	AVM Sayısı	Yüzde (%)
ADANA	2	3,8	İSTANBUL	16	30,8
AFYONKARAHİSAR	1	1,9	KAYSERİ	3	5,8
ANKARA	7	13,5	KIRIKKALE	1	1,9
ANTALYA	1	1,9	KONYA	1	1,9
AYDIN	1	1,9	MUĞLA	1	1,9
BURSA	3	5,8	OSMANİYE	1	1,9
DENİZLİ	1	1,9	SAKARYA	1	1,9
ELAZIĞ	1	1,9	SAMSUN	2	3,8
ESKİŞEHİR	1	1,9	TEKİRDAĞ	1	1,9
GAZİANTEP	3	5,8	YALOVA	1	1,9
HATAY	3	5,8	<b>TOPLAM</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Anket çalışmasında yer alan Alışveriş Merkezlerinin bulunduğu il bakımından incelendiğinde %30 oranıyla İstanbul birinci sırada yer almaktadır. Öte yandan Türkiye’deki toplam Alışveriş Merkezi sayısının %30 kadarı da İstanbul ilinde yer almakta olup, örneklem ölçüsü fiili durumla örtüşmektedir.

**Tablo 6.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Toplam Kiralanabilir Alan Bakımından Dağılımı

ALAN	AVM Sayısı	Yüzde (%)
5000-20000	6	11,5
20000-40000	24	46,2
40000'den fazla	22	42,3
<b>TOPLAM</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Alışveriş Merkezi tanımı “minimum 5.000 metrekare kiralanabilir alan” ifadesiyle başlaması sebebiyle ilk seçenek 5.000-20.000 metrekare olarak belirlenmiştir. Türkiye’de Alışveriş Merkezleri ile ilgili araştırmalar ve sektör raporlarında 40.000 metrekare altı veya üstü gibi ayrımlar kullandığı için genellemelere uygun hareket edilmiştir. Ankete katılan Alışveriş Merkezlerinin kiralanabilir metrekare bakımından oranlarına bakıldığında büyük hacme sahip güçlü oyuncuların araştırmaya dâhil olduğu ortadadır.

**Tablo 7.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Toplam Mağaza Sayısı Bakımından Dağılımı

Mağaza Sayısı	AVM Sayısı	Yüzde (%)
100 den az	17	32,7
100-149	19	36,5
150-199	10	19,2
200-249	4	7,7
250 den fazla	2	3,8
<b>TOPLAM</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada anket çalışmasına katılan Alışveriş Merkezlerinin büyük çoğunluğu 100'den fazla mağazaya sahip merkezlerdir. Bu çalışmanın "Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunları" başlığı altında incelendiği göz önünde bulundurulduğundan dolayı yönetilmesinde daha fazla zorluk yaşanacağı düşünülen sayıca çok mağazalı alışveriş merkezleri tercih edilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Otopark Kapasitesi Bakımından Dağılımı

Otopark Kapasite	AVM Sayısı	Yüzde (%)
500 den az	8	15,4
500-999	12	23,1
1000-1499	9	17,3
1500-1999	7	13,5
2000-2499	4	7,7
2500-2999	3	5,8
3000-3499	4	7,7
3500-3999	3	5,8
5000 ve daha fazla	2	3,8
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamında ulaşım ve trafik başlığında olmak üzere iki sorunun doğrudan veya dolaylı olarak Alışveriş Merkezi otopark sayısı ile ilişkilendirilebileceğinden ankette doldurulması zorunlu alanlar içerisinde yer almıştır. Otopark sayıları daha derinlemesine incelendiğinde de aynı ölçekte olup, yeni inşa edilen merkezlerin önceki nesle göre daha fazla otopark yeri ayırdığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 9.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Yerleşim Yeri Bakımından Dağılımı

Yerleşim yeri	AVM Sayısı	Yüzde (%)
şehir merkezine uzak yerleşim yeri(uydukent)	8	15,4
Çevre yolu üzeri	15	28,8
şehir merkezi (şehir meydanı)	29	55,8
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Ulaşım ve trafik sorunun diğer bir belirleyici unsuru ise Alışveriş Merkezinin bulunduğu lokasyondur.

Lokasyon günümüz Alışveriş Merkezlerinin en önemli parametresi olup, kazancına doğrudan ve çok büyük oranlarda etki eden yegane unsurdur. Yurtdışı örneklerinin tam tersine ülkemizde şehir yerleşiminin içerisinde yer alan alışveriş merkezi çok fazladır. Oysa ki yıllar öncesinde yapılan imar planları ile tahmin edilen otomobil geçiş sayılarına göre inşa edilen caddeler, bulvarlar ve sokaklar sonrasında ortaya çıkan ticari alanlarını yükünü taşımakta güçlük çekmektedir.

**Tablo 10.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Mimari Yapı Bakımından Dağılımı

Mimari Konsept	AVM Sayısı	Yüzde (%)
Kapalı AVM	44	84,6
Yarı Açık AVM	5	9,6
Açık AVM	3	5,8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Ülkemizde ilk yapılan Alışveriş Merkezleri gün ışığını bile içeri almayan kapalı kutu şeklindeki yapılarken bugün açık ya da yarı açık konseptli alışveriş merkezleri ziyaretçilerin ve yatırımcıların ilgisini çekmektedir.

Alışveriş Merkezinin mimari konsepti de direkt olarak mimari sorunlar başlığı altında değerlendirmeye esas bir parametre olup, ankette doldurulması gereken zorunlu alanlardandır.

**Tablo 11.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Yönetim Şekli Bakımından Dağılımı

Yönetim Şekli	AVM Sayısı	Yüzde (%)
Yatırımcı Bünyesinde	30	57,7
Danışmanlık	22	42,3
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Türkiye’de yer alan Alışveriş Merkezlerinin büyük bir kısmı Alışveriş Merkezi ya da organize perakende sektöründe yer almayıp, başka sektörlerde faaliyet sürdürmekte iken Alışveriş Merkezi yatırım kararı veren sermaye sahiplerine aittir. Dolayısıyla profesyonel yöneticilere ve yönetim firmalarına ihtiyaç duymaktadır. Ankete katılan Alışveriş Merkezlerinin %99’u profesyonellerce yönetilmektedir.

**Tablo 12.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Temizlik Tedarik Biçimi Bakımından Dağılımı

Temizlik Operasyonu Tedarik Biçimi	AVM Sayısı	Yüzde (%)
Taşeron Hizmet Alımı	49	94,2
Kendi Bünyesinde	3	5,8
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>
Temizlik Taşeron Tipi	AVM Sayısı	Yüzde(%)
Uluslararası-Ulusal	43	82,7
Bölgesel	4	7,7
Yerel	2	3,8
Boş	3	5,8
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Alışveriş Merkezlerinin en önemli iş ortakları temizlik ve güvenlik hizmetlerini sağlayan üçüncü parti şirketlerdir.

Sektör genelinde en düşük maaş ücretlerinin ödenmesi sebebiyle istikrarlı personel bulunması zordur. İşçilik maliyetleri dışında çok fazla kar oranlarıyla işletilmeyen firmalar olduğu için de Alışveriş Merkezi Yönetimleri hem istihdam problemleri uğraşmamak hem de ayrı bir uzmanlık gerektiren bu ekiplerin

tedarikini taşeron hizmet alımı yöntemiyle çözmektedir. Tablo 12 ve 13'e bakıldığında neredeyse tamamının taşeron hizmet alımıyla gerçekleştiği de açıkça görülmektedir.

**Tablo 13.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Güvenlik Tedarik Biçimi Bakımından Dağılımı

<b>Güvenlik Operasyonu Tedarik Biçimi</b>	<b>AVM Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Taşeron Hizmet Alımı	52	100,0
<b>Güvenlik Taşeron Tipi</b>	<b>AVM Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Uluslararası-Ulusal	41	78,8
Bölgesel	9	17,3
Yerel	2	3,8
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 14.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Teknik Tedarik Biçimi Bakımından Dağılımı

<b>Teknik Operasyon Tedarik Biçimi</b>	<b>AVM Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kendi Bünyesinde	44	84,6
Taşeron Hizmet Alımı	8	15,4
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>
<b>Teknik Taşeron Tipi</b>	<b>AVM Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Uluslararası-Ulusal	6	11,5
Bölgesel	1	1,9
Yerel	1	1,9
Boş	44	84,6
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Temizlik ve Güvenlik hizmetlerinin tam aksine Alışveriş Merkezinin milyonlarca Amerikan doları ile ifade edilen teknik hacimlerden oluşan sistemlerinin bakım, onarım ve arıza sorunlarını çözen, Teknik hizmetler çok kalifiye, donanımlı ve tecrübe sahibi bir ekip tarafından yapılması gerektiği için Alışveriş Merkezi yönetimleri kendi himayelerinde istihdam etmeyi tercih ederler.

Tablo 14’de görüleceği üzere Alışveriş Merkezlerinin büyük çoğunluğu teknik servis hizmetlerini kendi bünyesinde bulundurmaktadır. Öte yandan taşeron hizmet alımı yapan yönetim firmaları da uluslararası teknik taşeron şirketlerinden almaktadır. Ayrıca taşeron hizmet alımı yapan firmalar - her ne kadar bu anket çalışmasında incelenmese de - uluslararası yönetim danışmanlık firmaları olduğu sektörde bilinmektedir.

**Tablo 15.** Araştırma Grubuna Alınan Alışveriş Merkezlerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Süreç Yönetimi Bakımından Dağılımı

<b>Süreç Yönetimi</b>	<b>AVM sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Genel Merkez - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı	8	15,4
Genel Merkez - Reklam&Halkla İlişkiler Depart, AVM - Reklam&Halkla İlişkiler Depart, Dışardan Hizmet Alımı	5	9,6
AVM - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı	22	42,3
Genel Merkez - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı, AVM - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı	10	19,2
AVM - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı, Dışardan Hizmet Alımı	7	13,5
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablolardan verilen bilgilerde de görüldüğü gibi Türkiye'nin değişik illerinde faaliyet gösteren farklı büyüklükte ve farklı konseptlerde faaliyet gösteren Alışveriş Merkezleri araştırma grubuna alınarak örnekleme maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmış, bu örnekleme yöntemiyle de sorunların tüm yönleri ile tespit edilmesine çalışılmıştır.

