

30932

**ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ YÖNETİMİ
VE
TÜKETİCİLERİN BU MERKEZLERE
İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI**

Sanem ALKIBAY

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Ankara
Aralık 1993

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof.Dr...Halil...Can Korkmaz

Üye Prof.Dr...Bilge...Hacıhasanoğlu (Bilge)

Üye Prof.Dr...Doğan...Tuncer (Danesmen)

Üye Prof.Dr...Halil...Sarıdağ Ufalel

Üye Prof.Dr...Doğan...Yazar Ayhan (G)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

11.1.1994

Prof.Dr. Hüsnü ARICI
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteğini ve yardımını gördüm.

Öncelikle, çalışma süresince önderlik ederek her konuda yardımcı olan, değerli bilgi birikimini paylaşarak bana çalışma şevki veren danışman hocam, sayın Prof. Dr. **Doğan Tuncer**'e burada bir kez daha teşekkürlerimi sunarım.

Bölümümüzün değerli hocaları; sayın Prof. Dr. **Halil Can**'a, sayın Prof. Dr. **Bilge Hacıhasanoğlu**'na ve sayın Prof. Dr. **Doğan Yaşar Ayhan**'a çalışmama verdikleri katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Araştırmada yer alan anket sonuçlarının istatistiki değerlendirmesinde yardımcı olan sayın Yrd. Doç. Dr. **Aydın Ünsal**'a teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmamın her safhasında beni destekleyen ve her konuda yardımcı olan aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte üretilen mal ve hizmetlerin çağdaş pazarlama anlayışı içinde kullanıcılara ulaştırılmasında yeni gelişmelere gereksinim duyulmuştur. Bu gelişmelerin yarattığı sistemlerden birisi de, örgütlü perakendecilik hizmeti sunan organize alışveriş merkezleridir. Organize alışveriş merkezleri; planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde, birden çok departmanlı mağaza ile çok sayıda küçük büyük perakendeci ünitelerin yer aldığı, alışverişin yanı sıra sosyal-kültürel hizmetlerinde sunulduğu, tek merkezden yönetilen ve satış alanı 5.000 m² den başlayıp 80.000 m² ye kadar değişebilen büyük komplekslerdir. Organize alışveriş merkezlerinin ilk örnekleri 1920'lerde ABD'de görülmüş ve II. Dünya Savaşından sonra ise dünyada hızlı bir yayılma göstermiştir.

Organize alışveriş merkezlerinin bünyesinde çok sayıda işletmenin bulunması ve tek imaj altında hizmet vermeleri, başarılı bir merkez yönetimi gerektirmektedir. Hedeflenen amaçlar doğrultusunda merkez kiracı karışımını ana faaliyet alanlarına göre belirlemek, belirlenen ana faaliyet alanlarını merkez içinde birbirini tamamlar şekilde gruplandırarak konumlandırmak, merkez imajıyla uyumlu kiracıları seçmek ve onlarla kira sözleşmesi yapmak merkez yönetiminin görevidir. Ayrıca merkezin bakım-onarım, yenileme gibi faaliyetlerini düzenlemek, güvenliğini sağlamak, ortak tutundurma faaliyetleri düzenleyerek merkez içi yaya trafiğini arttırmak ve bu yolla merkez genelinde satışları yükseltmek diğer görevleri olmaktadır.

Türkiye için çok yeni olan bu sektörün, dünyadaki gelişmiş örnekleriyle karşılaştırıldığında, yönetim ve pazarlama gibi önemli konularda eksiklikleri olduğu görülmektedir. Yaptığımız araştırma sonucuna göre, organize alışveriş merkezlerinin sunabileceği hizmetleri bilen tüketicilerin hemen hemen tamamı, organize alışveriş merkezlerinin yaygınlaştırılmasını istemektedir. Bu noktadan

hareketle, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de hızlı bir gelişme göstereceği varsayılan organize alışveriş merkezleri, yönetim ve pazarlama konusunda faaliyetlerini batılı anlayışla düzenlemeli ve bu yaklaşım içinde hizmet vermelidir.

Bu çalışma organize alışveriş merkezlerinin yönetimini, Türkiye'de faaliyet gösteren örneklerini ve tüketicilerin bu merkezlere bakış açılarını incelemektedir.



SUMMARY

In order to convey goods which have been produced by advanced technology with modern marketing and services, new developments are necessary. One of the systems created by this development is the presentation of an organised retail service, in the form of shopping centers. These complexes, which have been architecturally planned to combine, in one building, department stores and many large and small retail units, enable shopping to take place side by side with other social and cultural activities. Shopping centers are large complexes with sales areas ranging from between 5.000 m² and 80.000 m² and are administered by one central office. The first examples of shopping centers were seen during the 1920's in the USA. These quickly spread worldwide after the II nd World War.

Within the constitution of shopping centers there are many units which provide services under one image. It is essential that there should be a succesful central management. It is the resonsibility of central management to define the mixture of tenants according to the centers of activity as well as the targetted goals. They should also place the tenants in groups to complement each other with in the identified centers of activity and select tenants that would suit the image of the center. Preparation of the rental agreement, organisation of maintenance, repairs, renovation and the provision of security services are also the responsibility of central management. In addition, they should organise promotional activities to increase pedestrian traffic within the shopping center, to raise the level of sales.

Compared with the more developed examples of shopping centers worldwide, it has been observed that this sector, which is very new in Turkey, has certain short comings particularly in the important areas of management and marketing. According to our research, almost all consumers who were acquainted with the shopping certers system of retail trading would like to see more and more of this facility in Turkey. With this in mind it is considered necessary that the

standard of services currently rendered should be raised to meet those of the West, as it is anticipated that development of shopping centers in Turkey will proceed as speedily as it has throughout the world.

This research studies the outlook and needs of the consumers and the management of shopping centers in Turkey.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN TANIMLARI ÖZELLİKLERİ VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1- Organize Alışveriş Merkezinin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.2- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tarihi Gelişimi.....	8
1.3- Organize Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması.....	12
1.3.1- Yerel Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Center-Strip Center).....	13
1.3.2- Yöresel Organize Alışveriş Merkezleri (Community Shopping Center).....	14
1.3.3- Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Regional Shopping Centers).....	15
1.3.3.1-Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri.....	15
1.3.3.2.Süper Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Super Regional Center).....	18
1.4- Organize Alışveriş Merkezlerinin Yararları ve Sakıncaları.....	25

1.4.1- Organize Alışveriş Merkezlerinin Üreticilere Sağladığı Yararlar.....	25
1.4.2- Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendecilere Sağladığı Yararlar.....	26
1.4.3- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketicie Sağladığı Yararlar.....	26
1.4.4- Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendeciler için Sakıncaları.....	27
1.4.5- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketiciler İçin Sakıncaları.....	28
1.5- Organize Alışveriş Merkezlerinin Geleceği.....	28

II. BÖLÜM

ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN YÖNETİMİ

2.1- Organize Alışveriş Merkezinde Yönetimin ve Yöneticinin Önemi.....	31
2.1.1- Organize Alışveriş Merkezi Yönetim Yöntemleri.....	34
2.1.1.1-Sahip-Yönetici Yöntemi (Owner-Manager).....	35
2.1.1.2-Taşeron-Yönetici Yöntemi (Fee-Manager).....	37
2.1.2- Organize Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin Ücretlendirilmesi.....	39
2.1.3. Yöneticinin Organize Alışveriş Merkezi Sahipleriyle İlişkileri.....	42
2.1.3.1-Amaçların Belirlenmesi.....	42
2.1.3.2.Raporların Hazırlanması.....	44
2.1.4- Yöneticinin Kiracılarla Olan İlişkileri.....	47
2.1.4.1-Kiraya Verilen Bölüm Veya Alanın Tanımı.....	50
2.1.4.2-Kiralama Süresi.....	51
2.1.4.3-Kiralama Süresince Kiracının Yürüteceği Faaliyet Alanının Tanımlanması.....	51
2.1.4.4-Kira Tutarının Belirlenme Yöntemi ve Tahsilatı.....	51
2.1.4.5-Kiracıların Faaliyet Giderlerine Katılma Paylarının Belirlenmesi.....	53

2.1.4.6-Kiracıların Tüccarlar Birliği'ne veya Tutundurma Fon'una Katılması.....	54
2.1.4.7-Organize Alışveriş Merkezinde Uygulanacak Ortak Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi.....	55
2.1.4.8-Kiralanan Alanların Kullanımı ve Bakımı.....	57
2.1.4.9-Kiracının Zorunlu Sigorta Yaptırması ve Merkeze Vereceği Zararı Ödemesi.....	58
2.2- Organize Alışveriş Merkezleri Yönetim Faaliyetleri.....	58
2.2.1- Kiracı Karışımının Belirlenmesi.....	58
2.2.1.1-Kiracı Karışımını Belirlemedeki Faktörler.....	61
2.2.1.2-Kiracıların Denetlenmesi.....	66
2.2.2- Organize Alışveriş Merkezi Yönetiminde Bakım-Onarım Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Önemi.....	69
2.2.2.1-Bir Organize Alışveriş Merkezinde Yapılan Bakım-Onarım Faaliyetleri.....	71
2.2.2.2-Onarım ve Yeniden Yapılanma Gibi Faaliyetlere Karar Vermede Önceki Analizler.....	73
2.2.2.3-Organize Alışveriş Merkezlerinde Uygulanabilecek Bakım Onarım Yöntemleri.....	74
2.2.2.4-Bakım-Onarım Faaliyetlerinin Programlanması ve Yürütülmesi.....	76
2.2.3- Organize Alışveriş Merkezlerinde Güvenliğin Sağlanması.....	77
2.2.3.1-Merkez İçi Güvenlik Önlemleri.....	79
2.2.4- Organize Alışveriş Merkezlerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Önemi.....	82

2.2.4.1-Organize Alışveriş Merkezlerinde Tutundurma	
Faaliyetlerinin Programlanması ve Yürütülmesi.....	85
2.2.4.2-Tutundurma Sorumlusunun Nitelikleri ve Görevleri.....	90
2.2.4.3-Organize Alışveriş Merkezinde Tutundurma Faaliyetleri.....	92
2.2.4.3.1- Ortak Alanlar ve Kullanımı.....	92
2.2.4.3.2- Özel Günler ve Etkinlikler.....	94
2.2.4.3.3- Organize Alışveriş Merkezlerinde	
Kullanılabilecek Tutundurma Araçları.....	97

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE BU MERKEZLERİN YÖNETİMİNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1- Türkiye'de Faaliyet Gösteren Organize Alışveriş Merkezleri ve Bu	
Merkezlerin Yönetimi.....	104
3.1.1- Galleria Alışveriş Merkezi.....	105
3.1.1.1-Yönetimi.....	106
3.1.1.2-Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi.....	107
3.1.1.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara	
Bölüşdürülmesi.....	108
3.1.1.4-Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması.....	108
3.1.1.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal Kültürel	
Etkinlikler.....	109
3.1.1.6-Kiracıların Denetlenmesi.....	109
3.1.1.7-Galleria Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi.....	109
3.1.2- Atrium Alışveriş Merkezi.....	113

3.1.2.1-Yönetimi.....	114
3.1.2.2-Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi.....	115
3.1.2.3-Ortak Giderlerinin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi.....	116
3.1.2.4-Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması.....	117
3.1.2.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal Kültürel Etkinlikler.....	117
3.1.2.6-Kiracıların Denetlenmesi.....	117
3.1.2.7-Atrium Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi.....	118
3.1.3- Atakule Alışveriş Merkezi.....	121
3.1.3.1-Yönetimi.....	121
3.1.3.2-Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi.....	122
3.1.3.3-Ortak Giderlerinin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi.....	125
3.1.3.4-Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması.....	125
3.1.3.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal- Kültürel Etkinlikler.....	125
3.1.3.6-Kiracıların Denetlenmesi.....	126
3.1.3.7-Atakule Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi.....	127
3.1.4- Karum İş ve Alışveriş Merkezi.....	132
3.1.4.1-Yönetimi.....	133
3.1.4.2-Kiracı Karışımı.....	133
3.1.4.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi.....	135
3.1.4.4-Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması.....	135
3.1.4.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal- Kültürel Etkinlikler.....	135
3.1.4.6-Kiracıların Denetlenmesi.....	136

3.1.4.7-Karum Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi.....	136
3.1.5- Capitol Alışveriş Merkezi.....	141
3.1.5.1-Yönetimi.....	141
3.1.5.2-Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi.....	142
3.1.5.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi.....	144
3.1.5.4-Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması.....	145
3.1.5.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal Kültürel Etkinlikler.....	145
3.1.5.6-Kiracıların Denetlenmesi.....	146
3.1.5.7-Capitol Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi.....	147
3.2- Türkiye'de İncelenen Organize Alışveriş Merkezlerinin Genel Değerlendirilmesi.....	152

IV. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TÜKETİCİLERİN ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNE BAKIŞ AÇILARINI ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK OLARAK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1- Araştırmanın Amacı.....	159
4.2- Yöntem.....	160
4.3- Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları.....	160
4.4- Araştırmanın Bulguları.....	161
SONUÇ.....	190
KAYNAKÇA.....	198
EK-1 Alışveriş Merkezlerinde Tüketicilere Uygulanan Anket Formu.....	207
EK-2 Tüketicilere Yönelik Yapılan Araştırmanın Ek Tabloları.....	214

TABLÖLAR

Sayfa

Tablo 1 : Yerel, Yöresel ve Bölgesel Organize Alışveriş Merkezlerinin Karakteristik Özellikleri.....	22
Tablo 2 : Önerilen Faaliyet Bütçesi Çizelgesi.....	46
Tablo 3 : Yönetici Tarafından Tutulan Kiracı Satış Performansı Raporu.....	48
Tablo 4 : Cinsiyete Göre Deneklerin Dağılımı.....	161
Tablo 5 : Yaşa Göre Deneklerin Dağılımı.....	161
Tablo 6 : Mesleklere Göre Deneklerin Dağılımı.....	162
Tablo 7 : Eğitim Durumuna Göre Deneklerin Dağılımı.....	163
Tablo 8 : Gelir Gruplarına Göre Deneklerin Dağılımı.....	164
Tablo 9 : Deneklerin Ankete Katıldıkları Alışveriş Merkezlerine Göre Dağılımı.....	165
Tablo 10 : Anketin Yapıldığı Günlerin Dağılımı.....	166
Tablo 11 : Deneklerin Alışveriş Merkezlerinde O An İçin Bulunma Nedenleri..	167
Tablo 12 : Ürün Satın Alırken Dikkat Edilen Faktörlerin Öncelik Sırasına Göre Dağılımları.....	168
Tablo 13 : Deneklerin Alışveriş Merkezlerinde Etkilendikleri Faktörlerin Önem Sırasına Göre % Dağılımları.....	169
Tablo 14 : Deneklerin Alışverişe Ayırdıkları Gün ve Saatlerin % Dağılımları...	170
Tablo 15 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı.....	171
Tablo 16 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin Merkeze Gitmek İsteme Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre % Dağılımı.....	172

Tablo 17 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Gitmek İstememe Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre % Dağılımları.....	173
Tablo 18 : Meslek Gruplarıyla, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımları.....	175
Tablo 19 : Yaş Gruplarıyla, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı.....	176
Tablo 20 : Ankete Katılma Günü İle, O An Organize Alışveriş Merkezinde Bulunma Amacının Dağılımı.....	177
Tablo 21 : Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılanan İhtiyaçlarının Dağılımı.....	179
Tablo 22 : Alışveriş İçin Organize Alışveriş Merkezlerinin Seçilme Nedenlerinin Dağılımları.....	181
Tablo 23 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Düzenleniş ve Sunum Şeklinin, Tüketicileri Plansız Alışverişe Yöneltilip Yöneltilmediğinin Dağılımı...	183
Tablo 24 : Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetinin, Tüketicileri O Merkezden Satın Almaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı.....	185
Tablo 25 : Alışverişlerde Önem Sırasına Göre Reklamlardan Etkilenme İle, Organize Alışveriş Merkezlerinin Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin Tüketicileri O Merkezden Satın Almaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı.....	186
Tablo 26 : Organize Alışveriş Merkezleri Yaygınlaştırılsın mı Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	187
Tablo 27 : Organize Alışveriş Merkezinde Ankete Katılanların Bu Tür Merkezlere Yönelik Önerilerinin Dağılımı.....	188

ŞEKİLLER

Sayfa

Şekil 1 : Yerel Tip Alışveriş Merkezi (Neighborhood Center-Strip Center).....	14
Şekil 2 : "L" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi.....	16
Şekil 3 : "L" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi.....	16
Şekil 4 : "U" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi.....	17
Şekil 5 : "Küme" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi.....	17
Şekil 6 : "T" Tipi Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi.....	19
Şekil 7 : "Halter" Tipi Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi.....	19
Şekil 8 : "Üçgen" Tip Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi.....	20
Şekil 9 : "Çift Halter" Tip Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi.....	20
Şekil 10: Organize Alışveriş Merkeziinin İç ve Dış Çevresi.....	33
Şekil 11: Galleria Organize Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması.....	106
Şekil 12: Atrium Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması.....	115
Şekil 13: Atakule Organize Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması.....	123
Şekil 14: Karum İş ve Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması.....	134
Şekil 15: Capitol Organize Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması.....	143

GİRİŞ

İşletmeler insan gereksinimlerini karşılamaya yönelik çabalarında; yönetim, üretim teknoloji ve finansman sorunlarını çözdükçe, rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla, pazarlama çalışmaları üzerinde çabalarını yoğunlaştırmışlardır.

Pazarlama kuramı ve uygulamalarındaki gelişmeler, dağıtım sisteminin de gelişmesi ve değişime uğraması sonucunu yaratmıştır. Bu gelişmelerin yarattığı sistemlerden biri de, 1920'lerden bu yana hızlı bir gelişim gösteren ve bu gün tüketicilere çağdaş pazarlama anlayışı içinde hizmet veren organize alışveriş merkezleridir.

Organize alışveriş merkezleri; planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde, birden çok departmanlı mağaza ile çok sayıda küçük büyük perakendeci ünitelerin, kafeterya, restoran, eğlence merkezi, sinema, sergi ve toplantı salonu, banka, eczane gibi benzeri işletmelerin de yer aldığı, satış alanı 5.000 m² den başlayıp 80.000 m² ye kadar değişebilen ve tek merkezden yönetilen büyük komplekslerdir.

Bu tür komplekslerin gelişmesinde ve sayısal artış göstermesinde çeşitli faktörler rol oynamıştır.

Sanayileşme sonucu ekonomik gelişmeye paralel olarak bireylerin yaşam düzeylerinin yükselmesi, nüfus artışı sonucu yerleşmenin şehir merkezlerinden banliyölere doğru yayılması ve şehir merkezlerindeki canlılığın otomobil sayısındaki artışa paralel olarak otoyollara doğru kaymasına neden olmuştur. Ayrıca kadının giderek ekonomik hayatta daha fazla rol alması ve yoğun çalışma temposu içinde bireylerin alışverişe az zaman ayırabilmeleri, alışverişe ayrılan kısıtlı zamanı da bir defada toplu alışveriş yaparak değerlendirmek istemeleri bu tür merkezlerin gündemde kalmasını sağlamıştır.

Organize alışveriş merkezlerinin yaygınlaşmasına olanak sağlayan diğer bir gelişme ise, perakendecilerin yoğun rekabet ortamında durumlarını koruyabilmek ya da pazar paylarını arttırabilmek amacıyla örgütlü bir yapı altında toplanmak istemeleridir.

Tüketicilere olduğu kadar perakendeci ve toptancılara da bir dizi avantajlar sunan bu tür merkezlerin, son 5 yıl içinde Türkiye'de de kurulmaya başlandığı ve yaygınlaşma eğilimi içinde olduğu görülmektedir.

Organize alışveriş merkezlerinin örgütlü bir perakendecilik sistemi olması, organize alışveriş merkezleri için yönetim ve pazarlama fonksiyonlarının önemini kendiliğinden ortaya koymaktadır.

Türkiye için çok yeni olan bu sektörde hizmet veren işletmelerin, dünyadaki gelişmiş örnekleriyle karşılaştırıldığında, yönetim ve pazarlama gibi önemli konularda eksiklikleri olduğu görülmektedir. Sayılarının sınırlı olması nedeniyle eksikliklerin önemsenmemesi bu gün için doğal sayılabilir. Ancak Türkiye'deki organize alışveriş merkezlerinin yakın gelecekte bu sektörün standartlarına ve gelişmesine ayak uydurmak zorunda kalması kaçınılmazdır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de hızlı bir gelişme göstereceği varsayılan organize alışveriş merkezlerine ve bunların yönetimine ilişkin bugüne değin kapsamlı bir bilimsel çalışmanın ülkemizde yapılmamış olması ayrıca bu alandaki girişimcilerin çalışmalarını bilinçli bir şekilde sürdürmelerine katkı sağlanması düşüncesi, bizi böyle bir çalışmaya yöneltmiştir.

Çalışmaya, Türkiye'de kurulmaya başlayan organize alışveriş merkezlerinin, dünyadaki örneklerine göre farklı olacağı ve tüketicilerin de dünya örneklerinden farklı bir biçimde bu tür merkezlere yaklaşacağı varsayımıyla başlanmıştır. Başka bir deyişle, bir yandan ülkemizde kurulan ve kurulacak olan organize alışveriş merkezlerinin hem şekil hem de yönetim bakımından dünyada geliştirilmiş örneklerinden farklı olacağı, özellikle de yönetim açısından yetersizlikler içereceği

varsayımı, öte yandan ülkemiz tüketicilerinin beklentileri ve bu merkezlere yaklaşımının da özgün olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Bu varsayımları test etmek üzere çalışmamız iki yönetime dayandırılmıştır. Birincisi, ikincil verilerden hareketle organize alışveriş merkezlerine ilişkin teorik bir baz oluşturmak, ikincisi birincil verileri toplayarak Türkiye açısından varsayımların test edilmesini sağlamaktır.

Çalışmamızın amacı, organize alışveriş merkezlerinin kuramsal açıdan nasıl yönetildiğini ortaya koymak ve bu bilgiler ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerini inceleyip, irdelemek ve öneride bulunmaktır. Ayrıca Türkiye'de yeni yeni oluşmaya başlayan organize alışveriş merkezlerine, tüketicilerin bakış açılarını araştırarak sonuç çıkarmak ve bu doğrultuda öneri geliştirmek diğer bir amacımız olmaktadır.

Bu amaçlar çerçevesinde çalışmamız 4 bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; organize alışveriş merkezleri geniş olarak tanımlanmış, dünyadaki gelişim süreci verildikten sonra, bu tür merkezlerin geleceği öngörülme çalışılmıştır.

İkinci bölümde; örgütlü perakendecilik sistemi olan organize alışveriş merkezlerinde yönetim ve yöneticinin önemi ortaya konup, yönetim ve pazarlama fonksiyonları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; Türkiye'de faaliyet gösteren 5 organize alışveriş merkezinin yönetimi incelenerek, kuramsal çalışmaya paralel olarak öneriler getirilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, Türkiye için yeni bir yapılanma olan organize alışveriş merkezlerine, tüketicilerin bakış açısını öğrenmek amacıyla uygulanan anket sonuçlarının dökümü yapılmış ve değerlendirme yoluna gidilmiştir.

I. BÖLÜM

ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1- Organize Alışveriş Merkezinin Tanımı ve Özellikleri:

Tüketicilerin alışveriş gereksinimlerini örgütlü bir yapı ile, çağdaş bir anlayış içinde çözümlemeyi amaçlayan organize alışveriş merkezleri (OAVM), yazında çeşitli yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Ancak bu farklı tanımların, içerik açısından aynı noktalarda birleştikleri görülmektedir. Buna göre değişik yazarların farklı unsurları vurgulayarak verdiklerini tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Organize alışveriş merkezleri, merkezi bir yönetim altında, merkezden sorumlu olan bir yönetici tarafından idare ve kontrol edilen, ayrıca merkez içindeki her bir birimin kiralama yoluyla işletildiği büyük komplekslerdir (Beddington 1992:8).

Organize alışveriş merkezleri, bireylerin ve ailenin gereksinimlerini bir kez alışveriş yaparak (one stop shopping) karşılamaları amacıyla, özel mülk sahiplerince, çok çeşitli dükkanların bir araya getirilerek koordineli ve bütün olarak yönetilmesidir. Ayrıca bu merkezler, tüketicilerin alışveriş gereksinimleri yanında, hem sosyal (eğlence, dinlence) hem de kültürel gereksinimlerini de karşılamaya yönelik hizmetler vermektedir (Pride, Ferrell 1983: 275).

Community Builders Council of The Urban Land Institute'un tanımına göre ise, "Organize alışveriş merkezleri, mimari bir bütünlük oluşturacak şekilde biraraya getirilmiş ticari kuruluşlardır. Bunlar hizmet ettikleri ticari alanda, dükkanların tipi, büyüklüğü ve konumlanmasına göre planlanır, geliştirilir, sahiplendirilir ve yönetilirler. Bu gibi merkezlerin içerdiği mağazaların tiplerine ve sayılarına bağlı olarak otopark alanları bulunmaktadır" (Casazza, Spink 19866:1).

Yapılan çeşitli tanımlardan hareketle organize alışveriş merkezlerini şu şekilde tanımlayabiliriz. Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde birden çok departmanlı mağaza ile küçük büyük parakendeci ünitelerin, kafeterya, restoran, eğlence merkezi, sinema, sergi salonu, banka, eczane vb. işletmelerin de içinde yer aldığı, satış alanı 5.000 m² den başlayıp 80.000 m²'ye kadar değişebilen ve genellikle şehir dışında kurulup tek bir merkezden yönetilen komplekslerdir.

Yukarıda birkaçının verildiği farklı tanımlar ve kendi tanımımızın ortak özellikler taşıdığı daha öncede belirtilmişti. Bu ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde faaliyet göstermek,
- Bir bütün içinde olmasından dolayı bütün kiracılara eşit hizmet vererek, onları yönetmek,
- Alışveriş merkezi içinde seçilmiş ticari kuruluşlara yer vermeye özen göstermek,
- Tüketicilerin rahat ulaşabilecekleri bir bölgeyi kuruluş yeri olarak seçmek,
- İleriye dönük olarak bina ve otopark genişlemesini düşünerek ek alan yaratılabilecek araziye kuruluş yeri olarak seçmek,
- Yeterli ölçüde otopark alanı ve otoparktan organize alışveriş merkezlerinin girişine ve girişten merkez içindeki her birime (dükkana) kadar ulaşan yaya yollarının bulunmasını sağlamak,
- Tüketicileri rahatsız etmeyecek bir şekilde dükkanlara tedarik için gerekli hizmetleri sunmak,

- Alışveriş merkezlerini tüketicilere zevkli ve güvenilir bir alışveriş ortamı sağlamak amacıyla iyi aydınlatmak, yönleri iyi işaretlemek ve tüketicileri cezbedecek şekilde dekore etmek,
- Müşteri gereksinimlerini optimum düzeyde karşılayabilmek amacı ile merkez içinde parakendecileri, sattıkları malların birbirini tamamlayıcı olmasını sağlayacak biçimde gruplandırarak konumlandırmak,
- Alışveriş merkezine kimlik kazandırmayı sağlayacak biçimde, hem alışveriş için, hem de sosyal ve kültürel etkinlikler için uygun ve rahat ortam oluşturulmasına özen göstermek.

Bahsedilen bu ortak özelliklerin ana hedefi, organize alışveriş merkezlerine çekilebilecek müşteri trafiğini maksimum düzeye çıkarmaktır.

Günümüz insanları yoğun çalışma temposu içinde alışverişe az zaman ayırmakta ve toplu alışveriş yaparak, bir kerede gereksinimlerini gidermeyi istemektedirler. Bu nedenle toplu alışveriş yapmak, zamandan tasarruf sağlayarak kişilere daha çok boş zaman yarattığı için bir yaşam biçimi; organize alışveriş merkezleri ise, bu tür yaşam isteğinden kaynaklanan modern alışveriş merkezleri olmaktadır.

Alışveriş merkezlerinin tutunup başarılı olmasında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Berman, Evans 1989: 249):

- Uzun vadeli planlama gereği çok geniş kapsamlı malların ve hizmetlerin sunulması,
- Banliyölerin nüfusunun artması,
- Ailelerin bir defada tüm alışverişlerini yapma istekleri (one-stop shopping),
- Organize alışveriş merkezlerinde genel masrafların paylaşılması ve ortak planlamanın yapılıyor olması,
- Göze çarpan bir organize alışveriş merkezi imajının yaratılması,

- Yaya trafiğinin merkez içine doğru akması,
- Otopark bulma kolaylığı yanında ana yollara (highway) çıkış bağlantılarının bulunması,
- Şehir içi alışverişlerinin cazibesinin azalması,
- Kiraların ve vergilerin şehir merkezindeki dükkanlara nazaran daha az olması,
- Hırsızlık olaylarının şehir merkezine nazaran daha az görülmesi,
- Organize alışveriş merkezlerinin popülaritesi,
- İndirimli organize alışveriş merkezlerinin gelişmesi ve sayısal artışı.

Organize alışveriş merkezlerinin gelişmesinde önemli rol oynayan bu faktörlerin yanında bazı sınırlayıcı faktörlerde bulunmaktadır. Potansiyel sınırlayıcı faktörler ise şu şekilde özetlenebilir (Berman, Evans 1989: 251).

- Organize alışveriş merkezleri yönetimiyle yapılan sözleşmede, perakendecilerin faaliyetlerini kısıtlayacak koşulların getirilmesi. Örneğin; dükkanların açılış ve kapanış saatlerinin belirlenmesi gibi,
- Kiraların organize alışveriş merkezi çevresindeki bağımsız dükkanlara göre daha pahalı belirlenmesi,
- Organize alışveriş merkezi yönetimince, her bir perakendecide satılacak olan mal ve hizmetlerin sınırlandırabilmesi,
- Rekabet ortamının hissedilir düzeyde olması,
- Organize alışveriş merkezi içindeki büyük depantmanlı mağazaların ön planda olup, her konuda kendi düşüncelerini kabul ettirmede ısrarlı olmaları,
- İstenmeyecek ölçüde fazla yayılmanın olması (Bu da bir kerede alışveriş yapmayı zorlaştırmaktadır. Aşırı yayılma müşterilerin ön görülenden fazla zaman harcamasına yol açar ve merkezden beklenen kısa sürede alışveriş yapabilme cazibesini ortadan kaldırır.)

Bu ve benzeri nedenler organize alışveriş merkezlerinin gelişmesinde ve perakendecilerce tutulmasında sınırlayıcı sebepler olarak gösterilmektedir.

Organize alışveriş merkezi yönetimleri bu tür merkezlerin perakendecilerce tutulması amacıyla, fiziki koşulları mükemmel hale getirmeye, büyük departmanlı mağazaları ve ünlü markaları satan perakendecileri kiracı karışımları içine almaya özen gösterirler.

1.2- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tarihi Gelişimi:

Organize alışveriş merkezlerinin ilk örneği olmamakla beraber, J.C. Nichols 1920'de ABD'nin Kansas City şehrinde ortak dizayn edilip kontrolü ve yönetimi tek merkezde toplanan "*Country Club Plaza*"yı oluşturarak bu uygulamanın öncülüğünü yapmıştır. "*Country Club Plaza*"nın önemli bir diğer özelliği de ilk kez cadde dışında kullanılan özel otopark hizmetini tüketicilere sunmasıdır (Casazza, Spink 1986: 12).

Samuel Feinberg'e göre ise, alışveriş merkezlerinin ilk örneği daha önce ortaya çıkmıştır. 1907 yılında Baltimore'da yerel alışveriş merkezi (neighborhood center) olarak birkaç dükkanın yanyana gelmesi ile kurulan bu merkez mahalle halkına hizmet vermeye başlamıştır (Feinberg, Meoli 1991: 426).

Bugünkü organize alışveriş merkezlerinin ilk örneği ise, 1931 yılında Dallas'ta açılan "*Highland Park Shopping Village*"dir. Bu merkezin özelliği, tek mülkiyet altında, tek imaja sahip olarak faaliyet gösterip, merkezi olarak yönetiliyor olmasıydı. Merkezin kendine özgü otoparkı ve ulaşım yoluna bakmayan bir dizi dükkanı bulunmaktaydı. 1937'de ise, Hugh Potter "*River Oaks*" isimli bir organize alışveriş merkezini Houston'da hizmete açmış ve ilk kez uyguladığı kurallarla bu endüstriye bazı standartlar getirmiştir. Bu standartlardan bazıları, organize alışveriş merkezi bünyesinde tüccarlar birliğinin kurulması ve brüt satışların yüzdesi ile kiralama yönteminin uygulanmasıdır (Casazza, Spink 1986: 13).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra organize alışveriş merkezlerinin sayısında büyük bir patlama görülmüştür. Bu artış 1960'larda kendini daha da hissettirmiştir.

1950'de James B. Douglas ilk büyük bölgesel organize alışveriş merkezini (regional shopping center) Seattle'da "*Northgate*" adı ile açmıştır. "*Northgate*" in en büyük özelliği, banliyödeki ilk organize alışveriş merkezi olması ve kiracı karışımında büyük bir departmanlı mağazayı bulundurmasıdır. Ayrıca "*Northgate*" alışveriş merkezinin bir özelliği'de, yaya trafiğine açık ağaçlıklı yollardan ve bahçelerden oluşan (Mall) bir mimari yapıya sahip olmasıdır. Diğer bir anlatımla "*Northgate*", kapalı alan biçimde oluşturulmamış ilk organize alışveriş merkezidir. Bu öncü merkezlerin ardından tüketicilerin yoğun ilgisi nedeniyle bir çok yeni alışveriş merkezi birbirini izleyerek açılmış ve bu çoğalma sonucu bazı standartlar giderek ortaya çıkmıştır.

1970'lerde super bölgesel organize alışveriş merkezleri (super regional center) kurulmaya ve gelişmeye başlamış, 1960'larda revaçta olan tek katlı bölgesel organize alışveriş merkezleri yerini, çok katlı yapılara ve otoparklara bırakmıştır.

1970'lerde oluşmaya başlayan bir gelişmede, organize alışveriş merkezi yatırımcılarının, sahip oldukları varlıkları daha rasyonel kullanmak amacıyla örgütlenmeye başlamalarıdır. Bu amaçla merkez çatısı altında kendilerine yönetim departmanı adı altında bölüm ayırmaktadırlar.

Organize alışveriş merkezleri bu dönemde müşterilerine sadece alışveriş hizmeti sunmakla kalmayıp, bununla birlikte sosyal ve kültürel alanda da hizmet vermeye başlamışlardır. Bunların başında eğlence merkezleri, yiyecek ve içecek hizmeti sunan kafeler, restoranlar, tiyatro ve sinema salonları, gösteri ve sergi merkezleri, spor ve sağlık hizmetleri gelmektedir. Bu faaliyetlerle birlikte artık organize alışveriş merkezleri tüketicilerin birbirleriyle buluştuğu, hoşça vakit geçirdiği yada birbirlerine rastladıkları yerler olmaya başlamıştır. Diğer bir anlatımla şehir merkezindeki ana caddelerin canlılığı organize alışveriş merkezlerine kaymıştır.

Zaman içinde organize alışveriş merkezleri, bu faaliyetleri sunmak için çok geniş alana yayılmak zorunda kalmışlardır. Bunun güzel bir örneği Californiya'daki "*Del Amo Fashioning Center*"dır. Bu merkezde, 300'den fazla dükkan ile sosyal ve kültürel faaliyetler, 6 şeritli otoyolun her iki yanında büyük bir kompleks oluşturmaktadır. Otoyolun ikiye ayırdığı merkezi, otoyolun üstünden geçen camdan bir köprü birleştirmektedir. Yayıldığı alan bakımından "*Del Amo Fashioning Center*" Monaco Prenslığı'ndan daha geniş bir yüzölçümüne sahiptir (Kowinski 1985 s:21). Chicago'daki "*Walter Tower*" alışveriş merkezi de bünyesindeki oteller, restoranlar, iş merkezleri, dükkanlar ve meskenlerle çok büyük çevre oluşturmaktadır (Feinberg, Meoli 1991: 426).

Organize alışveriş merkezleri yayıldığı alanın genişliği, içinde bulunan aktiviteler ve mimari yapısı ile bu çağın ekonomik ve kültürel simgesi haline gelmiştir. Bu sadece ABD'lerine özgü bir yapılanma olmayıp, Kanada, Meksika, Batı Avrupa, Uzak Doğu, Japonya ve Rusya'da da zaman içinde büyük organize alışveriş merkezleri kurulmuştur (Kowinski 1985: 21). Kanada'daki "*The West Edmonton Mall*" dünyanın en büyük organize alışveriş merkezidir. Bu merkezin 800'den fazla büyüklü küçüklü dükkanı, çok sayıda ünlü departmanlı mağazası, buz pateni sahası, çeşitli sosyal etkinlikleri yanında 24 sinema perdesi de bulunmaktadır (Feinberg, Meoli 1991: 426).