Alışveriş Merkezlerinde yaşanan sorunlardan en önemli üç tanesinin çözümüne yönelik görüş ve önerileri belirlemek amacıyla sektörün lider ve öncü firmaları; “Bayraktar Holding”, “Inside Danışmanlık”, “Jones Lang LaSalle”, “KDM Danışmanlık”, “LIBRA Danışmanlık”, “Metro Properties”, “MultiMall”,



“Profit Danışmanlık” ve “Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği” yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca tez çalışmasında görüşülen kişilerin ve firmaların isimlerinin açıkça kullanılması konusunda izin alınmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler üç aşamada toplanmıştır.

Birinci aşamada sektörün genel sorunlarını belirlemek amacıyla sektörün öncü firmalarının yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu görüşmede açık uçlu sorular sorulara sektörün ana sorun alanları belirlenmeye çalışılmış, araştırmanın güvenilirliği açısından kesinlikle yönlendirme yapılmamış ve görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Bu aşamada sektörün önde gelen 5 firma yöneticisi ile en az birer saatlik derinlemesine görüşme yapılmıştır.

İkinci aşamada, birinci aşamada yapılan görüşmeler sonucunda belirlenen ana sorun kategorilerini içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu ile farklı şehirlerde, farklı ölçeklerde ve konseptlerde faaliyet gösteren 52 Alışveriş Merkezi yöneticisinden veri toplanmıştır.

Üçüncü aşamada ise, ikinci aşamada elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan en önemli üç sorun sahasına yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla sektörde önemli tecrübesi olan ve Tablo 16 ‘de bilgileri sunulan 10 üst düzey yönetici ile yaklaşık bir buçuk saat görüşülerek görüş ve önerileri alınmıştır.

**Tablo 16.** Çözüm Önerileri İçin Görüşme Yapılan Kişiler

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ	GÖREVİ	KOD
HULUSİ BELGÜ	BAŞKAN ALIŞVERİŞ MERKEZİ YATIRIMCILARI DERNEĞİ	A1
AVİ ALKAŞ	ÜLKE BAŞKANI JONES LANG LASELLE	A2
AYDIN YURDUM	BÖLGE DİREKTÖRÜ JONES LANG LASELLE	A3
ORHAN MURAT İZCİ	KURUCU GENEL MÜDÜR KDM DANIŞMANLIK	A4
ERCÜMENT ALPTEKİN	KURUCU ORTAK LİBRA GAYRİMENKUL DANIŞMANLIK	A5
GÖKSEL ATİKELER	OPERASYON VE VARLIK YÖNETİM DİREKTÖRÜ METRO PROPERTIES	A6
ÖZKAN ŞENYÜZ	YÖNETİM DİREKTÖRÜ / INSIDE AVM DANIŞMANLIK	A7
OSMAN İLLEZ	GENEL MÜDÜR / BAYRAKTAR HOLDİNG	A8
GÜNÖZ ATAKAN	GENEL SEKRETER ALIŞVERİŞ MERKEZİ YATIRIMCILARI DERNEĞİ	A9
MEHMET ALİ ÜNSAY	PROFIT AVM DANIŞMANLIK	A10

Tüm verilerin toplanmasında araştırmanın nesnellğine zarar vermeyecek şekilde tedbirler alınmış, açık uçlu sorular sorulmuş, yönlendirilmekten kaçınılmış, hazırlanan sondalarla daha detaylı bilgiler alınmaya çalışılarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Bu tez çalışmasında toplanan veriler hem nitel hem de nicel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Birinci aşamada toplanan ve anket formunun

hazırlanması amacıyla kullanılan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amacıyla yapılan bir analiz türüdür. Bu analiz yönteminde öncelikle veriler kodlanmakta, daha sonra temalar belirlenmekte ve en sonunda da bulgular tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 219). Bu aşamada ayrıntıları sonuç ve öneriler bölümünde sunulan 10 ana sorun kategorisi belirlenmiştir. Bu sorun kategorilerini AVM yöneticilerinin ne oranda yaşadıklarını belirlemek amacıyla EK-1’de sunulan anket formu hazırlanmış, hazırlanan anket formu ile elde edilen veriler frekans analizine tabi tutularak en çok yaşanan üç ana sorun sahası belirlenmiştir.

Tespit edilen en önemli üç sorun alanının iyileştirilmesine yönelik sektörün tecrübeli yöneticilerinden toplanan veriler ana sorun kategorileri altında betimlenmiştir. Betimsel analiz elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlendiği ve yorumlandığı analiz yöntemidir. Bu yöntemde öncelikle betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmakta, daha sonra da tematik çerçeveye göre veriler işlenmekte, elde edilen bulgular tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 219).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1. Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin Sorunlarına İlişkin Bulgular

Anket çalışması Türkiye’de faaliyet göstermekte olan toplam 52 Alışveriş Merkezi üzerinde uygulanmış ve alışveriş merkezlerinden belirlenen sorunları önem derecesine göre 1’den 10’a kadar derecelendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmede “1: birinci derecede en önemli sorunu”, “2: ikinci derecede en önemli sorunu”, ..., “10: önem derecesi en az olan sorunu” göstermektedir. 52 Alışveriş Merkezi yöneticisinden toplanan verilerin manuel olarak frekans analizine tabi tutulması sonucunda Tablo 17’de sunulan 10 ana sorun kategorisinin sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Tablo 17.** Ana Sorun Kategorileri

Sorun Türü	Önem derecesi										Toplam Puan
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Trafik</b>	4	6	5	7	6	2	0	6	4	12	<b>305</b>
<b>Ulaşım</b>	6	10	6	6	5	4	3	2	6	4	<b>248</b>
<b>Mimari</b>	7	7	10	4	4	6	3	7	2	2	<b>238</b>
<b>Marka/ Kiralama</b>	5	4	6	7	6	5	5	3	8	3	<b>280</b>
<b>Ziyaretçi</b>	2	4	2	6	1 0	7	12	6	2	1	<b>292</b>
<b>Kıracı Personeli</b>	8	9	4	5	5	6	3	4	4	4	<b>248</b>
<b>Hizmet Taşeronları</b>	4	3	7	8	1	6	10	7	3	3	<b>287</b>
<b>Reklam/Tanıtım Faaliyetleri</b>	3	3	4	7	7	6	7	9	4	2	<b>297</b>
<b>Yönetim Personeli</b>	5	2	3	1	5	6	6	4	14	6	<b>343</b>
<b>Yerel Otorite</b>	8	4	5	1	3	4	3	4	5	15	<b>322</b>

Alışveriş merkezleri bir bütün olarak ele alındığında alışveriş merkezleri açısından öncelikli sorunun tespit edilmesinde tablodaki toplam puanlar dikkate alınmıştır. Sorunların önem derecesini belirleme puanlamasına göre en düşük

toplam puana sahip sorun, alışveriş merkezlerinin en önemli sorunu olacaktır. Bu sorun, tabloya göre 238 toplam puanla “Alışveriş Merkezi mimari sorunları” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun 7 Alışveriş Merkezi tarafından birinci derecede önemli sorun olarak belirtilmiş ve bu yönüyle birinci derece önem sırasına göre yapılacak olan sıralamada ikinci sırada yer almıştır. Çünkü birinci önem derecesine göre yapılacak olan sıralamada “Alışveriş Merkezi kiracı/kiracı personeli sorunları” ile “yerel otorite sorunları” 8’er Alışveriş Merkezi tarafından birinci derecede önemli sorun olarak görülmektedir.

Toplan puan değerlendirmesine göre alışveriş merkezlerinin ikinci önemli sorunu 248 toplam puanla “Alışveriş Merkezi ulaşım sorunları” ile “Alışveriş Merkezi kiracı/kiracı personeli sorunları” oluşturmaktadır. Bunu, üçüncü önemli sorun olarak 280 toplam puanla “Alışveriş Merkezi marka karması/kiralama sorunları”, dördüncü önemli sorun olarak 287 toplam puan ile “Alışveriş Merkezi hizmet taşeronları sorunları”, beşinci önemli sorun olarak 292 toplan puanla “Alışveriş Merkezi ziyaretçi sorunları”, altıncı önemli sorun olarak 297 toplam puanla “Alışveriş Merkezi reklam ve tanıtım faaliyetleri sorunları”, yedinci önemli sorun olarak 305 toplam puanla “Alışveriş Merkezi trafik sorunları”, sekizinci önemli sorun olarak 322 toplam puanla “yerel otorite sorunları” ve dokuzuncu önemli sorun olarak da 343 toplam puan ile “Alışveriş Merkezi yönetim personeli sorunları” takip etmektedir.

Alışveriş merkezleri yönetim sorunları içerisinde toplam puan esasına göre en önemli sorun olarak karşımıza çıkan “Mimari Sorunlar” maddesini ilk üç sorun içerisinde yer veren Alışveriş Merkezlerinin %28’si İstanbul’da %24’ü Ankara’da olup, büyük çoğunluk Metropollerde bulunmaktadır.

Alışveriş merkezleri yönetim sorunları içerisinde toplam puan esasına göre en önemli ikinci sorun olarak karşımıza çıkan “Alışveriş Merkezi Ulaşım Sorunları” ile “Kiracı/Kiracı Personeli Sorunları” şeklinde tespit edilmiştir.

“Alışveriş Merkezi ulaşım sorunlarına ilk üç sorun içerisinde yer veren Alışveriş Merkezlerinin %30’u İstanbul’da yer almaktadır ve bu alışveriş merkezlerinin %57’si 20.000-40.000 metrekare kiralanabilir alana sahiptir. %48’i

1.500 ve üzeri araç otoparkına sahip olup, aynı şekilde %48'i şehir merkezinde yer almaktadır.

“Alışveriş Merkezi kiracı/kiracı personeli sorunlarına ilk üç sorun içerisinde yer veren Alışveriş Merkezlerinin %38'i İstanbul'da bulunmakta olup, %48'i 40.000 metrekare ve üzeri kiralanabilir alana sahiptir ve %67'si 100'den fazla mağazaya sahiptir. Aynı şekilde %67'sinin %10 oranında yerel kiracısı bulunduğu gözlenmektedir.