ABD'nin en büyük alışveriş merkezi ise, Ağustos 1992'de Minnesota yakınlarındaki Bloomington'da "*Mall of America*" adıyla faaliyete başlamıştır. Büyüklüğü nedeniyle "*Mega Mall*" olarakta adlandırılan merkezde, alışverişin yanı sıra sosyal ve kültürel etkinlikler, sportif faaliyetler ve eğlencede önemli bir yer tutmaktadır (Koeppel 1992, 20-24).

Organize alışveriş merkezlerinin Batı Avrupa ülkelerindeki gelişimine bakıldığında, Amerika Birleşik Devletlerinin'deki gibi hızlı bir gelişim gösteremediği gözlenmektedir. Bölgesel organize alışveriş merkezlerinin 1965'lerde henüz hiçbir Batı Avrupa ülkesinde olmadığı, bunların 1970'den sonra yavaş yavaş

hizmete girdiği görülmektedir. Bölgesel organize alışveriş merkezlerinin Avrupa'daki ilk örnekleri, Brüksel 'de "*Woluwe center*" ve Paris'de "*Parly 2*"dir. "*Parly 2*", 65.000 m² (700.000 square feet) alan üzerine kurulmuştur ve o tarihte Avrupa'nın en büyük alışveriş merkezidir (Gıst 1971: 106-107). İngiltere'de ise, 1970'lerin ortalarına kadar alışveriş merkezleri şehir içinde odaklanmış, 1976'dan itibaren ise şehirdışlarında kurulmaya başlamıştır. 1976 yılında organize alışveriş merkezlerinin %85'i şehir merkezlerinde iken, bu oran 1988'de %28'lere düşmüştür (Mc. Goldrick 1990:50). İngiltere'de ilk açılan bölgesel organize alışveriş merkezi "*Brent Cross*" dur. Bunu "*Milton Keynes*" izlemiştir. Üçüncüsü ise "*Metro Centre*"dir. "*Metro Centre*" Newcastle'ın 5 km uzağında 186.000 m² (2.000.000 square feet) alan üzerine kurulmuş olup, şu anda Avrupa'nın en büyük süper bölgesel alışveriş merkezi ünvanını korumaktadır (Mc. Goldrick 1990:50).

Türkiye'de ise ilk açılan organize alışveriş merkezi İstanbul'daki "*Galleria*" dir. 77.000 m² alan üzerine kurulan Galleria, 1988 yılında faaliyete geçmiştir.

Organize alışveriş merkezlerine tarihi gelişimi içinde sayısal olarak bakıldığında da hızlı bir gelişim gösterdiği gözlenmektedir. ABD'de 1960 yılında 4.500 organize alışveriş merkezi bulunmakta ve toplam perakende satışların %14'ü bu merkezlerce yapılmaktaydı. 1975'de ise bu sayı 16.400'e yükselmiş ve toplam perakende satışlardaki pay %33'e ulaşmıştır. 1987'de ise, organize alışveriş merkezlerinin sayısı 30.000 civarındadır. ABD'deki toplam perakende satışların %50'den fazlasının bu merkezlerde yapıldığı (yaklaşık 676 milyar dolar) ve Amerikan iş gücünün %8'inin, bu merkezlerde çalıştığı saptanmıştır. Ayrıca GSMH'nında %13'ünün buradan sağlandığı belirtilmektedir (Feinberz, Meoli 1991: 426; Keinfeld 1986:3; Turchiana 1990: 36-39).

Organize alışveriş merkezlerinin gelişim sürecine bakıldığında hızlı bir gelişim gösterdiği ve salt bir ekonomik işlev olmaktan çıkıp bir yaşam biçimi olmaya başladığı görülmektedir. Bu gelişimi başlatan ve hızlandıran çeşitli faktörler olmuştur.

Öncelikle nüfus artışı sonucunda insanların şehir merkezinden ayrılarak banliyölere doğru yayılması, otomobil sayısındaki artış ve buna paralel olarak ulaşım için otoyol ile çevre yollarının yapımı, yaşamı şehirlerin ve kasabaların ana caddelerinden otoyollara doğru kaydırmıştır. Oto yolların etrafındaki bu hareket küçükü büyüklü mağazaların, hazır yiyecek satan dükkanların ve süpermarketlerin otoyol kenarında belli bölgelerde kümelenmelerine ve toplu hareket ederek hizmet vermelerine neden olmuştur.

Ayrıca kadının ekonomik hayatta daha fazla rol alması nedeniyle alışverişe fazla zaman ayıramaması, alışverişe ayırdığı kısıtlı zamanı da bir defada toplu alışveriş yaparak değerlendirmek istemesi bu tür merkezlerin gündemde kalmasını sağlamıştır.

Bütün bunların yanında organize alışveriş merkezlerinde alışveriş yapmanın tüketiciye sağladığı çeşitli haz ve faydaları da bu gelişim süreci içinde gözardı etmemek gerekir. Çünkü alışveriş merkezleri sadece alışveriş yapılan bir yer olmayıp, sosyal ve kültürel etkinliklerinde sunulduğu bir komplekstir.

Organize alışveriş merkezlerinin evrimine baktığımızda, Amerika Birleşik Devletleri'nde doğup, geliştiğini, ardından diğer kıtalara ve ülkelere yayıldığını görmekteyiz.

1.3- Organize Alışveriş Merkezlerinin Sınıflandırılması:

Alışveriş merkezleri insanlık tarihinde organize toplum yaşantısının oluşmaya başlaması ile birlikte çeşitli biçim ve türlerde kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Organize alışveriş merkezlerinin planlanmış bir yapı kompleksi şeklinde ortaya çıkması ise son 40 yılın ürünüdür. Organize alışveriş merkezlerinin gelişmesi 2. Dünya Savaşı'nın sonlarında oluşmuş ve tüketicilerin gereksinimlerini giderdikçe dinamik bir yapı içinde gelişerek bugünkü görünümünü almıştır.

Genellikle organize alışveriş merkezleri büyüklüklerine, hizmet verdikleri pazarın özelliklerine, bünyesinde bulundurdıkları perakendecilerin (kiracıların) yapısına ve karışımlarına göre sınıflandırılmaktadır. Ancak bu endüstri ile uğraşan bazı kuruluşlar (International Council of Shopping Centers-ICSC) organize alışveriş merkezlerini yalnızca büyüklüklerine göre sınıflandırılmasının daha doğru olacağını savunmaktadırlar (Casazza, Spink 1986: 4). Buna karşın bu ayırım bazı yazarlarca benimsenmemektedir.

Genel olarak organize alışveriş merkezleri 3 sınıf altında toplanmaktadır. Bunlar; yerel organize alışveriş merkezleri (neighborhood center), yöresel organize alışveriş merkezleri (community center), bölgesel organize alışveriş merkezleri (Regional center)dir.

1.3.1- Yerel Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Center-Strip Center):

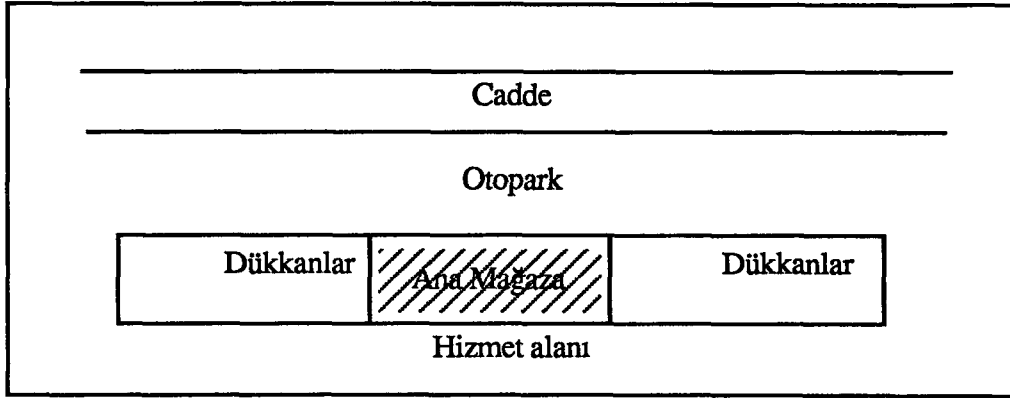
Bu alışveriş merkezleri tek sıra olarak dizilmiş küçük bağımsız dükkanlardan oluşmaktadır. Genellikle bu dükkanlarda kolayda mallar satılmakta olup, ana perakendeci bir süpermarkettir.

Bu tip alışveriş merkezlerinde bulunan tipik bağımsız dükkanlar yakın çevrenin acil gereksinimlerini karşılayan manav, fırın, pastahane, eczane, hırdavatçı, berber, ayakkabı tamircisi, kurutemizleyici gibi küçük perakendecilerdir.

Bu tür merkezler arabayla 10-15 dakikalık mesafeden gelecek günlük ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen yaklaşık 3.000 ile 50.000 nüfus potansiyeline hizmet vermektedir (Berman, Evans 1989: 253).

Yerel alışveriş merkezleri çoğunlukla 12.100-40.500 m² (3-10 acres) alan üzerinde, 3.700 m² (40.000 square feet) brüt kiralanabilir alana sahiptir (Casazza, Spink 1986: 4). Genellikle bu tür merkezler ana yol kenarında inşa edilmekte ve ön kısmında otoparkı bulunmaktadır (Şekil 1).

Şekil-1 : Yerel Tip Alışveriş Merkezleri (Neighborhood Center-Strip Center)



(Kaynak: Carpenter 1974:9)

Bu tür organize alışveriş merkezlerinin kiralanabilir brüt alanının her 93 m²'si (1.000 square feet) için 4 arabalık otopark yeri gerekmektedir (Urban Land Institute 1982: 2-17).

1.3.2- Yöresel Organize Alışveriş Merkezleri (Community Shopping Center):

Bu tür alışveriş merkezlerinin ana perakendecisi bir departmanlı mağazadır. Bu büyük perakendecinin etrafında da bir veya iki indirimli departmanlı mağaza, çok sayıda özellikli mallar ile kolayda malların satıldığı perakendiciler ve birkaç tanede supermarket yer almaktadır.

Yöresel alışveriş merkezlerini yerel alışveriş merkezlerinden ayıran bir başka özellik ise, geniş ürün karışımı yanında, derin ürün hattının da bulunmasıdır (Pride, Ferrell 1983: 276).

Bu tür merkezlerinin brüt kiralanabilir alanları yaklaşık 14.000 m² olup (150.000 square Feet), yayıldığı alan ise 40.500-121.000 m² (10 ila 30 acres) dir (Casazza, Spink 1986: 5).

10 ila 25 dakika araba kullanım uzaklığındaki şehir merkezi ve banliyö gibi yerleşim bölgelerinden tüketici çekebilen bu tür merkezler, 40.000-150.000 nüfus potansiyeline hizmet vermektedir.

Yöresel tip alışveriş merkezleri tek sıra halinde (strip) inşa edilebildiği gibi "L", "U" ve "küme" şeklinde de olmaktadır (Şekil 2,3,4,5). Ana departmanlı mağaza merkezin ortasında olabildiği gibi, bina kompleksinin bir ucunda da yer alabilmektedir. Genellikle otopark alanları bina kompleksinin önünde ve ortasında, perakendecilere hizmet sağlayan bölümler ise tüketicileri rahatsız etmemek amacı ile arka tarafta yer almaktadırlar.

Literatüre göre bu tür merkezlerin kiralanabilir brüt alanının her 93 m²'si (1.000 square feet) için 4 yada 5 araçlık otopark alanı gerekmektedir (Urban Land Institute 1982: 2-17).

1.3.3- Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Regional Shopping Centers):

Bölgesel alışveriş merkezleri tüketicilere çok geniş bir alışveriş olanağının yanında sosyal ve kültürel etkinliklerde sunmaktadır.

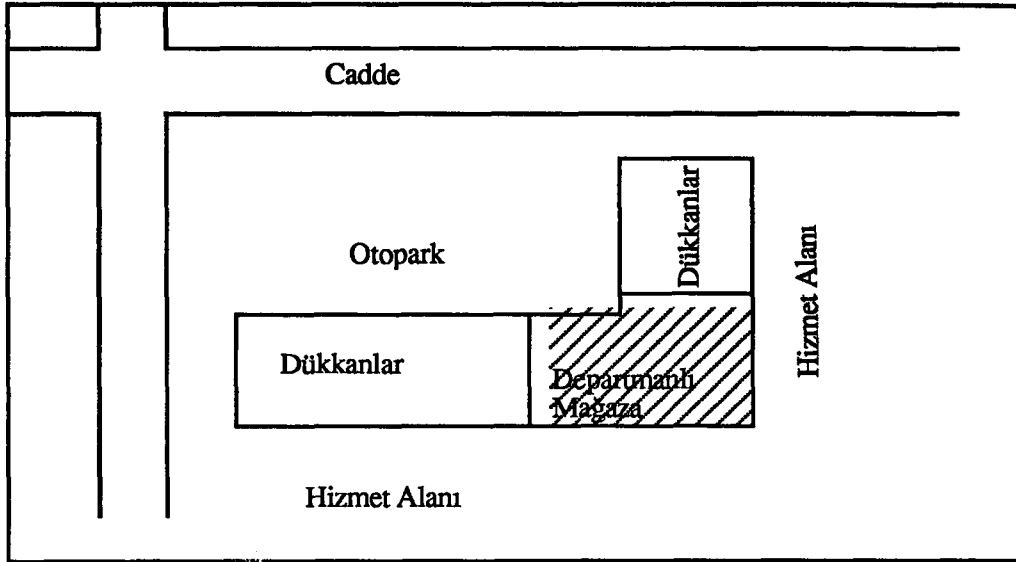
Bir veya daha fazla departmanlı mağaza, büyük özellikli mağazalar, 200'den fazla küçük özellikli mağaza, beğenmeli malların satıldığı dükkanlar ve bunların yanında yiyecek ve benzeri hizmet sektöründe faaliyet gösteren perakendecilerinde bulunduğu çok büyük organize alışveriş merkezleridir. Bu tür merkezler kendi içinde 2 gruba ayrılır. Bu iki grup fonksiyon itibariyle aynı olmakla beraber, sadece yayıldıkları alan ve sahip oldukları güç konusunda farklılık göstermektedir.

1.3.3.1-Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Regional Center):

Bu tür merkezlerin ana perakendecisi bir veya daha fazla sayıdaki büyük departmanlı mağazalardır.

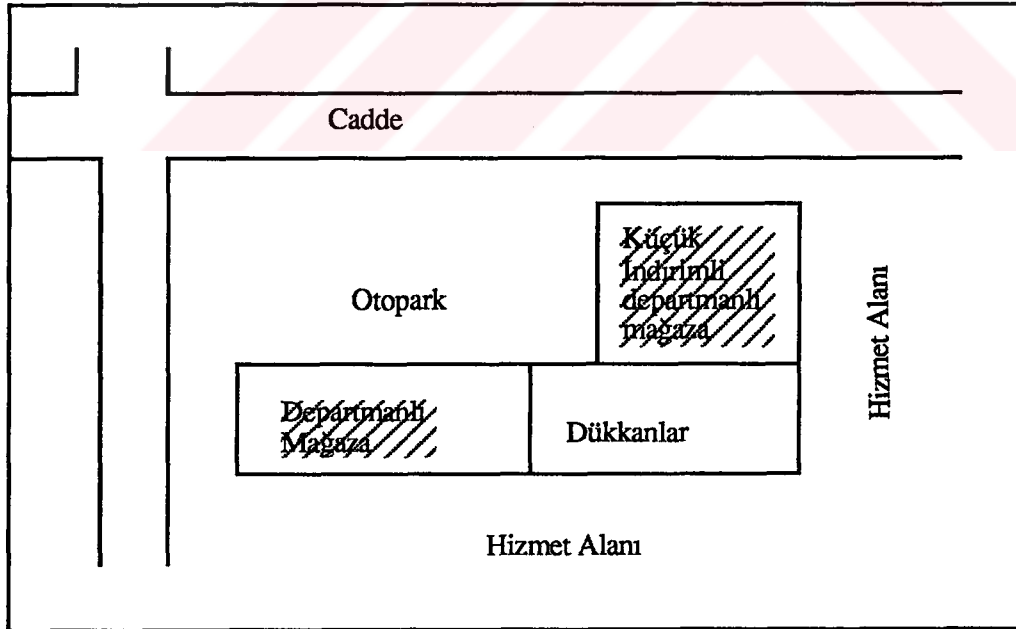
Merkezin brüt kiralanabilir alanı yaklaşık 37.200 m² (400.000 square feet) olup, yayıldığı alan 40.500-243.000 m² (10-60 acres) civarındadır. Yaklaşık

Şekil-2: "L" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi



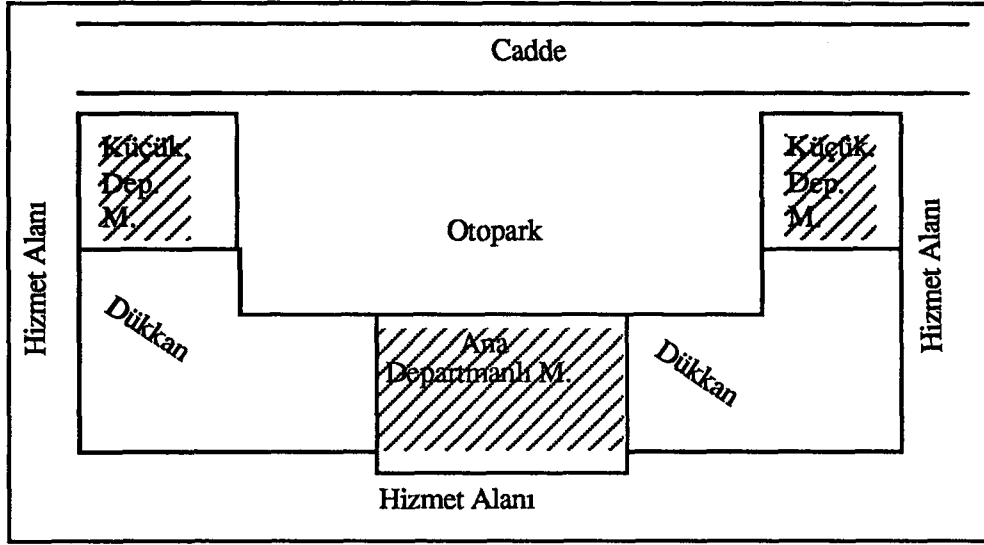
(Kaynak: Hartley 1975:102)

Şekil-3: "L" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi



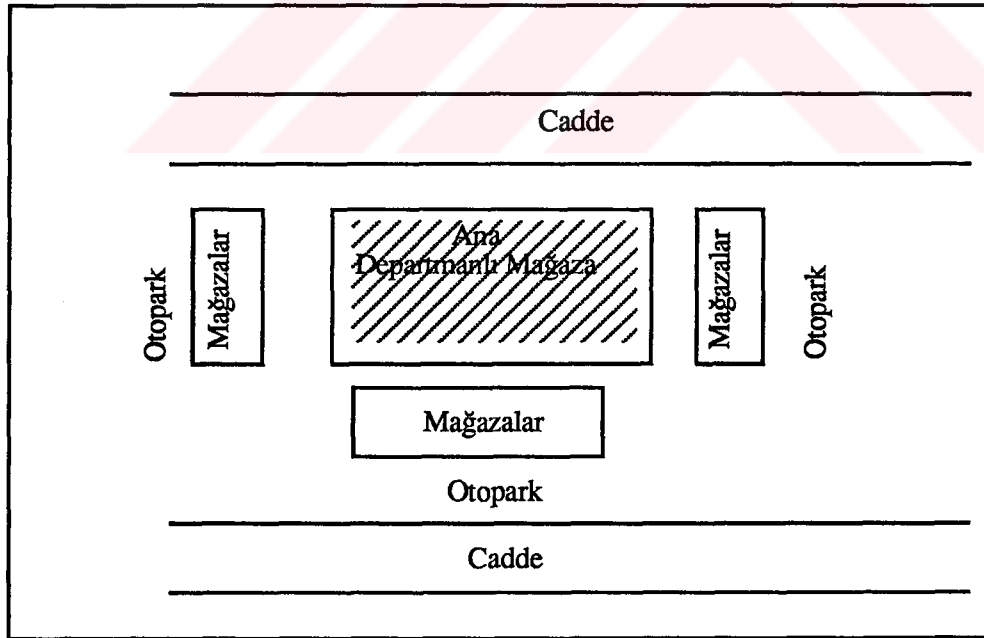
(Kaynak: Carpenter 1974:9)

Şekil-4: "U" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi



(Kaynak: Carpenter 1974:10)

Şekil-5: "Küme" Tipi Yöresel Organize Alışveriş Merkezi



(Kaynak: Carpenter 1974:10)

150.000'den fazla kişiye hizmet veren bu merkezler, yarım saatten fazla araba kullanım mesafesinden tüketici çekmeyi hedefler (Casazza, Spink 1985: 6).

1.3.3.2 - Süper Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri (Super Regional Center):

Bu merkezlerde büyük departmanlı mağazaların sayısının en az üç olduğu gözlenmektedir. Merkezin brüt kiralanabilir alanı 74.300 m² (800.000 square feet) olup, yayıldığı alan 60.700-405.000 m² (15-100 acres) veya daha büyük alanlardır (Casazza, Sprink 1986: 6). Süper bölgesel merkezler, bölgesel merkezlerin hemen hemen iki katı fazlası nüfus potansiyeline hizmet verirler (300.000 kişiden fazla).

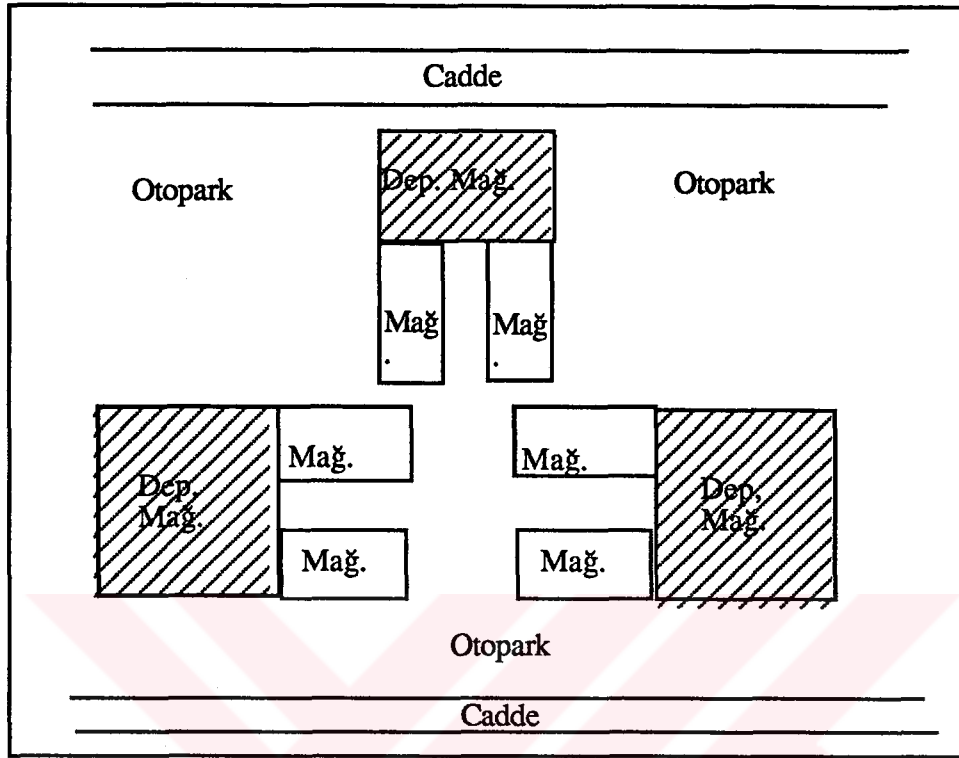
Bölgesel ve süper bölgesel alışveriş merkezleri yayıldıkları alan ve sundukları hizmetler itibariyle hassas bir yönetime gereksinim duyarlar.

Bu tür merkezler çoğunlukla "T", "Halter" (Dumbbell), "Üçgen" ve "Çift Halter" (Double Dumbbell) şeklinde inşa edilmekte olup, her köşede bir büyük departmanlı mağaza yer almaktadır (Şekil 6,7,8,9). Tek kat üzerine inşa edilebildikleri gibi, çok katlı yapılar olarakta faaliyet gösteren bu merkezlerde üniteler arasında ağaçlıklı yaya yolları, bahçeler, oturma alanları ve buz pateni sahası gibi sportif amaçlı alanlarda bulunmaktadır. Bu tür merkezlere bu özelliğinden dolayı "Mall" da denilmektedir (1). Genellikle çok katlı yapılarda, mimari olarak katların birbirini göreceği şekilde inşa edilmesi yöresel merkezlerin ortak özelliğidir. Bazı organize alışveriş merkezleri açık, bazılarıda kapalı olarak inşa edilerek tüketicilerin olumsuz hava koşullarından korunmasına çalışılır. Amaç tüketiciye rahat, zevkli ve güvenilir bir alışveriş ortamı sağlamak yanında, sosyal ve kültürel faaliyetler sunarak müşteri trafiğini maksimum düzeye çıkarmaktır.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre; bölgesel organize alışveriş merkezlerine gelen müşterilerin üçte ikisi (2/3), iki veya daha fazla saatlerini bu merkezlerde geçirmektedir (Berman, Evans 1989: 252).

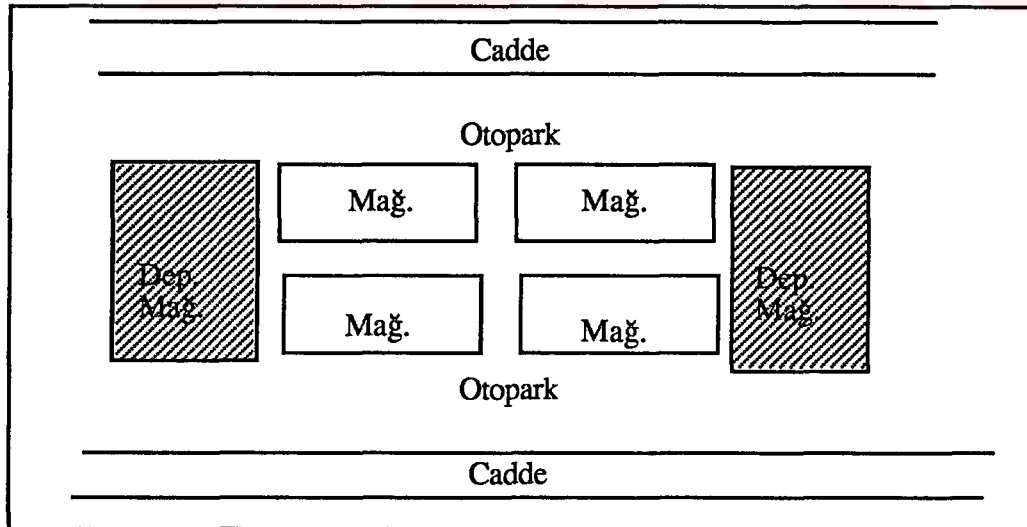
1) "Mall" İngilizce'de ağaçlıklı yol anlamına gelmektedir.

Şekil-6: "T" Tipi Bölgesel Alışveriş Merkezi



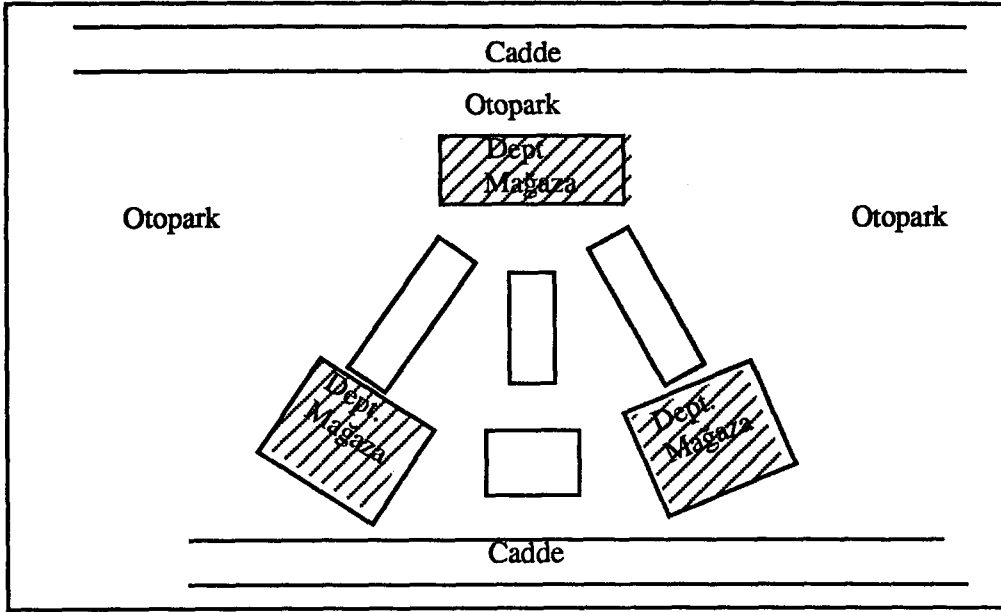
(Kaynak: Carpenter 1974: 11)

Şekil-7: "Halter" Tipi Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi



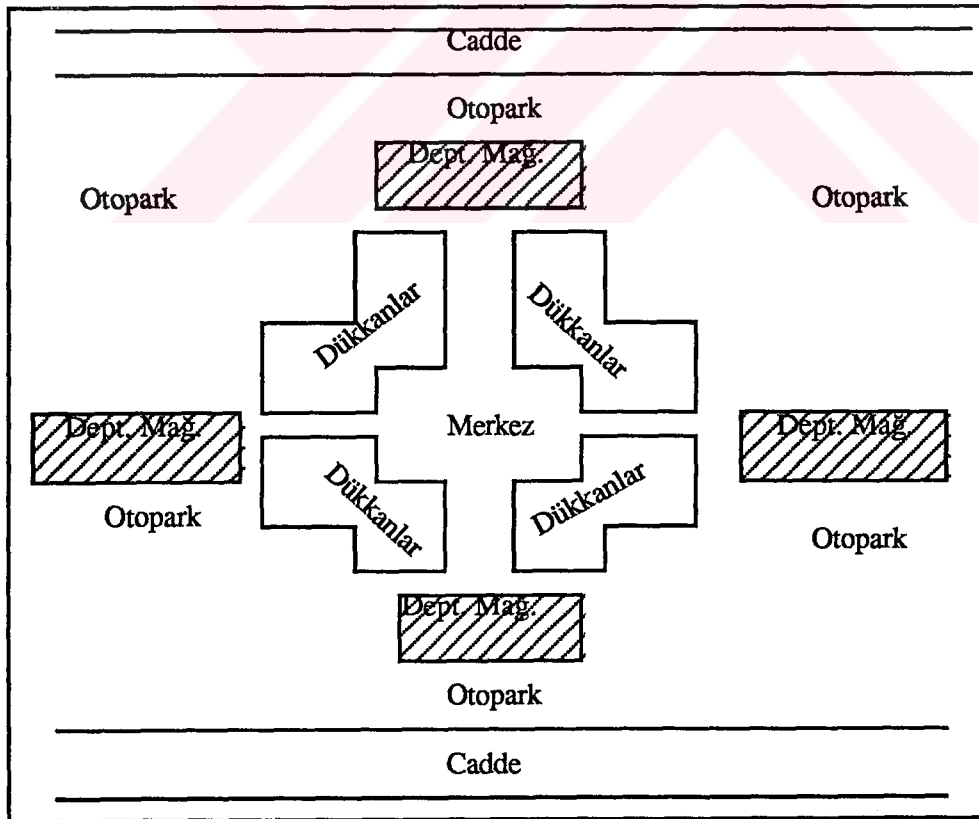
(Kaynak: Carpenter 1974:13)

Şekil-8: "Üçgen" Tip Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi



(Kaynak: Carpenter 1974:12)

Şekil-9: "Çift Halter" Tip Bölgesel Organize Alışveriş Merkezi



(Kaynak: Carpenter 1974: 14; Hartley 1975: 103)

Organize alışveriş merkezleri içinde en gelişmiş olan bölgesel alışveriş merkezlerinin ilk örneğin 1950 yılında Washington'un Seattle bölgesinde "*Northgate*" adı altında açılmıştır. Bu merkezin ana perakendecisi ise "*Bon Marche*" isimli departmanlı mağaza olmuştur. Ardından 1956 yılında ilk kapalı ve bir merkezden yönetilen bölgesel organize alışveriş merkezi Minneapolis'in dışında "*Southdale Center*" ismiyle faaliyete başlamıştır. Bugün ise ABD'de olsun, diğer ülkelerde olsun sayısız süper bölgesel organize alışveriş merkezleri bulunmaktadır.

Literatürde "*Mega Mall*" olarak geçen ve Ağustos 1992'de Minnesota'nın yakınındaki Bloomington'da hizmete giren "*Mall of America*" bugün ABD'nin en büyük organize alışveriş merkezidir. Brüt 390.000 m² (4.200.000 square feet) alana yayılmış olan merkezin brüt kiralanabilir alanı 232.000 m² (2.500.000 square feet) dir (Greising 1992: 52; Scarpa 1992: 55). "*Mall of America*"da 4 büyük departmanlı mağaza (Nordstorm, Macy's, Bloomingdale's, Sears), 350 küçük büyüklü mağaza, iki alanda toplanmış 70 yiyecek ve içecek satan dükkan ile 13 restoran bulunmaktadır. Ayrıca 23 gezinti parkı, mini golf sahası, 2 gölet ile 14 tiyatro-sinema salonu hizmet vermektedir (Scarpa 1992: 55; Fitzgerald 1992:1). Merkezin Halkla İlişkiler Koordinatörüne göre, "*Mall of America*" müşterilerinin %70'ini 240 km'lik (150 mil) bir alandan çekecek ve günlük müşteri potansiyeli 110.000 kişi olacaktır (Chain Store Age 1992: 41-42; Koeppe 1992: 20-24).

Buraya kadar anlatılan yerel, yöresel ve bölgesel organize alışveriş merkezlerinin genel karakteristik özellikleri Tablo-1'de toplu halde verilmiştir.

Organize alışveriş merkezleri için yapılan bu genel sınıflandırmaya zaman içinde bazı yazarlar yeni türler eklemiştir. Bunun nedeni olarakta, organize alışveriş merkezlerinin sahip ve yöneticilerinin bu merkezlerin pazar doyumuna uğramaları nedeniyle yeni alternatifler aramaları gösterilmiştir.

Tablo-1: Yerel, Yöresel ve Bölgesel Organize Alışveriş Merkezlerinin Karakteristik Özellikleri

Özellikler	Organize Alışveriş Merkezi Tipleri			
	Yerel	Yöresel	Bölgesel	Super Bölgesel
Toplam Alan	12.100 - 40.500 m ² (3-10 acres)	40.500-121.000 m ² (10-30 acres)	40.500-243.000 m ² (10-60 acres)	60.700-405.000 m ² (15-100 acres)
Brüt kiralanabilir alan	3.700 m ² (40.000 sq.ft.)	14.000 m ² (150.000 sq.ft.)	37.200 m ² (400.000 sq.ft. den fazla)	74.300 m ² (800.000 sq.ft'den fazla)
Nüfus potansiyeli	3.000-50.000 kişi	40.000-150.000 kişi	150.000'den fazla	300.000'den fazla
Araba mesafesi uzaklık	10-15 dakika	10-25 dakika	30 dak.'dan fazla	30 dak.'dan fazla
Ana perakendeci	Supermarket	1 departmanlı mağaza	1'den fazla departmanlı mağaza	en az 3 büyük departmanlı mağaza
Ürün karışımları	Kolayda mallar	Özellikli ve kolayda mallar	Her tür ürün ve hizmet	Her tür ürün ve hizmet
Brüt kiralanabilir alanın her 93 m ² 'si için gereken otopark alanı	4 araç	4-5 araç	5 araç	5 araç
Bina tipi	"Tek sıra"	"Tek sıra", "U", "L", "Küme".	"Halter", "küme"	"Üçlü grup", "T", "Çift Halter",

(Kaynak: Berman, Evans 1989: 252; Casazza, Spink 1985:6).