Alışveriş merkezleri yönetim sorunları içerisinde toplam puan esasına göre en önemli üçüncü sorun olarak karşımıza çıkan “Alışveriş Merkezi marka karması/kiralama sorunları” maddesini ilk üç sorun içerisinde yer veren alışveriş merkezlerinin %33'ü İstanbul'da bulunmakta olup, %53'ü 20.000-40.000 metrekare kiralanabilir alana sahiptir. Ayrıca 100 ve üzeri mağaza sayısı olan Alışveriş Merkezi oranı %60'tır. Bu Alışveriş Merkezlerinin, %67'sinin %10 oranında, %27'sinin ise %20 oranında yerel kiracısı bulunmaktadır. Aynı zamanda %60'ı yatırımcı bünyesinde yönetim yapmaktadır.

Alışveriş merkezleri yönetim sorunları içerisinde toplam puan esasına göre değil de ilk sıraya tercih edilme sayısına göre incelediğimizde en önemli ikinci sorun olarak karşımıza çıkan “yerel otorite sorunları” ile “kiracı/kiracı personeli sorunları” şeklinde tespit edilmektedir. Kiracı/kiracı personeli sorunlarını yukarıda ele aldığımız için yerel otorite sorunları parametresini mercek altına alacağız.

Alışveriş merkezleri yönetim sorunları içerisinde ilk sıraya tercih edilme sayısına göre en önemli sorun olarak karşımıza çıkan “yerel otorite sorunları”nı ilk sıraya tercih edenlerin, %63'ü 100 ve üzeri mağaza sayısına sahip ve yatırımcı bünyesinde yönetilmektedir. Bu alışveriş merkezlerinin %50'si şehir merkezinde bulunmakta olup, büyük çoğunluk Anadolu şehirlerinden oluşmaktadır.

## **4.2. Tespit Edilen Üç Önemli Sorun Sahası**

Yapılan araştırma sonucunda mimari, kiracı personeli ve ulaşım olmak üzere üç önemli sorun sahası tespit edilmiştir.

### **4.2.1. Mimari**

Yapılan anket sonuçlarının puanlamasında en önemli sorun olarak ortaya çıkan mimari sorun; Alışveriş Merkezi tasarım ve inşa edilirken yapılan ve

düzeltilmesi çoğu zaman imkânsız hatalar Alışveriş Merkezi yöneticisinin baş etmek zorunda kaldığı ciddi bir sorundur.

Mimari sorun; kimi zaman Alışveriş Merkezinde kullanılan malzemenin yenilenmesi ihtiyacı duyulduğunda malzeme teminindeki zorluk ve imkânsızlık olarak ortaya çıkarken, kimi zaman da büyük peyzaj alanları, fonksiyonel havuzlar gibi bakım&onarım maliyetleri yüksek olan unsurlarla işletme bütçesini zorlayarak kendini göstermektedir. Alışveriş Merkezi inşasında hizmet alınan firmaların büyük çoğunluğu İstanbul ve Ankara gibi şehirlerden sağlandığı için Anadolu'da yer alan Alışveriş Merkezlerinin söz konusu firmalardan tadilat ya da bakım konularında hizmet almasını güçleştiriyor.

Alışveriş Merkezi tasarım aşamasında karar verilen müşteri dolaşım güzergâhı, yürüyen merdiven ve asansör gibi sabit cihazların yerleşimi mağazaların görünürlüğüne ve dolayısıyla cirolar üzerinde ciddi etki yaratabiliyor. Estetik kaygının yanı sıra ticari kaygının göz ardı edilerek yanlış yerleşim sebebiyle kör cephe mağazalar ve kiralanması güç alanlar ortaya çıkabiliyor. Öte yandan arsanın boyutunun küçük olması sebebiyle daha fazla kiralanabilir alan yaratmak için yatırımcı kararı ve isteği doğrultusunda olması gerekenden daha fazla kata sahip olması da ziyaretçilerin erişemediği ya da dolaşmak istemediği atıl alanları da yönetmek zorunda kalınıyor.

Günümüzde Alışveriş Merkezi toplumun en yoğun vakit geçirdiği sosyal alanlar olarak kullanıldığı için tasarım ve inşa aşamasında yeterli büyüklük ve sayıda yapılmayan tuvalet, mescit, bebek bakım odası, otopark gibi sosyal alanlar müşteri memnuniyeti ve sadakati konusunda belirleyici olmaktadır.

#### **4.2.2. Kiracı Personeli**

Perakende sektöründe insan kaynakları süreçlerinin iyi işletilememesi sonucu satış personeli düzeyinde yetişmiş ve kalifiye personel eksikliği müşteri ve ciro devamlılığını sağlamayı engellemektedir.

Alışveriş Merkezi sektörüne bakıldığında %95 oranında ürün satma üzerine kurulu olduğu halde ülkemizde bu konuda eğitim veren resmi veya özel

teşebbüslerin olmayışı sorunun büyümesine sebep olmaktadır. Satış elemanlığı görevine meslek olarak bakılmaması, en kolay ulaşılabilir iş olması, en düşük eğitim seviyesine sahip topluluktan oluşması sorunu daha fazla derinleştirmektedir.

Satış personeli sirkülasyon oranının yüksek olması da perakende patronları tarafından eğitim desteği verilmesini engelliyor. Dolayısıyla Alışveriş Merkezi kültürüne yabancı olan ve sabah işe girişinde kimliğinin sorulmasına, mal kabul saatlerinin kısıtlanmasına asabiyet göstererek işletme kurallarının uygulanmasını zorlaştıran tutumlar sergilendiği gibi müşteri memnuniyeti de olumsuz etkilenebilmektedir.

İyi bir mağaza yöneticisi mağazanın cirosunu %30 - %40 oranında değiştirebilmektedir. Alışveriş Merkezlerinin kontratları gereği sabit ya da hasılat bazlı kira bedeli anlaşmalarında bu sorun hasılat bazlı alışveriş merkezlerinin aleyhine işlemektedir. Aynı perakende zincirinin, hasılat bazlı kira ödediği mağazada iyi performans gösteren yöneticisini sabit kira ödemek zorunda kaldığı mağazaya çekerek karlılığını maksimize etmek istemesi sonucunda hasılat bazlı çalışan Alışveriş Merkezinde düşen cirolar sebebiyle kira gelirinde kayıp oluşmaktadır. Ciroları düşen mağazayı karlı kılabilmek için stok maliyetinin azaltılması için ürün çeşidinin ve sayısının azaltılması kısır bir döngü içerisinde mağazanın daha kötüye gitmesine ve hatta kapanmasına varan bir sonuç doğurabilmektedir.

#### **4.2.3. Ulaşım (Erişilebilirlik)**

Anket sonuçlarına göre, Alışveriş Merkezlerinin ulaşım (erişilebilirlik) sorunu hem şehir merkezinde yer alan hem de şehir merkezine uzak alışveriş merkezlerinin ortak sorunu ortaya çıkmaktadır. Şehir merkezinde olan Alışveriş Merkezlerinin trafik yoğunluğu nedeniyle, şehir merkezinden uzak olanların da mesafe nedeniyle sorun yaşadıkları dile getirilmektedir.

Ulaşım sorununun temel kaynağı elbette yerleşim yeri seçimidir. Alışveriş Merkezinin bulunduğu yere toplu taşıma araçlarının güzergâhı bulunmadığı durumlarda sorun daha da büyüyor. Öte yandan Alışveriş Merkezinin tasarım ve



inşa zamanında karar verilen otopark trafik akışı, giriş-çıkış noktaları da ulaşımı olumsuz etkileyebilmektedir. Ülkemizde %40'ın üzerinde LPG'li araç kullanımı göz önünde bulundurulduğunda açık otopark alanı bulunmayan Alışveriş Merkezlerinin LPG'li araç sahiplerinin ulaşımını sağlaması mümkün olmuyor.

### 4.3. Sorunların Çözümüne İlişkin Bulgular

Belirlenen ana sorun kategorileri kapsamında yapılan betimsel analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

#### 4.3.1. Mimari Sorun İle İlgili Görüş ve Öneriler

AVM yöneticilerinden toplanan verilere göre ortaya konulan sorunların ilki olan mimari sorunların çözümüne yönelik sektörde uzun yıllardan beri çalışan ve üst düzey görevlerde bulunan 10 üst düzey yöneticinin görüşleri alınmıştır. Söz konusu yöneticilere yöneltilen “Alışveriş Merkezlerinin en önemli sorunu olarak görünen mimari sorunların çözümü için önerileriniz nedir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar analiz edilmiş ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Sorulan sorular neticesinde; Türkiye’de profesyonel destek almadan, AVM konusunda uzman mimarlar ile çalışmayan yatırımcıların inşa etmiş oldukları AVM’lerde mimari sorunların daha ön planda yer aldığı ve AVM açıldıktan sonra çözülmesinin zor ve maliyetli olduğu ortaya konmaktadır. **A1 Kişisi** : “**Bu konularda arkadaşların tespitleri doğru buluyorum. Türk mimarisinde bu konudaki deneyim bir hayli az. Yurtdışına dönüp baktığımızda Chapman Taylor, L35 gibi senelerdir Alışveriş Merkezi yapan mimarlık firmaları var. Nerelerde tıkanıklarını ve nerelerde nasıl sıkıntılar yaşandığını çok iyi biliyorlar.**” Türkiye’de bulunan mimarlık firmalarının tecrübe yönünden zayıf olması, işletme esnasında çıkabilecek sorunların çözüme kavuşturulması noktasında yetersiz kalmalarına sebep olmaktadır. **A1 Kişisi** : “**Bunun yanı sıra yabancı mimarlar iyidir derken Türkiye’nin de bir takım gerçekleri var. Türkiye’de çok daha düşük maliyetle AVM inşa edilmesi isteniyor. Yurtdışından gelen yatırımcılar kendi normlarında üst konfor bandında yatırım yapmak istiyorlar. Örneğin Alman yatırımcılar yangın gibi güvenlik konusunda çok hassaslar. Burada doğru bir tane değil. Yatırımcının bütün bu**

hususları birleştirip bir havuzun içerisinde toplayıp mühendisin, mimarın ve işletmecinin arzu ve isteklerini iyi değerlendirip ona göre bir ürün çıkarması lazım.”