Yeni geliştirilen organize alışveriş merkezi türleri şunlardır (James, Walker, Etzel 1981: 86-88):

a- Küçük Şehir Tipi Organize Alışveriş Merkezleri (Small-Town Center):

Bu tip merkezler bölgesel tip alışveriş merkezlerinin bir ölçek küçültülmüş biçimidir. Küçük bir yöreye ve bunu çevreleyen alana hizmet vermek amacıyla dizayn edilmiştir. Bu merkezlere örnek olarak, Colorado'da "*Junction*", Mississippi'de "*Yazoo City*" ve Minnesota'daki "*Hibbing*" küçük şehir alışveriş merkezleri verilebilir.

b- Özellikli Organize Alışveriş Merkezleri (The Specialty Center):

Bu tür merkezler, alışılmışın dışına çıkarak kiracı karışımlarına büyük departmanlı mağazaları almamaktadır. Merkez, çok sayıda tanınmış özellikli mağaza, çeşitli perakendeciler, restoran, cafe, sinema ve tiyatrodan oluşmaktadır. Bu tip alışveriş merkezine örnek olarak San Francisco'daki "*Ghirardelli Square*" verilebilir. Ayrıca 1991'de Chicago yakınlarında aşılın "*Town Square-Wheaton's*" özellikli alışveriş merkezlerinin en büyüğü olma özelliğine sahiptir. Türkiye'de ise, Ankara'daki "*Karum*" organize alışveriş merkezi bu tür bir merkezdir.

Perakendecilik konusunda uzman bazı yazarlar, özellikli organize alışveriş merkezlerinin yakın geleceğin aranan alışveriş merkezi tipi olacağını söylemektedir (Ward, 1991:39).

c- Karışık Kullanımlı Organize Alışveriş Merkezleri (Mixed-Use Center):

Organize alışveriş merkezlerinin en yeni tipi olarak anılmakta olan bu tip merkezler müşterilerine alışverişin yanında gezme, dinlenme, sosyal ve kültürel etkinliklere katılma olanağı da sunmaktadır. Bu tür merkezler bugün, bir zamanlar küçük şehir merkezlerinin gördüğü işlevi üstlenmektedir. San Diego'daki "*University Town Center UTC*" bu türün en iyi örneğini oluşturmaktadır.

Merkezde, bir buz pateni sahası, bir okul öncesi bakım merkezi, halk sanatları müzesi, halk eğitim merkezi, disco, üniversiteye ait kursların verildiği sınıflar, restoranlar ve kafe'ler yanında 6 büyük departmanlı mağaza ve çok sayıda büyüklü küçüklü perakendeci kuruluşlar bulunmaktadır. Türkiye'de ise, 1993 yılında açılan "Capitol" organize alışveriş merkezi, eğlence merkezi, 3 sinema salonu, 1 sinema perdesi, çocuk merkezi, 2 toplantı salonu ile karışık kullanımlı merkezlerin örneğini oluşturmaktadır.

d- Şehir İçi Organize Alışveriş Merkezleri (Downtown Mall):

Şehir içlerini yeniden canlandırmaya yönelik olarak geliştirilen bu merkezler, şehiriçindeki 4-5 bloklu bir alanı, trafiğe kapatılarak oluşturulmuş açık hava alışveriş merkezleridir. Bu tipe örnek olarak Colorado'daki "Boulder" merkezi verilebilir. Şehir merkezindeki 4 blok trafiğe kapatılarak oluşturulan bu açık hava organize alışveriş merkezinde 250'nin üstünde dükkan, restoranlar ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmet büroları bulunmaktadır. Tüketicileri cezbetmek amacıyla trafiğe kapatılan 4 blok yeniden dizaynla ağaçlandırılıp, yeşillendirilmiş, ek binalar inşa edilerek merkeze yeni görünüm kazandırılmıştır.

Bu tür merkezlere tekrar gereksinim duyulmasının nedenlerini ise yazarlar şöyle açıklamaktadır (James, Walker, Etzel 1981: 88).

- Gerilemekte olan şehir merkezlerini yeniden canlandırmak,
- Şehir merkezlerinde çalışanların alışverişleri için, gereksiz yakıt harcayarak şehir dışlarına gitmelerini önleyerek, yakıt sıkıntısı olan dönemlerde tasarruf sağlamak,
- Sosyal yapıdaki değişiklik nedeniyle çocuk sahibi olmayı geciktiren ailelerin, işlerine yakın olmasından dolayı şehir merkezinde oturmak istemeleri nedeniyle bu tür ailelerin gezme, eğlenme ve alışveriş yapma isteklerini gidermek.

Bu uygulama, değişik Avrupa ülkelerinde 1970'lerde kullanılmıştır. Şehir içlerinde, birden çok sokak trafiğe kapatılarak yaya yolları haline getirilmiş ve bu sokaklarda alışveriş merkezleri oluşturulmuştur.

1.4- Organize Alışveriş Merkezlerinin Yararları ve Sakıncaları:

Organize alışveriş merkezleri hizmet verdikleri üretici, perakendeci ve tüketicilere bir dizi yararlar sunarlar. Ancak bu merkezlerin yararları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Amaç avantajlarından optimum düzeyde yararlanırken sakıncalarından da olabildiğince etkilenmemektir.

1.4.1- Organize Alışveriş Merkezlerinin Üreticilere Sağladığı Yararlar:

- Üreticiler, bu tür merkezlerdeki büyük perakandecilerde ürünlerini daha iyi sergileme olanağını bulurlar.
- Rakip ürünlerin aynı anda sergilenmesi, kuvvetli markaların ve kaliteli ürünlerin hemen kendini göstermesine yol açar.
- Üreticiler alışveriş merkezlerindeki büyük perakandecilere doğrudan satış yaparak toptancı kâr marjını ortadan kaldırıp, tüketiciye daha düşük fiyatla ürünlerin satılmasını sağlarlar. Ya da perakendeciye daha fazla kâr marjı verip onu güdülendirme yoluna giderler.
- Büyük miktarlardaki satışlar dolayısıyla taşıma, depolama ve finansman açısından daha önemli tasarruflar sağlanır.
- Üretici firmalar ürünlerini alışveriş merkezi içindeki yaya yollarında (ortak alan) organize alışveriş merkezi yönetiminin kontrolü altında geçici sergiler açarak, düşük maliyetle tanıtma olanağı bulurlar.

1.4.2- Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendicilere Sağladığı Yararlar:

- Organize alışveriş merkezlerinde günün her saatinde çeşitli nedenlerle yoğun bir müşteri trafiği vardır. Bu trafik yoğunluğunu perakendecilerin bireysel olarak sağlaması mümkün değildir.
- Tüketiciler özenle dizayn edilmiş bir alışveriş merkezinde rahat ve güvenilir alışveriş yaptıkları için bu tür mekanlarda daha çok vakit geçirirler.
- Kapalı organize alışveriş merkezlerinde ısı kontrolünün her an olması, tüketicilere her mevsim rahat alışveriş yapabilme olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla bireysel olarak perakendecilerin yüksek maliyetler nedeniyle yapamayacağı yatırımlarla daha fazla müşteri çekme olanağı doğmaktadır.
- Böyle mekanlarda plansız ve içtepili satın almaların toplam satışlar içindeki oranı oldukça yüksektir. Perakendeciler bireysel veya organize alışveriş merkezi yönetimiyle ortaklaşa düzenleyecekleri tutundurma çabaları ile müşterileri kendilerine çekebilirler (Karafakioğlu 1987: 15). Bu tutundurma çabalarından en sık kullanılanları belli dönemlerde merkez çapında düzenlenen ucuzluklar, özel sergi ve günler, fuarlar, konserler ve spor gösterileridir (Burstiner, 1989:111).

1.4.3- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketicilere Sağladığı Yararlar:

- Organize alışveriş merkezleri tüketicilere bir kerede toplu alışveriş yapma olanağı sunmaktadır. Çünkü günümüzde tüketiciler yoğun çalışma temposu içinde alışverişe çok zaman harcamak istememektedir.
- Büyük organize alışveriş merkezlerinde alışveriş yapmanın tüketiciye sağladığı haz ve kolaylıklar vardır. Örneğin; daha az çabayla her şeyi

toplu halde bulabilmek, otopark kolaylığı, kapalı organize alışveriş merkezlerinde olumsuz iklim koşullarından etkilenmemek gibi.

- Alışverişin yanında merkez içinde sunulan sosyal ve kültürel etkinliklerden en kısa zamanda ve en az gayretle yararlanmak olasıdır.
- Organize alışveriş merkezlerinin çalışma saatleri diğer geleneksel alışveriş merkezlerine nazaran daha uzundur. Hafta içi her gece açık oldukları gibi pazar günleri ve bazı tatil günlerinde hizmet vermektedirler (Burstiner 1989:111).

1.4.4- Organize Alışveriş Merkezlerinin Perakendeciler İçin

Sakıncaları:

- Organize alışveriş merkezindeki perakendeciler kârlı çalıştıkları sürece merkezdeki yerlerini koruyabilirler. Çünkü merkez yönetimi, perakendecilerden brüt satışlarının belirli bir yüzdesini merkez yönetimine genel giderler ve diğer harcamalar için ödemesini isteyebilir. Bu oran düştükçe kira sözleşmesinin yenilenme şansı azalır.
- Merkez yönetiminin, mağazalarının vitrin düzenlemesi ve iç dizaynı, çalışma saatleri, hangi tatilde açık, hangi tatilde kapalı olacakları gibi konularda kısıtlamalar getirmesi kiracıları baskı altında tutar.
- Aynı tür mağazaların yan yana bulunması rekabeti her an canlı tutar. Bu nedenle perakendecilerin kaliteli ürünlerle birlikte iyi hizmet vermeleri gerekir. Bu da maliyetleri arttırıcı bir etkidir.
- Yeni kullanıma açılacak olan organize alışveriş merkezinde, merkez yönetimi mağazaların tavan dizaynından, duvar rengine, yer döşemesinden mağaza içinde kullanılacak techizata kadar karar verip yerleştirmekte ve bunların masrafını da belli oranlarda kiraya yansıtmaktadır (Burstiner 1989: 111). Bu da kiralari yükseltebilir. Ayrıca

perakendecinin satacağı mamüllere uygun mağaza dizaynı isteyebileceği gibi, kiracının uygulayacağı mağaza içi tutundurma faaliyetlerini kısıtlayabilir.

1.4.5- Organize Alışveriş Merkezlerinin Tüketiciler İçin Sakıncaları:

- Alışveriş merkezinin çok büyük bir alana yayılması, otopark alanlarının çok geniş olması, yoğun kalabalık yanında alışveriş merkezinin sonsuzmuş gibi görünmesi bazı müşteriler için güçlük doğurabilmektedir (Jamas, Walker, Etzel 1981: 88).
- Bu tür merkezlerin genellikle şehirdışında kurulması ulaşım sorunu yaratmakta, bunu en çok hisseden tüketici grubu da yaşlılar ve gençler olmaktadır.
- Alışveriş merkezlerinin düzenlenişi ve sunum şekli tüketicileri plansız alışverişe yönltebilmektedir.

1.5- Organize Alışveriş Merkezlerinin Geleceği:

1980'li yıllarda hızlı bir gelişme gösteren ve her geçen gün yenileri açılan organize alışveriş merkezlerinin geleceği günümüzde tartışma konusu olmuştur. Bu tür merkezlerin geleceğini parlak görenlerin yanında durumdan umutsuz olanlarda bulunmaktadır.

1992 yılında açılan ve ABD'nin en büyük organize alışveriş merkezi olan "*Mall of America*"nın bir yöneticisine göre; 1996'da merkezlerini yılda yaklaşık 40 milyon dolayında kişinin ziyaret etmesi ve 1 milyar Dolarlık satış yapılması beklenmektedir (The Economist Ağustos 1992: 25). Bu tahmine karşı çıkanlar ise, "*Mall of America*"nın alışverişin yanında turistik amaçlı olmasına rağmen beklenen kadar müşteri çekemeyeceğini, çünkü dünyaca ünlü ve turistik bir yer olan Disney World'ün bile yılda sadece 26 milyon ziyaretçisi olduğunu belirtmektedirler (The Economist Ağustos 1992:25).

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, 1985 yılında müşterilerin ayda ortalama organize alışveriş merkezlerinden alışveriş etme süreleri 10 saat iken, bu süre 1990'larda 4 saate inmiştir. Buna paralel olarakta square feet başına satışlarda 1986 yılına göre %13 oranında düşerek 1991'de 163 Dolar olmuştur (Rudnitsky 1992: 46-47).

Horizons Yönetim şirketinden Daniel Sweeney'e göre ise; "kısa süre içinde yaklaşık 3.700 organize alışveriş merkezinin kapanması gündeme gelecek ve muhtemelen bunlarda zayıf bölgesel organize alışveriş merkezleri (Regional center) olacaktır." Sweeney'e göre bu merkezlerin dara düşme nedenlerinin başında, fabrikadan halka satış yapan mağazalar ile indirimli satış mağazalarının müşterilerce çok aranır olmasıdır. Yazarın önerisi, bu merkezlerin ayakta kalmak için kiracı karışımlarına indirimli mağaza zincirlerini katmalarıdır (Rudnitsky March 92: 46-47).

Alan Gilman'a göre ise; "gelecekte bölgesel alışveriş merkezlerinin yerini yerel alışveriş merkezleri alacaktır. Bölgesel organize alışveriş merkezi ise, estetik görünümü yanında eğlence amaçlı olması nedeniyle tüketicileri cezbedecektir." Yazar bunun nedenini de, tüketicilerin en az çabayla, en az zaman harcayarak, düz ayak yerlerden hızlı alışveriş yapmak istemeleri şeklinde göstermiştir (Gilman Ağustos 1992: 96).

The International Council of Shopping Center'in 1990 yılındaki araştırma raporuna göre, yerel organize alışveriş merkezleri bütün organize alışveriş merkezlerinin %87'sini oluşturmaktadır ve toplam organize alışveriş merkezi satışlarının da %51'ine sahiptir (Gilman, Ağustos 92: 96).

Bir diğer uzmanda, organize alışveriş merkezlerinin gelecekte başarısız olup, rantabil çalışamayacağını ABD'deki demografik yapının 10 yıl içinde değişecek olmasına bağlamaktadır. Yazara göre, perakende satışların çoğunu yapan 18-44 yaş

grubunda 1.2 milyonluk bir düşüş olacak, iyi kazanan ancak masrafları ve emeklilikleri nedeniyle tasarruf yapma isteği içinde olan 45-65 yaş grubunda ise 2000 yılında 15 milyonluk bir artış olacaktır. Dolayısıyla yazar, bu yapının organize alışveriş merkezlerinin satışlarını olumsuz yönde etkileyeceği görüşündedir (Reinback April 1992: 74-76).

ABD'de olgunluk dönemini yaşayan ancak Türkiye'de yeni yeni yapılanmaya başlayan organize alışveriş merkezlerinin Türkiye'deki geleceği nedir ve tüketicilerin bu tür merkezlere bakış açıları nasıldır? Bu ve benzeri sorulara yanıt aramak üzere yaptığımız anket sonuçları bölüm 4'de verilmiştir.



II. BÖLÜM

ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN YÖNETİMİ

2.1- Organize Alışveriş Merkezlerinde Yönetimin ve Yöneticinin Önemi:

Müşterilerin gereksinimlerini optimum düzeyde karşılamak amacıyla faaliyet gösteren organize alışveriş merkezleri genel olarak 2 tür girişimcilik içerir.

Öncelikle organize alışveriş merkezleri, fiziksel olarak bir emlak yatırımıdır. Yoğun müşteri trafiği ve zaman içinde yıpranma nedeniyle sürekli bakım-onarım ister. Ayrıca tüketicileri cezbedebilmek amacıyla da bakımlı, temiz ve albenili olması gerekir.

İkinci olarak organize alışveriş merkezleri bir iş yatırımıdır. Merkez içindeki alanlarının ve dükkanlarının kiraya verilmesiyle gelir elde edilir.

İşte bu 2 tür girişimciliği ortak amaçlar doğrultusunda, eşgüdümlü bir şekilde idare edebilmek için başarılı bir organize alışveriş merkezi yönetimine gereksinim duyulur.

Organize alışveriş merkezleri açık sistemlerdir. Merkezin yaşamını sürdürebilmesi için sürekli olarak iç ve dış çevre ile ilişki içinde olması gerekir. Bu ilişkinin düzeyi, merkez yönetiminin başarı ölçөгüdür (Markin 1971: 172). Organize alışveriş merkezinin dış çevresini oluşturan değişkenler, rekabet ortamı, resmi kurumlarla ilişkiler, iletişim sistemleri, karayolu sistemleri, pazarın yapısı, fiziksel

sistemler ve iş gücü pazarıdır. İç çevre değişkenleri ise; ana faaliyet alanları, kiracı karışımı, ürün ve müşteri hareketleri, hizmetler, tutundurma faaliyetleri, halkla ilişkiler, merkez içi yerleştirme sistemi, kayıtlar ve görüşmeler, arazi-bina ekipman yatırımları, organizasyon ve faaliyetlerdir (Şekil 10). Organize alışveriş merkezinin başarıya ulaşabilmesi için yöneticinin, kontrol edilebilen içsel ve kontrol edilemeyen dışsal değişkenleri, yatırımcının amaçları doğrultusunda birleştirmesi ve yönetmesi gerekir. Merkez yönetimi ne kadar güçlü ve etkin olursa o ölçüde kârlı çalışma söz konusu olur.

Organize alışveriş merkezleri gelirlerinin büyük bir kısmını kiralardan elde etmektedir. Genellikle organize alışveriş merkezinde kiralar ya belirli dönem için sabit bir tutar, ya da minimum kiraya ek olarak alınan brüt satışların belirli orandaki yüzdesidir. Dolayısı ile alışveriş merkezi yönetiminin başarısı, satışların artmasını sağlayacak, artan satışlarla kira geliri artacak, kiracının işletme harcamalarına katılma payı arttığı için masraflar bölüşülerek ve sonuç olarak organize alışveriş merkezinin (yatırımcının) kârı artacaktır.