Sürdürülebilir projelerin hayata geçebilmesi için Türkiye’de yurtdışındaki örneklerine göre farklı kullanım koşulları ve gereklilikleri olduğu için yurtdışındaki iyi örnekleri Türkiye’nin tüketici ve kullanıcı profiline uygun şekilde imalatların yapılabileceği projelerin başarılı olacağı düşünülmektedir. **A2 Kişisi** : “**Mimaride bütün mesele doğru mimarlarla çalışmanın önemidir. Kullanıcı özelliklerini, tüketiciye kolaylık sağlayacak ergonomiyi gözetmeyen mimari projeler sonraları daha çok sıkıntıya düşüyor. Dolayısıyla deneyimli mimari kadrolar gerekliliği ya da doğru danışmanlıklar kullanma mecburiyeti şeklinde yorumluyorum.**” Buradan da mimari ekibin önemi desteklenmektedir. En önemli husus da kullanıcı ve tüketici özelliklerini göz önünde bulundurulması zorunluluğudur. **A3 Kişisi** : “**Bu konularda direnen bir takım mimari kuruluşlar mevcut. Bu mimari kuruluşlar da Türkiye’de çok proje yapmış ya da ilk projeleri yapmış ve işin ticari boyutunu ıskalayan firmalardır. İşin fonksiyonel kısmının yanında ürün seçimindeki hatalarda mimarlar kadar yatırımcıları da kusurlu görüyorum.**”

AVM mimarları ortaya koymuş oldukları sanat eserinde estetik kaygılarıyla seçmiş oldukları bazı ürün seçimleri işletme esnasında farklı sorunlara sebep vermektedir. Yalnızca estetik kaygıyla hazırlanan projelerin ticari gerekliliklere uzak kalmaları işletmecilerin problemi olarak ortaya çıktığı söylenmektedir. **A4 Kişisi** : “**Dolayısı ile mimari konuların proje başlangıcında çöp odası, çöp şutu, karton toplama noktası, koridorların genişliği, kat yükseklikleri, mağazaların cephe/derinlik oranları gibi tüm detayların doğru planlanması gerekiyor. Mimarların estetik kaygıyla yapmış sanatsal tasarımın hayatla öpüşmesi gerekiyor.**” Burada bir Alışveriş Merkezinin mimarisi hazırlanırken en başından işletme tarafından kullanılacak alanların konumlandırılması, kiralamayı kolaylaştıracak ergonomi ve orantılı mağaza ölçüleri, ziyaretçi giriş-çıkış noktaları ve koridor genişlikleri gibi tüm ayrıntıların mimari-işletme-kiralama-teknik ekiplerin kollektif çalışmaları ile gerçek doğruya ulaşması kuvvetle muhtemel olduğu ifade edilmektedir. **A5 Kişisi** : “**Sadece mimari olarak değil aynı**

zamanda elektro-mekanik sistemleri de dâhil ederek düşünmek gerekir. Bunun çözümü daha proje safhasında Alışveriş Merkezini yönetmekle başlar. Geçmiş dönemde açılmasına bir hafta kalan bir Alışveriş Merkezine ziyarete gittiğimizde çöp odasının olmadığını fark ettiğimiz projeler gördük.” Buradan da anlaşılacağı üzere bu kollektif çalışmanın Alışveriş Merkezi planlama safhasında yapılması gerektiği belirtilmektedir. **A8 Kişisi** : “**Bir Alışveriş Merkezinin lokasyonu belirlendikten sonra planlama aşaması, mimari projeyi hazırlayan ekip ile işletmeyi yapacak ekip ya da işletme konusunda uzman bir danışman ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Mimarin kendi hayalindeki en güzel ve en doğru şekliyle projelendirdiğini düşündüğü bir Alışveriş Merkezi yatırımının son kullanıcısı işletme ekibinin bakım, onarım, temizlik vb. hizmetleri sürdürülmesi ile ilgili şüpheleri olması durumunda planlama aşamasında müdahale ederek önlenmesi gerekir.**” Kişi, işletme ekibinin hatalı gördüğü her duruma müdahale ederek, kullanım esnasında yaşanabilecek olumsuzlukları bertaraf etmesini beklemektedir. **A7 Kişisi** : “**Bir Alışveriş Merkezinin yatırımcısı ile mimarını değiştiremiyorsun. Dolayısı ile projeye başlarken profesyonel bir destekle bu problem aşılabilir.**” Kişi, diğer görüş bildirenlere paralel görüş bildirerek, Türkiye’deki mevzuatlar gereği Alışveriş Merkezi açıldıktan sonra da bir takım değişikliklerin mimarın onayı olmadan yapılamayacağına dikkat çekmektedir. **A9 Kişisi** : “**Projelerin mimarisinde trendi yakalayan ve müşterinin beklentilerini karşılayan, algı yönetiminden başarı ile çıkabilen ve yönetim tarafında da işletme kolaylığı sağlayan projelerin başarıyı yakalama şansı daha yüksektir.**” Kişi burada yalnızca kullanıcı özelliklerine uygun imalat haricinde Alışveriş Merkezinin görüntü olarak da istenilen düzeyde bir algıya sahip olmasını beklemektedir. **A10 Kişisi** : “**Eskiden departman mağazaları tek başına lokomotif güçken, şuan bu görevi başka unsurlarla paylaşıyor. Dolayısı ile Alışveriş Merkezinin mimarisi, Alışveriş Merkezinin konsepti ve gelecek trendleri ile aynı doğrultuda proje aşamasında masaya yatırılması ve karar verilmesi gereken bir husustur.**” Burada kişi, Alışveriş Merkezi planlama aşamasındayken hem günümüzün hem de geleceğin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte ve konseptte proje üretilmesine önem vermektedir.

Mimari sorunlara ilişkin görüş ve önerilerini belirten kişiler, konuyu iki farklı açıdan bakış açılarıyla yapılan hataları ve yapılması gereken hususları ifade etmektedirler. Birinci bakış açısı yukarıda da ifade edildiği gibi doğru mimar ile birlikte işletme-teknik-kiralama ekiplerinin geleceğin ihtiyaçlarını da karşılayabilecek bir projenin ortaya konmasının mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer bakış açısı ile ilgili olarak; **A1 Kişisi** : “Bizdeki yatırımcılar, emsali sonuna kadar kullanıp, bodrum katları Alışveriş Merkezi yaparak, emsali üzerine yapacağı rezidans kullanmak gibi hatalar yapabiliyorlar. Halbuki Alışveriş Merkezinin üzerine rezidans yaptığımızda statikten dolayı kolon sayılarını arttırarak Alışveriş Merkezinin yapısı bozuluyor.” Yerli yatırımcıların daha fazla kazanma arzularının, onları basit ama büyük hatalar yapmaya sürükledikleri ifade edilmektedir. **A3 Kişisi** : “Öyle alışveriş merkezleri var ki maliyetleri düşürebilmek için üretimi devam etmeyen seramiği kullanıyor. Oysaki Alışveriş Merkezi açıldıktan sonra birtakım nedenlerle kırılan seramiklerin yerine devamı olmadığı için aynısını bulamıyorsunuz.” Kişi bu noktada yatırımcıların da işin gereklilikleri konusunda yetersiz veya fazla maliyetli odaklı inşaat yaptıklarını belirtmektedir. **A5 Kişisi** : “Kırk küsur katlı gökdelenin yapıp bitirdikten sonra altına ne yapacağız diye soran yatırımcılar gördük.” Kişi burada yatırımcının aslında konut/ofis vb. bir inşaat yaparken ticari alan yarattıktan sonra orada bir değer yaratma çabasına dikkat çekmektedir. Plansız bir ticari alanın daha sektöre kazandırıldığı belirtilmektedir. **A5 Kişisi** : “Ben de şehrimde, kendime yakışan bir mimari projeye Alışveriş Merkezi inşa edeyim de kiraya vereyim hem rant elde edeyim hem de şanım yürüsün” diyerek bu işe başlayanlar var.” Kişi Alışveriş Merkezi sektörünün dışarıdan bakıldığında bir prestij unsuru ve gelir kaynağı olduğunun tespit edildiğini ve belirli bir amacı olmayan, plansız projelerin hayata geçtiğini ifade etmektedir. . **A8 Kişisi** : “Genelde yatırımcı önce arsayı alıyor ya da sahip olduğu bir arsa üzerinde proje geliştirme yoluna gidiyor. Akabinde bir mimara projesini hazırlatıyor ve binanın iç ergonomisinden ziyade dış estetiğinin güzelliğine göre karar veriliyor.” Şeklindeki ifadesiyle yerel yatırımcının neredeyse inşaat bittikten sonra kiralama aşamasında masaya yatırdığı söylenmektedir.

#### 4.3.2. Kiracı Personeli Sorunu İle İlgili Görüş ve Öneriler

AVM yöneticilerinin beyan ettikleri ikinci önemli sorunun çözümüne yönelik yapılması gerekenleri belirlemek üzere sektörün tecrübe seviyesi yüksek 10 üst düzey yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Söz konusu kişilere “AVM yöneticilerin kiracılarla yaşadıkları sorunların çözümü konusunda sizin öneriniz nedir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar aşağıda sunulmuştur.

Sorulan sorular neticesinde; Türkiye’de satış danışmanı pozisyonun profesyonel bir meslek olarak görülmediği, bu konuda yeterli eğitim kurumu bulunmadığı için meslek içi eğitim ile yürütüldüğü, her firmanın bunu destekleyecek mali gücünün olmadığı, sektörün büyüme hızına paralel olarak istihdamına ihtiyaç duyulan kalifiye personel bulmanın zorlaştığı ve bu problemin sektörde topyekun bir paylaşım dayalı personel eğitimi ile çözülebileceği ortaya konmaktadır. **A1 Kişisi:** “Karşısındaki müşterinin dilinden anlamak, ona göre hareket etmek ve malını pazarlayıp satabilmek ayrı bir maharet gerektiren bir husustur. Dolayısıyla kabiliyetli adamlar almak zorundasınız. Bunlar da yüksek ücretli insanlar olduğu için daha ucuz ve daha uzun süreli çalıştırabilecekleri insanları tercih edebiliyorlar. Bu sefer kalifiye eleman olmadığı için verimlilik getirmediği için ciro çıkmıyor.”