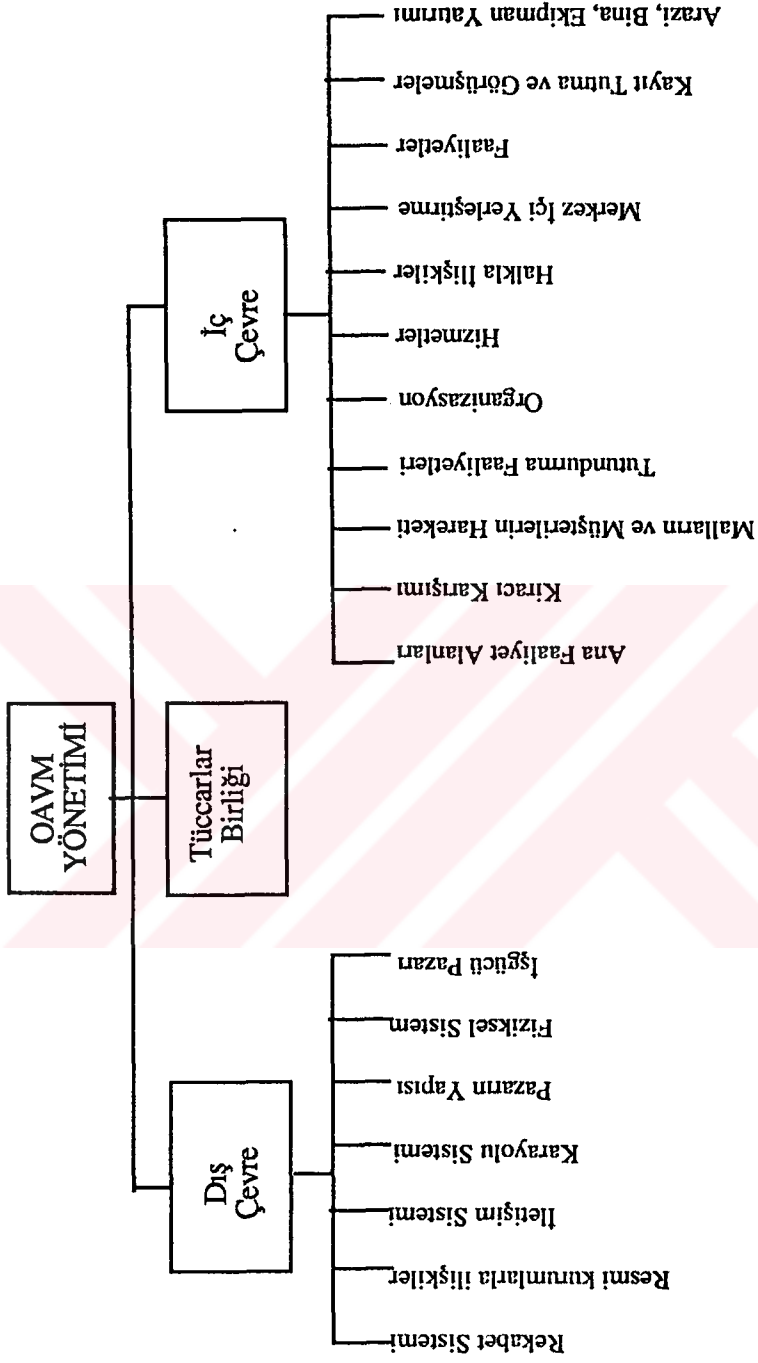
Başarılı bir organize alışveriş merkezi yöneticisinin genel olarak 3 tür görevi vardır (Carpenter 1974: 27).

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 geliştiricilerde (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

Şekil-10: Organize Alışveriş Merkezlerinin İç ve Dış Çevresi



(Kaynak: Markin 1971: 172)

üzere, resmi kurumlar ve baskı gruplarıyla organize alışveriş merkezi arasında iyi bir iletişim kurmaya çalışır.

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.

2.1.1- Organize Alışveriş Merkezi Yönetim Yöntemleri:

Günümüzde çok çeşitli büyüklükte ve türde faaliyet göstermekte olan organize alışveriş merkezlerinin yönetim yöntemleri çok farklı olmakla birlikte, bunları 2 ana başlık altında toplamak olasıdır.

Bunlardan biri organize alışveriş merkezinin mal sahibi/yatırımcı'nın (owner-manager) kendi merkezini yönetmesidir. Yerel alışveriş merkezlerinin (neighborhood center) yöneticisi, faaliyetlerinin küçük çaplı olması nedeniyle genellikle mülkün sahibidir ve günü gününe işin başında bulunarak merkezi yönetir. Organize alışveriş merkezi büyüdükçe mal sahibinin tek başına faaliyetleri yürütme ve kontrolü zor olacağından, bir yönetici görevlendirebilir. Bu yönetici, yatırımcı emrinde maaş karşılığı çalışan bir personeldir (on-site manager).

İkincisi ise, yatırımcıların organize alışveriş merkezi yönetimini, bu konuda uzman taşeronlara vermesidir (fee-managers). Organize alışveriş merkezi yönetimini üstlenenler bir birey olabileceği gibi bir emlakçı da (real estate company) olabilir (Carpenter 1974: 29).

2.1.1.1- Sahip-Yönetici Yöntemi (Owner-Manager)

Mülk sahibinin bizzat yöneticiliği üstlendiği sahip-yönetici (owner manager) yönteminde, organize alışveriş merkezinin hacim ve faaliyet yönünden büyüklüğü önemlidir. Yerel ve yöresel organize alışveriş merkezlerini yöneten mülk sahiplerinin, işin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olması gerekir. Genellikle bu tür merkezleri yöneten mülk sahiplerinin, emlak, hukuk, sigorta ve inşaat işleriyle bağlantılı ek işleri de bulunmaktadır. Bu yolla gerekli know-how elde ederler.

Sahip-yönetici metodunun uygulandığı küçük organize alışveriş merkezlerinde, genellikle bordrolu çalışan personel yoktur. Merkezin genel temizliği, bakım ve onarımı sözleşmeyle özel firmalara verilir.

Tutundurma faaliyetleri için ya tüccarlar birliği'nin düzenlediği tutundurma programlarından yararlanılır, ya da profesyonel reklam firmalarıyla iş birliğine gidilir.

Bu tür yönetilen merkezlerin başarısı, tamamen mülk sahibinin kişisel başarısına bağlıdır.

Organize alışveriş merkezleri tek bir yöneticinin sahipliği altında olabileceği gibi, başka işlerle de uğraşan bir anonim şirket (genellikle bunlar emlakçılar, müteahhitlik firmalarıdır), bir kamu kuruluşunun mülkiyeti altında da olabilir. Bu şirket veya kurumlar ülkenin değişik yörelerine dağılmış, çok sayıda ve farklı türlerde organize alışveriş merkezinin sahibi olabilirler. Bu açıdan bu kuruluşlar mülklerinin boyutuna ve coğrafi dağılımına bakarak, yönetimde değişik yöntemler kullanabilirler. Öncelikle ülke çapında dağılan merkez sayısı, bordrolu çalışan sayısının belirleyicisidir. Merkez sayısı arttıkça ve merkezlerin coğrafi dağılımı farklılık gösterdikçe bordrolu çalışan personel sayısı artma eğilimi gösterir.

Organize alışveriş merkezlerinin çapı büyüdükçe sahip-yönetici metodu yetersiz görülüp, maaş karşılığı sürekli çalışan bir yönetici (on-site manager) istihdamına gidilir. Bir organize alışveriş merkezinin sürekli çalışan bir yöneticiye

ihtiyacının olup olmadığını belirleyen başlıca kıstaslar; o merkezde sürekli çalışan personel istihdam edilip edilmediği, ya da dışarıdan sözleşmeyle hizmet alınıp alınmadığıdır (Carpenter 1974: 30).

Organize alışveriş merkezinin büyüklüğü açısından sürekli yönetici çalıştırma konusunda belirgin bir kıstas yoktur. Ancak araştırmalar; brüt kiralanabilir alanı 28.000 m²'nin (300.000 square feet) altında olan merkezlerinin genellikle sürekli yönetici çalıştırmadığını, ancak brüt kiralanabilir alanı 55.800 m²'den (600.000 square feet) büyük olan organize alışveriş merkezlerinde sürekli çalışan bir yöneticinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Carpenter 1974: 30; Vida 1991: 48).

Çok deneyimli ve konusunda uzman olmak şartıyla, bir sahiplik altında bulunup, aynı metropoliten alan içinde olan 2 veya 3 organize alışveriş merkezini tek bir sürekli yönetici idare edebilir. Genellikle çok sayıda organize alışveriş merkezi bulunan kişi veya kurumlar (multi center owners), 1 sürekli yöneticiyi bütün merkezlerin yönetiminde görevlendirebilirler. Ancak organize alışveriş merkezlerinin sayısı, türleri, ticari özellikleri ve coğrafi dağılımındaki uyumluluk gibi ölçütler, otoritenin merkezleşme derecesini belirler. Diğer başka emlak yatırımı olmayıp (holding vs.) 2 veya 3 büyük bölgesel organize alışveriş merkezi bulunan bir mülk sahibi, her bir merkeze deneyimli birer sürekli yönetici görevlendirip, onlara büyük çapta özerklik tanıyabilir. Bunun aksine, daha geniş gruplar halinde coğrafi dağılım gösteren büyük organize alışveriş merkezinin sahibi olan şirketler, işletmelerinin değişik fonksiyonları ile ilgili uzmanlar yetiştirirler. Bu kişiler konularında otorite olup, sürekli yöneticiye bağlı çalışanlar (örneğin, halkla ilişkiler, tutundurma uzmanları gibi). Sürekli yönetici bir nevi eğitim uzmanı pozisyonundadır. Bu tür yönetim şeklinde, merkezleşme söz konusudur (Carpenter 1974: 30).

Yapılan bir araştırmaya göre, 1974 yılında ABD'de yaklaşık 14.000 organize alışveriş merkezi vardı ve bunların %4'ü sürekli çalışan yönetici tarafından yönetilmekteydi (Carpenter 1974: 31).

2.1.1.2- Taşeron-Yönetici Yöntemi (Fee-Manager):

Bazı büyük bölgesel organize alışveriş merkezi sahipleri yüksek rekabet ortamında daha başarılı olmak, pazarı günü gününe takip edip yatırımlarının değerini arttırmak amacıyla, hizmeti karşılığı para alan ve sözleşmeyle çalışan taşeron-yöneticiler (fee-manager) çalıştırmırlar. Çünkü yatırımcılar için her zaman kendi yönetim kadrolarını kurup alışveriş merkezini bizzat yönetmeleri, zaman ve kaynak açısından kârlı olmayabilir. Organize alışveriş merkezlerinin yönetimini üstlenen bu profesyonel yöneticiler, bir emlakçı veya emlak yönetim şirketi (real estate management company), bir yönetim firması, bir avukat, bu alanda uzmanlaşmış bir kişi veya bir yönetim geliştirme şirketi (development company) olabilir. Bu tür profesyonel yönetici kullanma metodunda, en önemli nokta, yöneticiyle yatırımcı arasında bir sözleşmenin düzenlenmesidir. Sözleşmede; profesyonel yöneticilerin hukuki sınırlılıkları, yetki ve sorumlulukları, hizmet süresi, hizmetleri karşılığı alacakları paralar ve ek gelirler belirtilir.

Günümüzde organize alışveriş merkezinin hızla gelişmesi, bu tür sektörlere olan yatırımı arttırmış ve deneyimsiz yatırımcıların çoğalmasına neden olmuştur. Bu açığı kapatmak üzere geliştirme şirketleri (development companies) kendi içlerinde bir alt bölüm kurarak faaliyetlerini bu sektörde daha da yoğunlaştırmışlardır. Geliştirme şirketleri bir organize alışveriş merkezi faaliyete geçmeden önce inşaaası, düzenlenmesi, kiracı karışımının belirlenmesi gibi görevleri üstlenir. Bazen de yenilenmesi düşünülen eski organize alışveriş merkezlerini ele alarak tekrar yapılandırır. Geliştirme firmalarının kurduğu alt bölümler, organize alışveriş merkezinin varlıklar yönetimiyle (asset management) ilgilenmektedir.

Profesyonel bir yönetime gereksinim duyan alışveriş merkezi sahipleri, öncelikle yönetim geliştirme şirketine (development companies) başvurur. Yönetim geliştirme şirketide bu görevi varlıklar yönetim bölümündeki (asset management division) bir uzmana vererek onu yönetici olarak görevlendirir. Bu sistemin adı, 3. kişi merkez yönetim (Third-party center management) sistemidir (Chain Store Age

Executive Eylül 1990: 43). Varlıklar yöneticisinin görevi, kiralama, pazarlama ve mülk yönetimi (property management) konularını bir bütün olarak değerlendirip bir plan hazırlamak ve hazırlanan plan doğrultusunda gelirleri uygun disiplinlere yönlendirmektir. Ayrıca her ay düzenli olarak organize alışveriş merkezi sahiplerine faaliyet raporu hazırlamak görevleri arasındadır. ABD'de faaliyet gösteren Mid-America Asset Management Şirketinin başkanına göre ".... bir varlıklar yöneticisinin başarısı mülkün kârının artışı, devamlılığının sağlanması ve bunları gerçekleştirmek için yapılan planların nasıl oluşturulduğundan ölçülmelidir" (Vida 1991: 48). Organize alışveriş merkezi yatırımcıları faaliyetlerinin herhangi bir döneminde varlık yönetim firmalarına yönetim hizmeti için başvurabilecekleri gibi daha organize alışveriş merkezi planlama ve inşaat dönemindeyken de başvurulabilirler (Chain Store Age Executive Ağustos 1992: 44). Örneğin, Atlanta'daki "*King's Market*" organize alışveriş merkezinin yönetimi, 1 Ocak 1990'da "*New Market Development*" şirketi bünyesindeki "*New Market Management*" firmasına, organize alışveriş merkezi faaliyete geçmeden bir yıl önce verilmiştir (Chain Store Age Executive Eylül 1990: 45).

Taşeron yöneticilere, yönetecekleri organize alışveriş merkezi sayısı az olduğunda geniş hukuki yetkiler verilip, organize alışveriş merkezi sahiplerine de yönetimde sınırlı söz hakkı tanınabilir. Eğer bir çok merkez varsa ve bunlar coğrafi olarak birleştirilebiliyorlarsa, taşeron yöneticiye fazla yetki verilmez. Merkez ofis tarafından görevlendirilen personel ile çok sık denetim yaptırılır. Bunun nedeni, yatırımın büyüklüğü gereği mal sahibinin kontrolü elinden bırakmama isteğidir. Mal sahibinin tutumu, genel gözlemden, günü gününe yönetime katılmaya kadar değişebilir (Carpenter 1974: 30).

Bu sektörde faaliyet gösteren "*Hahn*" firmasının personel politikası şöyledir. Bir organize alışveriş merkezine yönetici olarak görevlendirilen kişi, o organize alışveriş merkezinin mevcut personeliyle görevi sürdürür. Gerekirse bazı kilit noktalara "*Hahn*"dan personel takviyesi yapılır. Sözleşme süresince organize

alışveriş merkezi çalışanları "*Hahn*" firmasının personeli sayılır (Chain Store Age Executive 1990: 44).

Yönetim firmalarının performansı m² bazında yönettikleri alan üzerinden değerlendirilmektedir. 1991 yılında yapılan bir araştırmaya göre; ABD'deki organize alışveriş merkezlerinin toplam brüt kiralananabilir alanı yaklaşık 425.940.000 m² (4.58 milyar square feet) dir. 1991 yılının en başarılı 50 yönetim şirketi de, bu toplam brüt kiralananabilir alanın %23.8'ini (1.091.838.927 sq. feet) yönetmektedir ⁽¹⁾ (O'Neill Ocak-Şubat 1992: 11).

2.1.2- Organize Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin Ücretlendirilmesi:

Organize alışveriş merkezlerinde sürekli çalışan yöneticilere maaş ya da ücret ödenir. Ayrıca sözleşmeyle ikramiye ödenmesi, araba ve konut tahsis gibi ek haklar da verilebilir.

Taşeron yöneticilere ise, hizmetlerinin karşılığında önceden saptanan kurallar çerçevesinde komisyon ödenir. Genellikle yöneticilerle sözleşmeler, 1 yıllık yapılır ve yatırımcının değişmesi dışında kolay kolay bozulmaz. Yöneticiye toplam kira gelirinin %2 ila %6 arasındaki bir oranda aydan aya komisyon ödenir (Carpenter 1974: 32). Ancak bu oranı belirleyen bazı değişkenler bulunmaktadır. Bunlar;

a- Organize Alışveriş Merkezinin Büyüklüğü: Organize alışveriş merkezleri büyüdükçe yöneticiye ödenen ücretler artmaktadır. Bunun nedeni; organize alışveriş merkezleri büyüdükçe, yöneticinin sorumluluğu ve problemlerinin artmasıdır. Örneğin; kiralardan toplanması, kiracı ilişkileri, tutundurma çabaları, güvenliğin sağlanması gibi sorunlar büyümektedir (Kovach Yaz 1986: 29).

(1) 1. sırayı The Edward J. De Bartolo Corp. firması 80.806.256 Sq.ft. brüt kiralananabilir alanı yöneterek almaktadır. 2. sırada 65.154.087 sq.ft.'le Mervin Simon ve Associates Inc., 3. sırada ise, 60.279.00 sq.ft. kiralananabilir alan yöneterek General Growth Center Cos. gelmektedir.

Başka bir yazara göre de, organize alışveriş merkezleri büyüdükçe yöneticiye ödenen komisyon oranı düşmektedir (Carpenter 1974: 32). Oranın düşmesi alınan ücretin azaldığını göstermez. Zira organize alışveriş merkezi büyüdükçe satış miktarı ya da merkez geliri artacağı için düşük oran bile olsa küçük organize alışveriş merkezlerine göre daha fazla ücret alabilirler.

b- Sorumluluğun genişliği: Merkez yönetimin ağır bastığı zincir organize alışveriş merkezlerinde çalışan yöneticilerin sorumluluğu azdır. Örneğin, kira toplar, bakım-onarım yaptırır, dolayısıyla ücretleri düşük olur.

c- Kiralama görüşmeleri: Bazı durumlarda kiracıların sözleşmelerinin yenilenmesi, yeni kiracı bulması gibi konular komisyon oranına yansımayaabilir.

d- Normal bakım-onarım dışında kalan, önemli onarım ve yenileme işlemlerinin planlanması: Bu tür faaliyetlerin komisyona dahil olup olmadığı sözleşmede açık olarak belirtilir.

e- Yöneticiyi motive etmek amacı ile sözleşmeye bazı maddeler konarak, komisyon oranının esnek tutulması: Örneğin, belirli hedefler gerçekleştirildiğinde komisyon oranında belli artışlar yapılabilir.

f- Yönetim işinin ne kadar güç veya kolay olacağı varsayımı: Eğer yönetilecek organize alışveriş merkezi eskiyse ve yeniden düzenleme gerektiriyorsa, çevrede rakip organize alışveriş merkezi varsa ve zayıf bir kira yapısına sahipse bu tür merkezleri yöneten yöneticinin komisyon oranı yüksek olur. Tersine organize alışveriş merkezi yeni inşa edilmişse, yöneticiye ödenecek komisyon oranı düşer.

Emlak yönetimi konusundaki bir uzman, organize alışveriş merkezi yöneticilerine ödenecek maaş, ücret ve komisyonları açık bir şekilde ortaya koyabilmek için öncelikle yönetici tiplerinin belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Ardından da bu yöneticilerin çalıştıkları organize alışveriş merkezinin hangi tür

firmaların sorumluluğunda olduğunun belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Kovach 1986: 28-29). Yazara göre, organize alışveriş merkezi yöneticileri 4 kategori altında toplanmaktadır:

1. Sürekli çalışan yöneticiler (on-site managers),
2. Aynı coğrafi alan içinde, bir çok organize alışveriş merkezini aynı anda idare eden yöneticiler (multisite managers),
3. Farklı coğrafi alanlardaki organize alışveriş merkezi kümelerinden sorumlu olan yöneticiler (managers of regions),
4. Organize alışveriş merkezi yöneticilerinin başkanlığını yapan yöneticiler (directors of shopping center management). Bunların uluslararası bağlantıları vardır ve uzun dönemli finansal planlamalar yapıp varlıklar portföyü oluştururlar.

Aynı yazar organize alışveriş merkezinin yönetiminden sorumlu olanları da, diğer bir anlatımla yöneticinin ücretini belirleyecek olanları da 4 kategori altında toplamıştır.

1. Sahip/geliştirici (owner/developers)
2. Ticari firmalar birliği / yatırımcı (syndicators/investors),
3. Kurumsal yatırımcılar (institutional investors),
4. Taşeron yönetim firmaları (fee management companies).

Sahip/geliştirici (owner/developer) ile ticari firmalar birliği/ yatırımcılar (syndicators/investors) yöneticilerine en yüksek ücreti öderler. Çünkü bunların görevlendirdikleri yöneticiler, varlıklar yöneticisidir (asset manager) ve kazançları varlıkların değerine bağlıdır. Pazar ve endüstri eğilimlerini takip etmek ve bunların mülk üzerindeki etkilerini gözlemek, mülkün değerini arttıracak iş planları yapmak

ve bu planları sürdürecektir stratejiler oluşturmak yöneticinin görevidir. Bu tür yöneticiler iyi performans gösterdiğinde komisyon, ikramiye ve çeşitli hediyelerle ödüllendirilirler.

Kurumsal yatırımcılar (institutional investors) daha ziyade liberal bir ücret politikası izlerler.

4. grubu oluşturan taşeron yönetim firmaları (fee management companies), diğerlerine göre yöneticilerine daha az ödeme yaparlar. Çünkü bunlar yöneticinin görev ve sorumluluklarını sözleşmeyle belirlerler. Yöneticiler kendilerine verilen bütçe sınırları içinde kalmaya özen gösterirler. Bu tür yöneticiler mülkün değerinin artırılması için baskı altında tutulmazlar.

Yapılan bir araştırmaya göre; aynı coğrafi alan içinde, bir çok alışveriş merkezini aynı anda yöneten bir yönetici (multisite manager), sahip/geliştirici ya da, ticari firmalar birliği/yatırımcı tarafından çalıştırılıyorsa, yıllık geliri 50.000 ila 70.000 Dolar arasındadır. Aynı bölgede ve aynı sorumluluklara sahip olup kurumsal yatırımcılar adına çalışan bir yönetici ise, diğerlerine nazaran yılda 10.000 ila 15.000 Dolar daha az kazanmaktadır. Yönetici, aynı koşullarda olup, taşeron firmanın elemanıysa yıllık kazancı yaklaşık 33.500 Dolar civarındadır (Kovach 1986: 29). Aynı araştırmanın sonucuna göre; ücret belirleme kriterlerinin başında yöneticinin deneyimi ve performansı gelmektedir. Yüksek okul mezunu olmak 3. sırada yer almaktadır. Organize alışveriş merkezi yöneticilerine eğitim vermek amacıyla sık sık *"International Council of Shopping Centers and Institute of Real Estate Management"* tarafından kurslar düzenlenmektedir. Kurslara katılmak maaşı arttırmamakta ancak prestij kazandırmaktadır (Kovach 1986: 30).

2.1.3- Yöneticinin Organize Alışveriş Merkezi Sahipleriyle İlişkileri:

2.1.3.1- Amaçların Belirlenmesi:

Bir organize alışveriş merkezinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle, yönetici ile yatırımcıların ortak amaçlar doğrultusunda birleşerek, koordineli bir şekilde

çalışması gerekir. Bu nedenle organize alışveriş merkezinin yönetimini üstlenen yöneticinin, yatırımcıların amaçlarını çok açık bir şekilde öğrenmesi gerekir. Örneğin, mal sahibi kârını tasarruf mu etmek istiyor, yoksa yatırıma mı dönüştürmek istiyor? Eğer organize alışveriş merkezinin sahibi büyük bir şirket ve yöneticide sürekli çalışan bir personel ise, genellikle firmanın amaçları ve yöneticinin bu amaçlara ulaşmadaki sorumlulukları iyi tanımlanabilir. Aynı coğrafi alan içinde, birden fazla organize alışveriş merkezini yöneten taşeron yöneticiler içinde, yatırımcının amaçları sözleşme düzenlenirken açık olarak tanımlanır. Ancak organize alışveriş merkezi yatırımcının esas işi değilse, birkaç işinden biriyse, bu durumda yöneticiyle yatırımcı arasında amaçların belirlenmesi konusunda sorunlar çıkabilir (Carpenter 1974: 34). Bu durumda yöneticinin çıkartacağı finansal sonuçların mal sahibinin genel yatırım planlanmasına uydurulması gerekir. Bu ayarlama yatırımcıdan yatırımcıya değişiklik gösterebilir. Genel eğilim, yöneticilerin organize alışveriş merkezlerini yatırımcıların genel gelir ve vergi hesapları içinde yönetmeleri şeklindedir. Bu nedenle, yöneticiden yatırımcının tüm işlerini bilmesi istenir. Bu da yöneticiyi pek çok gizli kalmış soru ve cevapla karşı karşıya bırakır.

Genel olarak yatırımcının 3 amacı vardır (Carpenter 1974: 35);

- Mülkün gelecekteki üretkenliğini hasara uğratmadan yatırımlarından maksimum gelir elde etmek,
- Yatırımın pazar değerinde artış sağlamak,
- Sahiplik onurunu korumak.

Bu üç amacın birbirleriyle çok yakın ilişkisi vardır. Başarılı bir yönetici, öncelikle yatırımcı için bu amaçlardan hangisinin önemli olduğunu belirlemeli ve sıraya koymalıdır. Bir kez mal sahibi ile yönetici, birbirlerinin hedeflerini anladıktan sonra sıra, aralarında iyi bir iletişim kurulmasına gelir. Bu iletişimi sağlayan araçlar, düzenli hazırlanan raporlardır.

2.1.3.2- Raporların Hazırlanması:

Genel olarak bu endüstri içinde kullanılabilecek tek bir rapor sistemi tanımlamak mümkün değildir. Ancak mal sahipleri temel olarak 2 tür bilgiye sahip olmak isterler. Bu nedenle hazırlanan raporların bu bilgileri içermesi gerekir. Bunlar; güncel, kesin ve detaylı finansal raporlarla, geleceğe yönelik olarak doğabilecek harcamaların uyarısı niteliğindeki bilgilerdir. Genel olarak organize alışveriş merkezi yöneticisi, faaliyet döneminin başında ve sonunda olmak üzere 2 tür rapor hazırlayıp mal sahibine sunar (Carpenter 1974: 40).

Bunlardan birincisi yıllık bütçedir. Mali yıl başlamadan 1 ay önce yönetici, mal sahibine 1 yılı içeren bütçeyi sunar. Senelik bütçeler kendi içinde 2'ye ayrılır:

- Harcamalara yönelik faaliyet bütçesi
- Yeni yatırımlara yönelik bütçe.

Faaliyet dönemi içinde 3 ayda bir bütçe kontrol edilir. Yöneticinin yatırımcıya karşı sorumluluğu, kabul edilen bütçe sınırları içinde kalarak bankadaki nakti ayarlamaktır. Hazırlanan bütçe açık ve detaylı olmalıdır. Mal sahibi inceleme sonunda bütçe üzerinde düzeltme yapabilir. Bu nedenle yönetici bu konuya açık olmalıdır. Ancak iyi (tutarlı) bir yönetici, hazırladığı bütçedeki gerekli harcamaları mal sahibine karşı savunma yeteneğine sahip olmalıdır. Yatırımcılar bazı görülmeyecek harcamalardan kaçabilir (örneğin; tamir-bakım masrafları gibi). Yöneticiler bunların görünmeyen harcamalar olmalarına rağmen, geleceğe yönelik yapılmasının zorunlu olduğu konusunda ısrarcı olmalıdır.

Organize alışveriş merkezi yöneticisinin hazırladığı 2. tür rapor ise faaliyet raporudur. Yöneticiler dönem sonunda 1 yıllık faaliyet raporunu mal sahibine sunarlar. Ayrıca mal sahibinin isteğine bağlı olarak aylık, 3 aylık veya 6 aylık faaliyet raporları da hazırlayabilirler (Tablo-2).

Yöneticinin tutarlı finansal raporlar hazırlayabilmesi için, dönem içinde düzenli iş raporları tutması ve iyi bir muhasebe sistemi oluşturması gerekir.

Hazırlanan yönetim raporları aşağıdaki bilgileri içerir nitelikte olmalıdır (Carpenter 1974: 38):

- Nakitler ve diğer fiziksel varlıkların kontrol ve muhasebesi,
- Vergi iadesi hazırlamak için gerekli olan rakkamların tesbiti,
- Politika tespiti ve karar almada faydalı, üretim verilerinin sağlanmasıdır.

Kararların oluşturulmasındaki önemli verilerin başında kiracıların satış performansı gelir. Çünkü bir organize alışveriş merkezinin yaşamının devamı için, iyi bir kiracı karışımının olması yanında, bu karışımın satışlarının optimum düzeyde tutması gerekir. Yönetici her kiracının satış performansını periyodik olarak tutar. Dönem sonunda ise, kiracılar bu kayıtlar ışığı altında birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu değerlendirme; hangi kiracının sözleşmesinin yenileneceğine, hangisinin işinin büyütülmesine izin verileceğine, hangi kiracının değiştirilip yerine hangi ana faaliyet alanında yeni kiracı alınması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticilerin kiracı performanslarını takip etmek amacıyla kullandıkları bir kiracı satış performans raporu Tablo 3'de sunulmuştur.

ABD'de her gün yayınlanan "*The Homart Comparative Daily Sales Report*" bülteni günü gününe 23 organize alışveriş merkezinin ve merkez içindeki perakendecilerin günlük satış performanslarını square feet başına vermektedir. Bu veriler organize alışveriş merkezi yöneticilerinin daha iyi değerlendirme yapmalarına yardımcı olmaktadır (Andreoli, Eylül 1991: 96-97).

Düzenli kayıt tutulması gereken bir konuda, bakım ve onarım faaliyetleridir. Özellikle eskimekte olan organize alışveriş merkezinin yeniden yapılanması için gereken masrafların önceden bilinmesi yatırımcı için çok önemlidir.

Yöneticiler organize alışveriş merkezlerinden elde edilen kârı mal sahibine 2 şekilde ödeyebilirler (Carpenter 1974: 50). Bu ödeme şekilleri:

Tablo-2: Önerilen Faaliyet Bütçesi Çizelgesi

ÖNERİLEN FAALİYET BÜTÇESİ 01.01.19.. / 31.12.19.. Dönemi				
Gelir ve Giderler	Geçen yıl gerçek- leşen	Bu yıl		Gelecek yıl önerisi
		Bütçe	Tahmini ger- çekleşecek	
Gelirler:				
Minimum Kira				
Ek Kira				
Kiracılardan Kira Dışı Gelirler				
Diğer Gelirler				
Toplam Gelirler				
Giderler:				
Ortak Alanların bakımı				
Diğer Bakım ve Onarımlar				
Reklam ve Tutundurma				
Finansman				
Amortisman				
Gayrimenkul Vergileri				
Sigorta				
Genel ve Yönetim Giderleri Karşılıkları				
Toplam Giderler				
Net Gelir (Zarar)				
Artı: Amortisman				
Eksi: Borç İtfa Payları ve Diğer Sermaye Maliyetleri				
Net Nakit Akımı				

(Kaynak: Carpenter 1974: 42)

- Aylık veya 3'er aylık ödemeler şeklinde,
- Banka hesabından, gerekli harcamaları karşılayacak miktarda para çektikten ve acil ihtiyaçlar için bir miktar ayırdıktan sonra, kalanı mal sahibine vermek biçiminde olabilir.

Gelecekte, organize alışveriş merkezi yöneticisi ile yatırımcı arasında istenmeyen çatışmaların doğmaması için, gerekli raporların zamanında düzenlenmesi ve mal sahibine verilmesi gerekmektedir.

2.1.4- Yöneticinin Kiracılarla Olan İlişkileri:

Organize alışveriş merkezi yönetimi, her biri bağımsız olan kiracıları bir bütün olarak yönetmekle görevlidir. Bu görev yerine getirilirken, kiracılarla organize alışveriş merkezi geliştirici ve yöneticisinin ortaklaşa düzenledikleri kira sözleşmesine bağlı kalınır. Gelecekte herhangi bir anlaşmazlığa düşmemek için, hazırlanacak kira sözleşmelerinin, belirsizlikleri ortadan kaldıracak şekilde açık ve net olarak hazırlanması ana koşuldur. Dikkatli hazırlanmış ve sınırları iyi çizilmiş bir kira sözleşmesi iyi bir yönetim aracı olarak hem kiracıyı, hem yöneticiyi, hem de yatırımcıyı korur.

Bir organize alışveriş merkezinde yatırımcı, yöneticinin işverenidir. Bu nedenle yönetici, 1. derecede yatırımcıya karşı sorumludur. Kiracılar ise, yatırımcının müşterileridir. Merkez yöneticisi, kiracılara karşı yatırımcının temsilcisi durumundadır. Organize alışveriş merkezinde bulunan müşteriler ise, merkez içindeki ortak alanlarda mal sahibinin konuğu, bir mağazaya girdiklerinde ise, bulundukları mağazanın bir müşterisidirler. Yöneticiye bağlı organize alışveriş merkezi personeli dışında kalan ve herbiri bağımsız olan mağazalarda çalışan kişiler ise, o iş yerinin personelidir. Bu karmaşık yapı içinde yöneticinin görevi; yatırımcı, kiracı ve yönetim biçiminde ortaya çıkan 3'lünün çıkarlarını korumak ve organize alışveriş merkezinin bütünlüğünün tek tek ticari birimlerden önemli olduğunun her tarafça anlaşılmasını ve bir bütün imajı oluşturmaya tarafların katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

Tablo-3: Yönetici Tarafından Tutulan Kiracı Satış Performansı Raporu

		 ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZİ Satış ve Kira Gelirleri Raporu 01.01.19.. / 31.12.19.. Dönemi							
KİRACI	Her bir m ² başına satışlar	SATIŞLAR			KİRALAR				
		Miktarı	TL/m ²	Yıl için % Kâr veya Zarar	Minimum Kira	Ek Kira	Toplam	TL/m ²	Yıllık % Kâr veya Zarar

(Kaynak: Carpenter 1974: 40)

Kowinski (1985:54), organize alışveriş merkezlerini devletler topluluğuna benzetmektedir. Çünkü organize alışveriş merkezinde bulunan her bir kiracı kendi mağazasını bağımsız olarak yönetmekle birlikte, kira sözleşmesinde belirtilen konularda merkez yönetimi tarafından yönlendirilmekte ve yönetilmektedir. Böylece topluluğu oluşturan her bir birim kendi iç işlerinde bağımsız olurken, bütünün yönetiminde sadece bir öge haline dönüşmektedir.

Yatırımcının bir temsilcisi olarak görev yapan yöneticinin kiracılarla olan ilişkilerinde başarılı olabilmesi için, sorunları görmesi ve en kısa sürede çözüm yolu bulması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için de yöneticinin her bir kiracı için hazırlanan kira sözleşmesi hakkında detaylı bilgiye sahip olması ve periyodik olarak kiracılarla yapılan görüşmelerin detaylı kaydını tutması gerekir.

Yönetimle kiracı arasındaki ilişkiler, kira ve ortak giderlerin hesaplanması ve tahsilatı, ortak tutundurma faaliyetlerinin düzenlenmesi, bakım-onarım işlemleri, mağaza açılış ve kapanış saatleri, merkezin ve kiralanan alanların düzenlenmesi ve bakımı, güvenliğin sağlanması gibi konuları içerir.

Organize alışveriş merkez yöneticisinin, kiracıyla yönetim arasındaki ilişkiyi düzenlerken, kiracıların birbirleriyle olan ilişkilerini de gözardı etmemesi gerekir. Aşırı rekabetin doğuracağı huzursuzluk, merkezin örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyerek, tüketici gözünde merkezin imajını zedeleyebilir.

Bir organize alışveriş merkezinde kiracılar arası ilişkiler 2 şekilde olabilir. Birincisi, basit ve net ilişkiler, ikincisi ise; karmaşık ve sürekli çatışmanın olduğu ilişkilerdir. Aynı faaliyet alanında hizmet veren çok sayıda perakendecinin bir arada bulunduğu organize alışveriş merkezinde perakendeciler arasında sürekli bir rekabetin dolayısıyla bir çatışmanın olması doğaldır. Ancak bu çatışmayı optimum düzeyde tutmak ve çözüm yolları bulmak yöneticinin görevidir.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, son 5-8 yıl içinde organize alışveriş merkezlerinde müşterilerce gezilen dükkan sayısı 3.6'dan, 2.7'ye düşmüştür

(Peterson, 1990: 48). Bu sonuç bize, kiracıların potansiyel müşterileri kendi mağazalarına çekebilmek için yoğun rekabete gireceklerini göstermektedir.