Burada kabiliyetli personelle çalışmanın getirdiği yüksek maliyete karşın perakendecilerin daha ucuz iş gücü ile ilerlediklerini ve bu yüzden de verimlilik noktasında sıkıntıya düştükleri ifade edilmektedir. **A2 Kişisi:** “Nasıl ki gümüşü renkli saçlılardan oluşan satıcı orduları görebiliyorsak yurtdışında bizim ülkemizde de bunu iş gibi kabul edip, sadece belirli bir dönem gelir üreteceği bir uğraş halini görmekten çıkarmamız lazım. Bunun için de perakende sektörünü yaygın eğitime ve örgün eğitime katmak lazım.” Kişi burada satış danışmanı pozisyonunun geçici bir iş gibi görülmesini engellemek ve sürdürülebilir gelir kaynağı haline dönüşmesi için perakende eğitimini lise ve üniversite düzeyinde ayrı bir branş olarak işlenmesinin çözüm yolu olacağını belirtmektedir. **A10 Kişisi:** “Alışveriş Merkezinde yer alan güvenlik personelinden satış danışmanına uzanan yetişmiş ara insan gücü yaptığı işi meslek olarak görmüyor. Bir güvenlik personeline neden bu işi yapıyorsunuz diye sorsalar;

**Ya polis olmak istemiştir, olamamıştır ve o hazzı yaşamak istiyordur. Ya da daha büyük bir işe gitmek için geçiş görevi olarak bakmaktadır.”** Önceki görüşlere paralel olarak perakende sektöründeki ara eleman sıkıntısının yaptığı işi meslek olarak görmediği ve bu problemin yalnızca mağaza ayağında değil, aynı zamanda Alışveriş Merkezi yönetiminin Güvenlik ve Temizlik ekipleri içerisinde de benzer bir durumun olduğu ifade edilmektedir. **A7 Kişisi: “Kiracı ve Kiracı personeli ilişkisi son on yılda büyüdü. Perakende zincirleri hacimler büyüdükten sonra mağazalar ardı ardına açıldığı için yetişmiş personel bulamadılar. Yetişmiş personel bulamadıkları için mevcut bir mağazada şef pozisyonunda çalışan personeli mecburen herhangi bir hazırlık yapmadan başka bir mağazada statü olarak müdürlük pozisyonuna getirdiler.”** Kişi, sorunun temelinde hızlı büyüyen perakende sektörünün kendi ihtiyacı olan personeli kendi bünyesinde üretilmediğinden üst pozisyonlara alt kademe personelin terfisi ile çözüm bulduğu ve buna bağlı olarak da verim kaybı yaşadığını belirtmektedir. **A9 Kişisi: “Çok genç olan kiracı personelinin bağlılık seviyesi çok düşük ve değişim çok yüksek. Maaşlarında oluşabilecek 50TL fark iş değiştirmelerine sebep olabiliyor.”** Kişi burada ara elemanların maaşlarının çok yüksek olmadığı için az miktarda artış sağlayacağı başka bir işe geçişinin kolay olduğunu, çalıştığı kuruma karşı sadakatinin zayıf olduğunu ifade etmektedir.

Kiracı personeli ile ilgili sorun, ankete katılım gösteren Alışveriş Merkezi yöneticileri tarafından iki farklı pozisyonda değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki satış personeli ve kasiyer gibi ara eleman problemi iken ikincisi ve daha önemlisi perakende zincirlerinde mağaza yöneticisi sorunu. **A7 Kişisi: “Bir Alışveriş Merkezindeki güzel iş yapan perakende mağazanın müdürünü yeni açılan Alışveriş Merkezine alıp götürüyorlar. Dolayısıyla mağaza müdürü giderken portföyünü de götürüyor ve mevcut mağazaya zarar vererek ciro kaybına neden oluyor. Sonrasında merkez kadrosu Alışveriş Merkezinde yaşadıkları düşüşü merkezin ziyaretçi sayılarını sorgulayarak kendilerindeki hatayı göremiyorlar.”** Perakendede mağaza yöneticisi pozisyonu da yetersiz olduğundan, yeni açılan mağazada sistemin oturması için en başarılı gördükleri yöneticiyi transfer ettiklerinde eski mağazasının portföyünü de götürdüğü için arkasında ciroları düşen bir mağaza yarattığı ifade edilmektedir. **A3 Kişisi: “Burada gözden**

kaçan çok büyük bir sıkıntı daha var. Firmaların baz kirası ödemediği ve ciro kirası ile çalıştığı alışveriş merkezlerinden adam alması daha kolay oluyor.” Burada ciro kirası ödediği mağazada çalışan yöneticinin, zincirin diğer mağazalarındaki yöneticilerine kıyasla daha iyi performans göstermesi durumunda söz konusu yöneticiyi sabit kira ödemekle yükümlü olduğu noktaya transfer ettikleri, geride kalan mağazada kaybedilen ciro sebebiyle Alışveriş Merkezinin gelir kaybına uğradığı ifade edilmektedir. **A1 Kişisi:** “Bu konuda yeni yeni bir takım üniversitelerde ihtisas birimleri kurulmaya başlandı. Bunun daha hızlanması gerekiyor. Bizim perakendede çalışanlar hep alaylı olarak mağazada öğreniyorlar. Bunu daha kurumsal olarak doğru eğitimlerle donatılması gerekiyor.” Kişi genel olarak kiracı personel ve yöneticilerinin alaylı olarak eğitildiğini ve bunun yetersiz olduğunu, bu sorunla başa çıkabilmek için eğitim kurumları kanalıyla daha kurumsal bir biçimde eğitimlerin planlanması ve uygulanması gerektiğini belirtmektedir. **A2 Kişisi:** “Perakendede ikinci ve üçüncü kuşakta alaylı perakendeciler yerine bu sahada mesleki eğitimler almış kişiler görecekssek, bunun eğitimini verecek kurumların devreye girmesi gerekiyor. Bazı alışveriş merkezlerinin kendi performanslarını yükseltebilmek için bir takım özel personel eğitimleri verdiklerini görüyoruz. Eğitim alan personel başka yere geçse bile sektörün gelişmesini sağlıyor.” Diğer görüşlere paralel olarak perakende çalışanı bu manada oluşturulacak eğitim kurumları ile sorunun altından kalkabileceği gibi Alışveriş Merkezleri de kendi bünyelerinde yaptıkları eğitim programlarıyla sektöre katkıda bulunabilmektedir. **A4 Kişisi:** “Mağaza yöneticisi olarak çalışmakta olan arkadaşı yarın bölge müdürü yapmak, sonrasında operasyon müdürü yapmak ya da satış müdürü yapmak Alışveriş Merkezi yöneticisinin öncelikli görevidir. Personel eğitimleri organize etmek gibi sosyal bir göreviniz var. Eğitim verdiğiniz kişi kısa bir süre sonra Alışveriş Merkezinden ayrılrsa dahi topluma fayda sağlamış olursunuz.” Burada Alışveriş Merkezi yöneticilerinin mağaza personeline ve yöneticisine eğitimler planlayarak onların gelişmesini, kariyer yapmalarının sağlanması noktasında etkin rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Alışveriş Merkezi bu hususta yapacağı harcamalar bir maliyet getirecektir. Ancak eğitim verilen personel başka bir Alışveriş Merkezine gitse de sektöre kazandırılan bir

değer olacağı kanaati ifade edilmektedir. **A5 Kişisi:** “Bu sektör hizmet sektörü, hizmet sektörünün ana kaynağı insan, insana yatırım yok. Problem buradan kaynaklanıyor.” Burada ana girdi olan insan gücüne yönelik yatırımların artırılması ile sorunun çözülebileceği ifade edilmektedir. **A7 Kişisi:** “İlgisizlik, hedefsizlik ve motivasyon eksikliği satış performansını etkileyen en önemli unsurdur. Kiracı personeli ile ilişkiyi doğru kurgulamak için oturmayan ve sahada varlığını hissettiren ve tüm kiracılarla birebir iletişimi kuvvetli Alışveriş Merkezi yöneticilerine ihtiyaç var.” Kişi bu sorunun çözümünde Alışveriş Merkezi yöneticilerine de görev düştüğü ve personelin motivasyonun yüksek tutulması ile sorunun üstesinden gelinebileceğini belirtmektedir. **A8 Kişisi:** “Alışveriş Merkezi yöneticisi kürek yarışlarında arkada dümeni tutan ve tamtam’ı çalarak tempoyu verendir. Alışveriş Merkezi yöneticisi düzgün tempoyu verir ve maksimum enerjiyi eşit şekilde sağlayarak o kayığın diğerlerinden daha uzak yere, daha hızlı ve başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.” Burada da yine Alışveriş Merkezi yöneticisinin yönetmekte olduğu merkezin tüm çalışanlarıyla belirli paylaşımlarda ve desteklerde bulunarak daha verimli olmalarını sağlamalıdır şeklinde görüş bildirilmektedir. **A1 Kişisi:** “Alışveriş Merkezi yöneticilerinin görevi bu sorunu tespit etmek değil sorunu çözmektir. Dolayısıyla bu sorunları çözecek yöneticilerin yeterliliği de bir problemdir.” Diğer görüşmecilere paralel olarak A5 kişisi de sorunun çözümünde Alışveriş Merkezi yöneticisine büyük oranda görev düştüğü ve bu yöneticinin yetersizliği de bir başka sorun olarak ifade edilmektedir.

#### 4.3.3. Ulaşım (Erişilebilirlik) Sorunu İle İlgili Görüş ve Öneriler

AVM yöneticileri tarafından üçüncü öncelikli sorun olarak bildirilen ulaşım sorununun çözümüne yönelik görüşlerini almak üzere yine aynı kişilerle yapılan mülakatın sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Alışveriş Merkezi yapımı ile ilgili kararın alındığı ilk adımda yer seçimi yapılırken erişim ile ilgili detaylı araştırma yapılması, şayet toplu ulaşım ağının üzerinde değilse kendi imkanları ile ya da yerel otoriteler düzgün ilişkiler kurarak Alışveriş Merkezinin toplu ulaşım ağına entegre olmasının sağlanması



gerekmektedir. Öte yandan Alışveriş Merkezinin otoparklarının yeterli büyüklüğe sahip olarak rahat bir giriş-çıkış sağlanması ile çözülebileceği ortaya konmaktadır.

**A1 Kişisi :** “İstanbul’daki erişim problemleri ile Anadolu’daki erişim problemlerini karşılaştırdığınızda; Anadolu’da insanlar alışmışlar 2-3 dakikada bir yere gitmeye, istiyorlar ki Alışveriş Merkezine de çok kısa sürede ulaşabilsinler.” İstanbul ile Anadolu şehirlerinin erişim problemleri birbirleri ile farklılık göstermekte ve Anadolu’da kısa mesafelerin dahi uzak mesafe olarak algılandığı belirtilmektedir. Anadolu’nun bir başka gerçeği ise her evde bir otomobil vardır. Dolayısıyla ev hanımı otomobil ile gidilebilen Alışveriş Merkezi’ne erişmek için eşine bağlıdır. **A10 Kişisi** de bu durumu şu sözleriyle doğrulamaktadır; “Anadolu’da yer alan alışveriş merkezlerinde hafta içi ile hafta sonları arasında ciddi bir fark vardır. Bunun sebebi de koca evdedir, araba vardır ve arabayla ulaşım sağlanır. Eşi ile birlikte gidilen Alışveriş Merkezine ulaşım çok rahattır.”

Alışveriş Merkezlerinin Anadolu’da yaşamış oldukları ulaşım problemi ile sebepleri belirtilirken öte yandan ana sorunun lokasyon olduğu ifade edilmektedir. **A9 Kişisi:** “Alışveriş Merkezinin bulunduğu lokasyon itibariyle rezidans veya nitelikli konutların içerisinde olursa göreceli olarak bu problemi en önemli sorun olmaktan çıkarmış olursunuz. Zamanın kıymetli olduğu günümüz çalışma koşullarında zamanı en çok etkileyen unsur trafik olduğu için ulaşım ve erişilebilirlik çok daha önemli bir hale geliyor.” Burada Alışveriş Merkezinin lokasyonun konutlara yakın yapılması tavsiyesinde bulunarak metropol şehirlerde artan trafik yükünün erişimi engellediğini belirtmektedir. Dolayısıyla konutlara yakın bir lokasyonda konumlandırılmış bir Alışveriş Merkezi ulaşım ile ilgili sorunları bertaraf edebileceği öngörülmektedir. **A4 Kişisi:** “Başarılı bir Alışveriş Merkezinin en önemli unsuru lokasyon. Trafik ve erişilebilirlik hepsi lokasyon başlığı altında incelenebilir. Örnek verecek olursak Metroport Alışveriş Merkezi, E-5 karayolunun yanında çok güzel bir Alışveriş Merkezi ve lokasyonu da fevkalade. Ancak ana yolda değil de alternatif güzergâhta kaldığı için sıkıntı yaşamaya başladı.” Önceki kişilerin ifadesine paralel biçimde anahtar sözcüğün “lokasyon” olduğunu vurgulayarak, çok iyi bir lokasyona sahip olup da sonradan yerel otoritelerce yapılan trafik değişikliklerinde bu özelliğini yitiren

Alışveriş Merkezlerinin de olduğu belirtilmektedir. **A8 Kişisi:** “Erişilebilirlikteki sıkıntı tamamen lokasyondan kaynaklanmaktadır. Bu büyük yatırımlarda kavşak ve yol çalışmaları yapılmaktadır. Akmerkez ve Zorlu projeleri bunlara örnektir. Devam etmekte olan Emaar projesinde yatırımcı hem yan yol hem de iki metro hattı arasında ring hattı yatırımı yapmaktadır.” Kişi burada ulaşım ile ilgili sorunların çözümü için yatırımcıların bir takım maliyetlere katlanarak Alışveriş Merkezine rahat bir erişimi sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. **A9 Kişisi:** “Şehir merkezinde olan Alışveriş Merkezleri metro ve metrobüs gibi toplu ulaşım kaynaklarından bağlantı yapamadıysa çok ciddi dezavantaj, yaptıysa da çok ciddi avantaj sağlıyor.” A8 kişinin söylemlerini destekler biçimde, yatırımcıların toplu ulaşım ağına muhakkak bir bağlantı yolu, köprüsü, üst geçiti, alt geçiti vb. unsurları Alışveriş Merkezinin temel yapı taşı olarak görmeli ve Alışveriş Merkezi inşaatı ile birlikte inşa edilmesi gerektiğini belirtmektedir. **A1 Kişisi:** “İstanbul gibi büyük metropollerde metro ve metrobüs hattından girişler çok çok önemli. Müşterilerin ulaşımını rahatlatmak adına birçok projede yol ve kavşak maliyetlerine katlandık. Anadolu’da da sırf Alışveriş Merkezinin olduğu bölge için dolmuş hattı tahsis edilmesi ya da mevcut hattın o noktaya uzatılması gerekiyor. Bütün bu hususlar için yerel otoritelerle ilişkileri düzgün bir platformda tutmak gerekmektedir.” A1 kişisi de bu söylemleri desteklemekle birlikte Alışveriş Merkezine yapılacak bağlantı yolu veya toplu taşıma güzergahına katılma hususunu hayata geçirebilmek için yerel otoritelerle düzgün ilişkiler yürütülerek gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. A2 kişisi de toplu taşıma araçlarının Alışveriş Merkezleri ile ilişkilendirilmesini yerel otoritelerle kurulacak diyaloglarla yapılabileceğini ve bunu gerçekleştiremeyen Alışveriş Merkezlerine perakende zincirlerinin yatırım yapmayacaklarını şu sözleriyle ifade etmektedir; “Son dönemlerde bazı büyük markalar bile toplu ulaşımı olmayan alışveriş merkezlerine girmeme kararı vermeye başlıyorlar. Otopark kapasitesi yeterli olmayan, ziyaretçisini içeriye rahat almayan alışveriş merkezlerine rağbet azalıyor ve azalmaya devam edecek. Yatırımcıların yerel yönetimlerle ve şehir planlama ekipleriyle daha iyi ve daha iç içe çalışması gerekiyor.”

Alışveriş Merkezlerinin yaşamış oldukları ulaşım probleminin bir başka sebebi de ülkemizde sürekli değişen ve sağlam temeller üzerine kurulu olmayan imar düzeni.

**A6 Kişisi: “Bizim gruba ait alışveriş merkezlerinin bir kısmı şehir dışında yerleşiktir. Adana, Gaziantep ve Kartal örneklerinde olduğu gibi Alman formatından kaynaklanan ve özellikle tercih edilen arsalardır. Alman mantığı bu şekilde işlerken Türkiye’de sistem çok farklı işliyor. Şehircilik anlamında doğru bir yaklaşım değil. Hem trafik ve çevre düzenini bozarken hem de insanların yaşam kalitesini düşürüyor. Tramvay ve metro hatları ile ulaşılabilirliği belediyeler sağlayarak alışveriş merkezlerini şehir dışında tutmaları gerekiyordu.”** Buradan hareketle A6 kişisi Alışveriş Merkezlerinin şehir dışında şehrin trafik düzenini bozmayacak şekilde konumlandırılarak, bu noktalara yerel otoritelerin sağlayacağı toplu ulaşım ağlarıyla erişimin sağlanması gerektiğini savunmaktadır. Bu sayede hem şehirde bulunan esnafı ticari açıdan koruyacağı, hem de şehri bir karmaşa ortamına çevirmeyeceğini ifade etmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. AVM Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Yorumlar

Alışveriş Merkezi yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve bu görüşmeler sonucunda hazırlanan anket formuna verilen cevapların incelenmesi sonucunda aşağıda bilgileri sunulan 10 sorun alanı belirlenmiştir.

- *Trafik Sorunu*

Alışveriş Merkezlerinin inşaat yapımına başlanmadan önce ruhsat aşamasında trafik altyapısı ile ilgili yerel otoriteler tarafından herhangi bir çalışma yapılmadığı takdirde artan ziyaretçi sayısı ile etrafında büyük bir trafik kitlesi oluşturan Alışveriş Merkezleri ciddi sorunlar yaşatmakta ve yaşamaktadır. Öte yandan ana arter üzerinden bulunmayan Alışveriş Merkezleri ya kendi imkanlarıyla köprülü kavşak vb. çalışma yapmak durumunda kalıyorlar ya da tercihli yolda kalmaları sebebiyle ciddi giderlerle bir dizi trafik yönlendirmesi yapmak zorunda kalıyorlar. Bu hususta en çok etkilenen Alışveriş Merkezleri şehir merkezinde konumlanmış Alışveriş Merkezleridir.

- *Ulaşım Sorunu*

Ulaşım sorunu bugün tüm Alışveriş Merkezlerinin ortak sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Ulaşım sorununa sebep olan başlıca 3 etken trafik, mimari yapı ve lokasyon olduğu tespit edilmiştir. Şehir merkezinde bulunan Alışveriş Merkezleri trafik yoğunluğundan dolayı, şehir dışında bulunan Alışveriş Merkezleri de uzaklıktan dolayı ulaşım sorunu yaşamaktadır. Öte yandan mimarisi ile ziyaretçiyi içeriye rahatlıkla alamayan Alışveriş Merkezleri de ulaşım sorunu yaşamaktadır. Alışveriş Merkezleri ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başladığı için hâlihazırda bulunan toplu ulaşım ağına uzak lokasyonda konumlanan Alışveriş Merkezleri de ciddi ulaşım sorunu yaşamaktadır.

- *Mimari Sorunlar*

Alışveriş Merkezlerinin mimari sorunları 3 evrede görülmektedir. Birincisi Alışveriş Merkezinin hemen açılışında fark edilen mimari hatalar, ikincisi orta vadede mimari çizimlere göre kurgulanmış özel süz havuzları, cam kaplama yüzeyler, özel aydınlatmalar, özel peyzaj alanları gibi rutin bakıma ihtiyaç duyulan alanların işletmede ciddi zaman ve maddi kayıplar yaratan mimari hatalar, üçüncüsü ise 8-10 yıl sonra renovasyona girmek zorunda olan Alışveriş Merkezinde mevcut malzemelerin devamının tedarik edilmesini engelleyen özel yapımı mecbur kılan mimari hatalardır.

- *Marka Karması ve Kiralama Sorunları*

Alışveriş Merkezi yatırım kararı aşamasında bölgenin talep ve ihtiyaçlarını karşılanması hususunda araştırma yapmadan kiralama yapılan Alışveriş Merkezleri beklentilere cevap verememekten dolayı sorun yaşamaktadır. Ayrıca yerel gücüne inanılan lokal firmaların Alışveriş Merkezi hususunda deneyimi olmadığı için işletme açısından çok farklı sıkıntılara sebebiyet vermektedir. Sektörde bulunan büyük firmalar kontrat aşamasında çok sorun çıkartırken lokal firmalar kontrat aşamasında hiç sorun çıkarmamakta olup, işletme esnasında da tam tersi bir durum olduğu tespit edilmektedir. Bu hususta bir başka sorun da artan rekabet nedeniyle giderek azalan çocuk ve bayan marka eksikliği ve bu rekabet ortamının gereği kiracılara yatırım desteği verme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

- *Ziyaretçi Sorunları*

Alışveriş Merkezlerinde ziyaretçi sorunları da 3 başlık altında değerlendirilmiştir. Anket çalışmasında birinci sorun; Alışveriş Merkezlerinin ziyaretçi sayısını arttırmada yaşadıkları güçlükler, ikinci sorun; ziyaretçilerin mağazalar ile yaşadıkları sorunlar ve yönetimin bu sorunları mutlak suretle çözmek mecburiyetinde kalması, üçüncü sorun ise işletmenin ziyaretçilere vermiş olduğu her türlü ücretsiz hizmetten dolayı şikayet alması şeklinde özetlenebilir.

- *Kiracı Personeli Sorunu*

Kiracı Personeli sorunu öncelikle bir insan kaynakları sorunu olarak ortaya çıkmakta olup, kalifiye ve uzun soluklu çalışabilecek personel bulma zorluğu olarak

ifade edilmektedir. Öte yandan Alışveriş Merkez kültürüne uzak personelin yönetimin uygulamalarına muhalif ve kural tanımayan tavırlar içerisinde olması işletmenin yönetim işini zorlaştırmaktadır.

- *Hizmet Taşeronu Sorunu*

Sektörde yükselen maliyet, kaliteli personel yetersizliği ve sürekli artan rekabet baskısı nedeniyle taşeron firmaların vermiş oldukları hizmetlerin kalitesinde düşüş gözlemlenmektedir. Personel sirkülasyonundaki artış ve ulusal taşeron firmaların periferde etkinliklerini yitirmesi sorunun başka bir tarafı olarak tespit edilmektedir.

- *Reklam&Tanıtım Faaliyetleri Sorunu*

Reklam&Tanıtım faaliyetlerinde yaşanan sorunlar metropollerde yüksek maliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Anadolu'da ise Reklam&Pazarlama faaliyetlerinin yerel otoritelerce engellenmesi ve tedarik ile ilgili firmaların az olması ya da tamamen tedarik edilememesi şeklinde olduğu tespit edilmektedir.

- *Yönetim Personeli Sorunu*

Organize perakendede olduğu gibi ülkemizde sayıca artan Alışveriş Merkezlerinin de kalifiye insan gücü bulmakta zorluk çektiği tespit edilmektedir. Alışveriş Merkezi yönetimi ciddi bir ekip çalışması gerektirdiği için, milyonlarca liralık yatırımlara yön verecek ekibin de buna uygun nitelikte ve yeterlilikte olmasını sağlamak artan rekabet ortamında zorlaşmaktadır.

- *Yerel Otorite ile Yaşanan Sorunlar*

Alışveriş Merkezleri ilgilendirecek hayati kararları alabilen yerel otoritelerde yaşanan sorunlar; Alışveriş Merkezi yatırımcısının farklı bir siyasi görüşe sahip olması, bir önceki yerel otorite makam sahibi kişiyle kurulan iyi diyaloglar sonradan gelen kişide bir antipati yaratarak ön yargılı davranmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Hatta bir önceki yerel yöneticinin onayladığı hususu sonradan gelenin reddettiği örnekler de görülmektedir.

## **5.2. Sorunların Çözümüne Yönelik Bulgulara İlişkin Yorumlar**

Alışveriş Merkezi yöneticilerinin yaşamış oldukları sorunların çözümüne ilişkin bulgulara bakıldığında yoğunlukla yatırımcının kararları doğrultusunda gerçekleştiği tespit edilmektedir.

Alışveriş Merkezinin Trafik, Ulaşım, Mimari gibi Alışveriş Merkezinin yapısından veya lokasyonundan kaynaklanan sorunların tamamı yatırımcının yer seçim kararına ve mimari beklentilerine göre yapılmaktadır. Öte yandan kiralama, hizmet taşeronları, reklam&tanıtım faaliyetleri, yönetim personeli gibi insan kaynakları ve hizmet alım kalitesinden kaynaklanan sorunlarda da yatırımcının fiyat/fayda dengesinde almak istediği hizmetin getirdiği olumsuzluklardır. Yerel otorite ile güçlü bağların kurulması yatırımcının yerel otorite tarafından benimsenmiş kimliğiyle doğru orantılıdır.

Dolayısıyla ziyaretçi sorunları dışında (bazı ziyaretçi sorunları hariç) tüm sorunlar yatırımcının kararlarının sonuçlarıdır.

### **5.3. Öneriler**

Yönetim sorunlarını inceleyen bu çalışmada uygulanan anket sonuçlarından yola çıkılarak ortaya konulan üç en önemli soruna ilişkin öneriler aşağıda daha detaylı şekilde ortaya konmaktadır.

Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin en önemli sorun olarak ortaya koymuş olduğu mimari sorunların bir kısmı sonradan çözümlenebilir, bir kısmı yüksek maliyetlerle çözümlenebilir bir kısmının da çözümlenmesi imkânsız olduğu yaşanan örneklerle ortaya konmaktadır. Bu sorunları kökten çözmek ve bu tür sorunlarla karşılaşmamak adına Alışveriş Merkezi yatırımcısının projenin tasarım aşamasında işletme esnasında görev alacak kişilerin de katılımıyla ve tecrübeli danışmanların yönlendirmeleri doğrultusunda en iyi proje örneklerinden de ders çıkartarak yalnızca bugünün değil, geleceğin trendlerine de dokunabilen bir çalışma ortaya konması gerekmektedir. Bu sayede sorunlar ortadan kalktığı gibi yapının renovasyon tarihi de ileriye doğru ötelenmiş olacağı hususunda görüş birliği mevcuttur.

Kiracı personeli sorununu ortadan kaldırmak çok kolay görünmese de en önemli gelişmeyi Alışveriş Merkezi yöneticisinin bireysel çabaları ile sağlanabileceğini ifade edilmektedir. Alışveriş Merkezi yöneticisi orkestra şefi olarak adlandırıldığında kiracı personeli de orkestra olarak tanımlanabilir. Orkestra şefinin vurmalı, üfleme, yaylı vb. tüm enstrümanlara hakim ve öğretici kimliğe sahip

olması gerekiyor. Kiracı personeli ile ilgili dışardan da destek alarak eğitimler vermesi ve bu eğitimlere teşvik ederek sorunun üstesinden gelebileceği belirtilmektedir. Sirkülasyon nedeniyle eğitim verdirdiği personelin başka bir lokasyona geçmesi söz konusu Alışveriş Merkezi için kayıp gibi görünse de sektörün topyekûn gelişmesi adına önemli bir katkı olacaktır. Alışveriş Merkezi yöneticisi eğitimler ile aşılamayan durumlarda da şirket merkezi ya da bölge müdürleriyle bir takım paylaşımlarda bulunarak mağazanın daha iyi performans sağlamalıdır. Ayrıca yılda en az iki kez kiracı toplantısı yaparak hem genel gidişattan ve planlardan bilgi verirken diğer taraftan dilek ve şikâyetleri dinleyebileceği düzgün bir platform kurarak iletişim ağını kuvvetlendirmelidir.

Ulaşım sorunu ile ilgili olarak en temel husus projenin yerleşim yeri seçimi ile başlamaktadır. Çünkü yerleşim yeri ulaşım ile ilgili birçok sorunun kaynağıdır. Doğru yerleşim yeri seçiminde karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin atılması gereken adımlar; yakınlarından geçen toplu taşıma araç güzergahından bir durak ile erişim sağlanması gerekir ki şuan Libadiye’de yapılmakta olan Alışveriş Merkezi kendisine yakın lokasyondan geçen metro hattına bir ring metrosu inşaatı yapmaktadır. Anadolu’da küçük çaplı bir Alışveriş Merkezinin yatırım maliyeti kadar bir bedeli yalnızca toplu taşıma araçlarının erişimini sağlamak için harcandığı göz önünde bulundurulduğunda hayati önem taşıdığını daha iyi kavranabilir. Bunun yanı sıra proje aşamasında yerel otorite ile iyi ilişkiler kurarak ana arterlerden bağlantı yolu alınarak otomobil ile gelecek olan ziyaretçilerin giriş-çıkış trafiğini de en hızlı ve kolay biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak gerekmektedir. Öte yandan arsa büyüklüğü ölçüsünde açık otopark sayısının olabildiğince yüksek olması Alışveriş Merkezinin ihtişamına katkısının yanında ziyaretçilerin tercih sebebi olacaktır.

### **5.3.1. Araştırmacılara Öneriler**

Ülkemizde çok yakın bir geçmişe sahip olan Alışveriş Merkezlerinin daha verimli şekilde çalışması ve ekonomiye olan katkısının artarak devam etmesi bu ve buna benzer durum çalışmalarına ihtiyaç vardır. Ülkemizde bu konuda yapılan



araştırmaların sayısının az olması diğer araştırmacıların da çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Öte yandan Alışveriş Merkezleri ciddi birer ticaret mensubu olarak ülkemizin gündeminde sık sık yer almakta olduğundan yöneticiler ve yatırımcılar birçok bilginin paylaşımı noktasında tutuculardır. Buna rağmen araştırmacıların çalışacakları konuyu belirlerken sektörün ihtiyaçları doğrultusunda ve sektör mensuplarının talepleri doğrultusunda olmasına dikkat edilirse çalışma ile ilgili ciddi destekler alabileceklerdir. Bu hususta araştırma yapacak olanların muhakkak sektörün içerisinde bulunan kişilerle irtibatta olması gerekmektedir.

### **5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler**

Hem yatırımcıların hem de yöneticilerin bu sorunları yaşamaması için yatırımcı, Alışveriş Merkezi yatırım kararı aldığı andan itibaren profesyonel kişilerle veya kurumlarla çalışması gerekmekte olup, çalışmakta olan profesyonellerin de yatırımcıya adı geçen her sorunu doğru ve detaylı bir şekilde anlatarak yatırımcıyı ikna etmelidir. Alışveriş Merkezi yatırımının uzun vadeli bir yatırım olması sebebiyle gelecekte yaşanabilecek sorunlara ilişkin önlemleri alınmalıdır. Bu çalışmada ortaya konan sorunları yatırım öncesinden başlanacak çalışmalarla engellemek ya da sorunun derinliğini azaltmak mümkündür. Yatırımcı ve yöneticinin çözemedikleri sorunlar noktasında ise sektörün ortak akıl bütünlüğünde kolektif çalışmalarla çözümlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Alkibay, S., Tuncer, D., ve Hoşgör, Ş. (2007). *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BAK. (2012). *The Department Store Museum*. Ağustos 15, 2015 tarihinde [www.blogspot.com.tr](http://www.blogspot.com.tr):  
<http://departmentstoremuseum.blogspot.com.tr/2010/06/may-company-los-angeles-california.html> adresinden alındı
- Best Western Plus. (2016, 05 05). *Best Western Plus*. 05 05, 2016 tarihinde <http://www.bwcarriageinn.com/>:  
<http://www.bwcarriageinn.com/attractions.html> adresinden alındı
- Böke, K. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Alfa Yayıncılık.
- Erçetin Barlas, E. (2010, Haziran). Türkiye'deki AVM'lerin İncelenmesi ve Van İli'nde AVM Projesi Geliştirilmesi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Geçti, F. (2008, Temmuz). Perakende Sektöründe Alışveriş Merkezlerinin Gelişiminin Sektör Yaşam Eğrisi Bağlamında İncelenmesi: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri Örneği. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya.
- Historic Market Square*. (tarih yok). 04 01, 2015 tarihinde <http://www.shopmarketsquare.com>:  
<http://www.shopmarketsquare.com/gallery.html> adresinden alındı
- İstanbul Komünikasyon Yayıncılık Reklam ve Haberleşme Sistemleri Sanayi Ticaret Limited Şirketi. (tarih yok). *İstanbul.com*. Ağustos 15, 2015 tarihinde <http://www.istanbul.com/tr/sehir/yasa/kapali-carsinin-bilinmeyenlerini-kesfetmeye-cikalim> adresinden alındı
- Küçükerman, Ö., ve Mortan, K. (2007). *Kapalı Çarşı*. İstanbul: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Migros Ticaret A.Ş. (tarih yok). *Migros*. Ağustos 15, 2015 tarihinde <https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43> adresinden alındı
- Milliyet Gazetesi. (1978, 09 04). *www.milliyet.com.tr*. Ağustos 15, 2015 tarihinde <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Ara.aspx?&ilkTar=01.12.1956&sonTar=01.12.1980&ekYayin=&drpSayfaNo=&araKelime=tanzim%20sat%C4%B1%20C5%9F&gelismisKelimeAynen=&gelismisKelimeHerhangi=&gelismi>

sKelimeYakin=&gelismisKelimeHaric=&Siralama=RANK%20DESC&S  
ayfaAdet adresinden alındı

Oaks, S. (tarih yok). Ağustos 15, 2015 tarihinde  
<http://www.shermanoaksgalleria.com/> adresinden alındı

Okubo, W., Sullivan, K., Cope, C., Sheehy, K., Carter, M., Paul, D., . . . Alter, S.  
(1999). *Shopping Center Management*. New York: International Council Of  
Shopping Centers.

Press, A. (2015, Mart 4). *Albuquerque Journal*. Ağustos 15, 2015 tarihinde  
[http://www.abqjournal.com/362507/biz/mall-of-america-secures-  
financing-for-expansion.html](http://www.abqjournal.com/362507/biz/mall-of-america-secures-financing-for-expansion.html) adresinden alındı

Selçuklu, S. S. (2012). *Avm On Board*. İstanbul: AYD.

Sertkaya, N. S. (2010, Nisan). Geleneksel Alışveriş Merkezleri ve Outletler  
Arasında Müşteri Tipolojilerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama.  
*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.  
İstanbul.

Sertkaya, N. S. (2010). Geleneksel Alışveriş Merkezleri ve Outletler Arasında  
Tipolojilerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek  
Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Şahin, D. Z. (2010). Gelişmiş Ülkelerde Ortaya Çıkan Alışveriş Merkezleri  
Deneyimi: ABD Örneği. *Alışveriş Merkezlerinin Evrimi ve Geleceği:  
Sürdürülebilir Bir Stratejiye Doğru*. Ankara: Atılım Üniversitesi.

Şimşek, H., ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.  
Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wikipedia. (2015, Mayıs 04). *Wikipedia*. Ağustos 15, 2015 tarihinde Wikipedia:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Westminster\\_Mall\\_\(California\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Westminster_Mall_(California)) adresinden  
alındı

Wikipedia. (tarih yok). *The Free Encyclopedia*. 04 01, 2015 tarihinde Wikipedia  
The Free Encyclopedia:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Market\\_Square\\_\(Lake\\_Forest,\\_Illinois\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Market_Square_(Lake_Forest,_Illinois))  
adresinden alındı

Youtube. (2010, Aralık 08). *Youtube*. Ağustos 15, 2015 tarihinde  
<https://www.youtube.com/watch?v=5E4JAXK1BAG> adresinden alındı

Youtube. (2015, Ağustos 12). *Youtube*. Ağustos 15, 2015 tarihinde  
<https://www.youtube.com/watch?v=V6tr7A93P0c> adresinden alındı.

## EK: 1 ANKET FORMU

### HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

#### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

#### Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetsel Sorunlar Konulu Bitirme Tezi Anket Soruları

Bu anket aracılığıyla toplanan münferit bilgiler anketi yanıtlayanların aksi bir talimatı olmaksızın 3. kişi ya da kurumlarla paylaşılmamakta ve satılmamaktadır. Söz konusu bilgiler ancak resmi makamlarca usulü dairesinde bu bilgilerin talep edilmesi halinde ve yürürlükteki emredici mevzuat hükümleri gereğince resmi makamlara açıklama yapmak zorunda olduğu durumlarda resmi makamlara açıklanabilecektir. Yapılan tüm anketlerin neticesinde ortaya çıkacak olan sonuç ve çözümlere ilişkin değerlendirmeler talep halinde paylaşılacaktır.

\* Gerekli

Alışveriş Merkezi Müdürü/Genel Müdürü Adı ve Soyadı \*

Alışveriş Merkezinin Adı \*

Alışveriş Merkezinin Bulunduğu İl \*

Alışveriş Merkezi Toplam Mağaza Sayısı \*

Alışveriş Merkezinde Bulunan Mağazaların Kiracı Türüne Göre Dağılımlarını Seçiniz.

Lütfen %100'e tamamlayınız.

	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
Uluslararası- Ulusal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bölgesel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yerel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Alışveriş Merkezi Toplam Kiralanabilir Alan \***

**Alışveriş Merkezi Otopark Sayısı \***

**Alışveriş Merkezi Faal Mağaza Sayısı \***

**Alışveriş Merkezi Yerleşim Yeri \***

- Şehir Merkezi (Şehir Meydanı)
- Çevre Yolu Üzeri
- Şehir Merkezinden Uzak Yerleşim Bölgesi (Uydukent)

**Alışveriş Merkezi Mimari Konsept \***

- Kapalı Alışveriş Merkezi
- Açık Alışveriş Merkezi
- Yarı Açık Alışveriş Merkezi

**Alışveriş Merkezi Yönetim Şekli \***

- Yatırımcı Bünyesinde
- Danışmanlık

**Temizlik Operasyonu Tedarik Biçimi \***

- Kendi Bünyesinde
- Taşeron Hizmet Alımı

**Temizlik Operasyonu Taşeron Hizmet Alımı ise Taşeron Tipini Seçiniz \***

- Uluslararası-Ulusal
- Bölgesel
- Yerel

**Güvenlik Operasyonu Tedarik Biçimi \***

- Kendi Bünyesinde
- Taşeron Hizmet Alımı

**Güvenlik Operasyonu Taşeron Hizmet Alımı ise Taşeron Tipini Seçiniz \***

- Uluslararası-Ulusal
- Bölgesel
- Yerel

**Teknik Operasyon Tedarik Biçimi \***

- Kendi Bünyesinde
- Taşeron Hizmet Alımı

**Teknik Operasyonu Taşeron Hizmet Alımı ise Taşeron Tipini Seçiniz \***

- Uluslararası-Ulusal  
 Bölgesel  
 Yerel

**Alışveriş Merkezi Reklam&Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Süreç Yönetimi \***

Birden fazla seçim yapabilirsiniz.

- Genel Merkez - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı  
 Alışveriş Merkezi - Reklam&Halkla İlişkiler Departmanı  
 Dışardan Hizmet Alımı

**Yaşadığınız Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunlarını Önem Sırasına Göre 1'den 10'a Kadar İşaretleyiniz. \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alışveriş Merkezi Trafik Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Ulaşım Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Mimari Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Marka Karması/Kiralama Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Ziyaretçi Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Kiracı/Kiracı Personeli Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Hizmet Taşeronları Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Reklam&Tanıtım Faaliyetleri Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alışveriş Merkezi Yönetim Personeli Sorunları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yerel Otorite Sorunları (Valilik, Belediye, Emniyet Teşkilatları, Kaymakamlık, Muhtarlık vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yukarıdaki tabloda önem sıralaması yaptığınız ilk 3 soruna ilişkin detayları vererek çözüm yöntemleri hakkında görüşlerinizi bildiriniz. \*