Organize alışveriş merkezinde bir alan kiralamakla herhangi bir yerde, ticarethane (dükkan) kiralama arasında fark vardır. Bu nedenle hazırlanacak kira sözleşmeleri özellik gösterir. Organize alışveriş merkezi'ne yönelik olarak hazırlanan standart bir kira sözleşmesi yoktur. Ancak iyi planlanmış bir yönetim için, kira sözleşmesinde bulunması gereken önemli konular şunlardır (Casazza, Spink 1986: 175):

- Kiraya verilen bölüm veya alanın tanımı,
- Kiralama süresi,
- Kiralama süresince, kiracının yürüteceği faaliyet alanının tanımlanması,
- Kira tutarının belirlenme yöntemi ve tahsilatı,
- Kiracının ortak giderlere katılma paylarının belirlenmesi,
- Tüccarlar birliği veya tuturdurma fon'una kiracıların katılması,
- Organize alışveriş merkezinde uygulanacak ortak çalışma saatlerinin belirlenmesi,
- Kiralanan alanın kullanımı ve bakımı,
- Kiracının zorunlu sigorta yaptırması ve merkeze vereceği zararı ödemesi.

2.1.4.1- Kiraya Verilen Bölüm Veya Alanın Tanımı:

Organize alışveriş merkezi içinde kiraya verilecek alan, plan ve projeyle tanımlanmalıdır. Kiraya verilecek alana ait depo ve otopark alanı bulunup bulunmadığı, kiracının ortak alanlar üstündeki kullanım haklarının neler olduğu açık olarak belirtilmelidir. Bir çok organize alışveriş merkez yönetimi, sözleşme yoluyla, kiracı ve çalışanlarına arabalarını belirli alanlara park etme zorunluluğunu getirir. Kiracı ve onun personelinin bu zorunluluğa uymayarak, müşterilere ait otoparkı kullanması kiracı aleyhine cezai bir sonuç doğurabilir.

2.1.4.2- Kiralama Süresi:

Organize alışveriş merkezi içindeki birimler, belirli bir süre için kiraya verilir. Kiraya verilen sürenin ve o süre için geçerli olan şartların açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Ayrıca kiralanan alanın kiracı tarafından başka birine devredilmesi veya devren kiraya verilmesi konularına da kira sözleşmesinde açıklık getirilmesi gerekir.

2.1.4.3- Kiralama Süresince Kiracının Yürüteceği Faaliyet Alanının Tanımlanması:

Kiracının organize alışveriş merkezi içinde kiraladığı alanı hangi faaliyet amacıyla kiralandığı, bu süre içinde ne tür ürünler satacağı ve bu ürünlerin kalite düzeyleri hakkındaki bilgilerin kira sözleşmesine konması gerekir. Bunun amacı merkez içinde kiracı karışımını dengede tutarak haksız rekabeti önlemek ve merkezin kiracı karışımı açısından ana yapısını ve imajını korumaktır.

2.1.4.4- Kira Tutarının Belirlenme Yöntemi ve Tahsilatı:

Genellikle organize alışveriş merkezlerinde kiracıların ödeyecekleri kiralara şu şekilde belirlenmektedir (Carpenter 1974: 61; Casazza, Spink 1986: 176):

- Bir dönem için aylık sabit bir miktarın kira olarak belirlenmesi,
- Bir dönem için her ay ödenecek olan minimum garanti edilmiş bir kiraya, kiracının o aya ait brüt satışlarının belli bir yüzdesinin eklenmesiyle kira tutarının oluşturulmasıdır.

Sabit miktarın aylık kira bedeli olarak belirlenmesi yöntemi, genellikle hizmet sektöründe çalışan kiracılara uygulanmaktadır. Örneğin bankalar ve diş hekimleri bu tür kiracılardır (Carpenter 1974: 61).

Organize alışveriş merkezlerinde yaygın olarak kullanılan kira belirleme yöntemi, garanti edilmiş minimum kira ile, buna eklenen brüt satışların belli bir yüzdesinden oluşan kiradır.

Garanti edilmiş minimum kira, organize alışveriş merkezlerinin sabit giderlerini karşılamaya yönelik olarak kiracıdan talep edilmektedir (Örneğin sigorta gideri, emlak vergisi gibi). Aynı zamanda bu minimum kira bedeli, ekonomik kriz dönemleri ile, ilk açıldığı yıllarda merkezi korumayı da amaçlamaktadır. Bir kiracı, o dönem içinde hiç satış yapmasa, ya da satışları düşse bile, bu minimum kirayı, her ayın ilk günü yönetime ödemekle yükümlüdür. Bir organize alışveriş merkezi içindeki kiracılar için, minimum kira tutarının belirlenmesinde çeşitli faktörler rol oynar. Bunlar; organize alışveriş merkezi'nin bulunduğu bölgedeki konumu, kiraya verilen alanın merkez içindeki yeri ve m²'si, kiracının faaliyet alanı, yapılan işin değeri, sektördeki rekabetin yoğunluğu ve kiracı karışımının niteliğidir (Casazza, Spink 1986: 174).

Kira sözleşmelerinde, garanti edilmiş minimum kiraya ek olarak ödenecek olan miktarın belirlenmesine temel olan "brüt satışlar", tanımına açıklık getirilmesi gerekir. Aynı şekilde, brüt satışlara uygulanacak yüzde oranının sabit mi, yoksa brüt satışlar arttıkça artan veya azalan oranlarda mı olacağı kesin olarak belirlenmelidir. Organize alışveriş merkezi içinde faaliyet gösteren kiracıların, sektörel farklılıklarından dolayı brüt satışlarına uygulanacak yüzde oranları farklılık gösterebilir. Bazı faaliyet alanlarında kiracıların satışları belirli bir limiti aştığı takdirde yüzde kira uygulanmasına tabi olurken, bazı faaliyet alanlarında ise ne kadar satış olursa olsun ödenecek maksimum kira bedeli belirlenebilir. Hatta, bazı ürün kalemleri, brüt satışların hesaplanması dışında tutulabilir (Carpenter 1974: 61). ABD'deki uygulamaya göre, organize alışveriş merkezlerindeki kiracılar, yönetimin tutumuna bağlı olarak, ya üç ayda bir, ya da her ay, ayın son gününü takip eden ilk 10 gün içinde brüt satışlarını yönetime bildirmek ve kira sözleşmesinde belirtilen yüzde oran üzerinden ek kira ödemek zorundadır (Casazza, Spink 1986: 176).

Günümüzde pek çok organize alışveriş merkezi yönetimi, kiracıların satışlarını kontrol etmek amacıyla günü gününe bu bilgileri elde etmek istemektedir. Kiracının kendi beyanıyla ödediği yüzde kira bedeline temel olan brüt satış tutarlarını denetlemek, yöneticinin görevidir. Genellikle bu denetim görevi, organize alışveriş merkezi dışındaki bağımsız denetçilere, tesadüfi örnekleme yöntemleriyle yaptırılır. ABD'de uygulanan yöntemle göre, kiracılardan tuttukları kayıtları 3 yıl süreyle saklamaları istenir. Yapılan denetim sırasında, eğer kiracının beyan ettiği yıllık brüt satış geliriyle, bağımsız denetçinin çıkardığı sonuç arasında %2-3'lük bir fark çıkarsa denetim masrafları kiracıya ödetilmektedir (Carpenter 1974: 61).

Kiracı, kira sözleşmesinde belirtilen yöntemle, belirtilen süre içinde kirasını ödemiyorsa bunun çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenler;

- Finansal açıdan ödeme zorluğu içinde olması,
- Kötü bir muhasebe sistemiyle çalışması,
- Ödemesi gereken kirayı işletme (çalışma) sermayesi olarak kullanıyor olmasıdır.

Organize alışveriş merkezi yöneticisinin görevi, kiracının ödemekle yükümlü olduğu kirayı ödememe gerekçesini bulup çıkarması ve bu soruna çözüm getirmesidir (Carpenter 1974: 60).

2.1.4.5-Kiracıların Faaliyet Giderlerine Katılma Paylarının Belirlenmesi:

Kiracıların faaliyet giderlerine katılma konusuna yatırımcı açısından bakıldığında, yatırımcının mülk vergileri ile bunlara ilişkin diğer vergileri, bütün faaliyet masraflarını, merkeze alınan demirbaşları ve kısacası merkezle ilgili tüm giderleri kiracılara paylaşırma eğiliminde olduğu görülmektedir. Konuya kiracı açısından bakıldığında ise, kiracının mümkün olan en az ödemeyi yapma arzusu içinde olduğu gözlenmektedir. Bu iki farklı görüş içinde, geliştirici ve yöneticilerin

hazırlayacağı kira sözleşmelerinin her iki tarafında çıkarlarını koruyacak şekilde adil düzenlenmesi gerekir.

Kiracıların katılmakla yükümlü oldukları faaliyet giderleri; yönetim ve personel giderleri, ısıtma, soğutma, su gideri, tamir-bakım masrafları, yardımcı malzeme, araç ve gereçler, o merkezdeki makina ve ekipmana ait amortismanlar, yenilemeye ve iyileştirmeye yönelik harcamalar ve sigorta giderleridir. Ayrıca, kiracılar organize alışveriş merkezi içindeki ortak kullanım alanları olarak anılan yerlere yapılan harcamaları da paylaşmakla yükümlüdür (Casazza, Spink 1986: 177). Organize alışveriş merkez içindeki ortak alanlar; otopark, yürüyüş ve servis yolları, bağlantılar, boş mekanlar ve park gibi düzenlenmiş yerlerdir.

İleride yönetimle kiracı arasında doğabilecek herhangi bir anlaşmazlığı önlemek amacıyla, kiracının ödemekle yükümlü olduğu faaliyet giderleri ile her tür vergilerin kira sözleşmesinde çok iyi tanımlanması gerekmektedir. Faaliyet giderleri ile mülk vergisine kiracıların katılma payları, kiracının faaliyette bulunduğu alanın, toplam alan içindeki oransal hissesine göre belirlenir. Diğer bir anlatımla, kiracı bu tür giderlere kiraladığı m² alan üzerinden katılır. Yönetim, bir dönem için ya önceden belli bir tutarı m² başına katılma payı olarak belirler, yada günü gününe harcama gerçekleştikçe hesaplama yapar. Her iki durumda da kira sözleşmesine göre, kiracı kendi payına düşen tutarı her ayın belirli bir gününe kadar ödemekle yükümlüdür (Casazza, Spink 1986: 177).

2.1.4.6- Kiracıların Tüccarlar Birliği'ne Veya Tutundurma Fon'una Katılması:

Bir organize alışveriş merkezinde ortak tutundurma faaliyetlerini yürütmek amacıyla tüccarlar birliği veya pazarlama fonu adı altında bir fon oluşturulur. Tüccarlar birliği veya tutundurma fonuna kiracıların katılımı, kira sözleşmesi gereği zorunludur. Çoğunlukla kiracılar, kiralanabilir alanın her m²'si için belirlenen bir tutarı, oluşturulacak bu fona her ay ödemekle yükümlüdürler. Organize alışveriş

merkez yönetimi de yıllık tutundurma giderlerinin belirli bir oranında fona katkıda bulunur (Casazza 1986: 189). Tüccarlar birliği kanalıyla oluşturulacak fonun yönetimi ve denetimi kiracıların seçtiği bir komisyon tarafından yürütülür. Pazarlama fonunun yönetim ve denetimi ise tamamen merkez yönetimine aittir.⁽¹⁾

2.1.4.7-Organize Alışveriş Merkezinde Uygulanacak Ortak Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi:

Organize alışveriş merkezlerinin gelişim sürecine bakıldığında, 1960'lı yılların ilk yarısına kadar, merkez içindeki dükkanların açılış ve kapanış saatleri konusunda "o iş için alışılmış ve uygun olan saatler hangisi ise, mağazalar o saatler arasında açık kalsın" görüşünün hakim olduğu görülmektedir (Carpenter 1974: 68). Dolayısıyla bu sistemde organize alışveriş merkezindeki bütün mağazaların uymak zorunda oldukları standart bir açılış-kapanış saati yoktur ve bireysel perakendeciler çalışma saatlerini kendileri belirlemektedir. Daha sonraki dönemlerde bu görüşün yerel ve yöresel organize alışveriş merkezlerinde devam ettiği, ancak bölgesel organize alışveriş merkezlerinde değiştiği görülmektedir.

Bölgesel organize alışveriş merkezlerinde ortak açılış kapanma saatlerinin belirlenme amacı; düzenli çalışma nedeniyle daha geniş kitleleri cezbedebilme yanında, müşterilerin merkezden maksimum düzeyde faydalanmasını sağlamak ve merkezin bir bütün olduğu imajını vermektir. Organize alışveriş merkezi içindeki dükkanların keyfi açılıp kapanması merkezin genel imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin; çok geniş bir alana yayılmış olan açık tip bir organize alışveriş merkezinde, bir kaç mağazanın kapalı olması, diğer mağazalarında kapalı olabileceği izlenimini yaratabilir.

Bölgesel organize alışveriş merkezlerinde hakim olan yeni anlayış tüm kiracıların, merkeze özgü açılış-kapanış saatlerine uymaları amacıyla kira

(1) Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi tutundurma faaliyetlerinin düzenlenmesi başlığı altında verilecektir.

sözleşmelerine madde konulması yönündedir⁽¹⁾ (Carpenter 1974: 68). Ancak önemli olan konu, o merkez için standart çalışma zaman aralığının ne olması gerektiğidir.

Çoğu yazarın ortak görüşü, her merkez için tüketici anketleri düzenleyerek, yörenin tüketici davranışlarını ve önerilerini öğrenmek, elde edilen veriler ışığında kiracılarında görüşleri alınarak hafta içi ve hafta sonu çalışma saatlerini belirlemektir (Abend 1989: 77). Kiracıların görüşlerine önem verilmesinin nedeni, bazı faaliyet alanlarında hizmet veren kiracıların, işletme giderlerinin dükkanın açık olduğu süre ile doğru orantılı olmasıdır. Örneğin, özellikli bir mağazada çalışan kalifiye eleman sayısının fazla olması, fazla mesaiden doğan giderleri artırmaktadır. Cuma ve cumartesi gecesi bir kuyumcunun geç saatlere kadar açık olmasının, satışları arttırmayacağı görüşü hakimdir. Çünkü yapılan araştırmalar, kuyumcuların hedef kitlesinin hafta sonu gecelerini alışveriş yapma yerine eğlenmeyi tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Carpenter 1974: 56). Organize alışveriş merkezi yönetimi, bu ve benzeri faaliyet alanlarını ortak çalışma saatleri dışında tutma kararı alabilmektedir (Örneğin doktor, hiş hekimi, berber vb).

ABD'de 1981-1989 yılında Urban Land Institute (ULI) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre, organize alışveriş merkezlerinin otopark alanlarına en çok yığılmanın cumartesi öğleden sonra 2 civarında, en boş zamanın ise pazartesi sabahları olduğu belirlenmiştir (Abend 1989: 71). Yine ABD'de yapılan araştırmalar sonucunda bazı uzmanların ortak görüşü, şehir dışındaki organize alışveriş merkezlerinin geç açılıp geç kapanmasının, şehir merkezindeki organize alışveriş merkezlerinin ise, erken açılıp erken kapanmasının daha verimli olacağı şeklindedir. Ancak bu görüşe karşı çıkanlar, hedef kitlenin iyi belirlenmesi gerektiğini savunarak "...eğer hedef kitlede genç anneler varsa, bunların sabah saatlerini çok iyi

* ABD'nin Californiya eyaletinde ortak uygulanan standart çalışma saatleri şöyledir. Pazartesi-cuma: 10.00-21.00, cumartesi: 10.00-18.00 pazar: 12.00-17.00 (Abend 1989:71).

değerlendirmek isteyeceklerini gözardı etmemek gerekir" demektedirler (Abend 1989: 76). Bize göre her durumda pazarlama araştırmalarına dayanarak bu kararın verilmesi en doğru uygulamadır.

Özellikle standart açılıp-kapanma saatlerinin belirlenmesinde etkili olan kiracı departmanlı mağazalardır. Departmanlı mağazalar özel konumları ve fazla müşteri çekebilme yeteneklerinden dolayı merkez yönetiminde diğer kiracılara göre daha fazla söz sahibi olabilmektedirler. Bu özelliklerinden dolayı departmanlı mağazalar kendilerine özgü çalışma saati belirleyip, diğer kiracılarında buna uymasını isteyebilirler. Ancak sorun bir bölgesel organize alışveriş merkezinde birden çok departmanlı mağaza bulunmasında ortaya çıkabilir. Acaba hangi departmanlı mağazanın belirlediği saate uyulacaktır. Bu noktada merkez yönetiminin devreye girerek anlaşma sağlaması ve ortak karar almaya yardımcı olması beklenir (Carpenter 1974: 68).

Bölgesel organize alışveriş merkezlerinde kira sözleşmesine konulsa bile, standart çalışma saatlerine bütün kiracıların istisnasız katılmasını sağlamak çok zordur. Standart süreye bağlı kalmayan kiracılara verilebilecek en son ceza, kira sözleşmesini feshetmektir. Bu da hem yönetim hem de kiracı açısından çok zor bir uygulamadır. Bu nedenle yöneticinin, bu tür kiracılara karşı uygulayabileceği davranış biçimleri; kiracıyı kurallara uymaya ikna etmek, bu konuda diğer kiracıların desteğini almak ve kötü örneklerin merkez geneline yayılmasını önlemek şeklinde olabilir (Carpenter 1974: 68).

2.1.4.8- Kiralanan Alanların Kullanımı ve Bakımı:

Kira sözleşmelerinde, kiracının kiraladığı alanın iç ve dış cephesinde, ne tür tasarruflara sahip olduğu, ileride bir anlaşmazlığa yol açmayacak şekilde tanımlanması gerekir. Çoğu yeni açılan organize alışveriş merkezlerinde yönetim, mağaza iç dizaynından mağazada kullanılan hakim renklere, vitrin düzenlemesinden, aydınlatmaya kadar, her konuda söz sahibi olmaya özen

göstermektedir. Kira sözleşmelerine konan maddelerle, mağaza içinde ve dış cephesinde yapılacak her tür tadilatın ve yeniliğin, yönetim iznine bağlı olduğu şartı getirilmelidir. Ayrıca organize alışveriş merkezinin imajını bozmamak ve sürekli temizliğini sağlamak amacıyla kiracılardan kiraladıkları alanı ve çevresini temiz tutmaları, çöplerini sağlıklı bir şekilde biriktirmeleri ve yönetimin gösterdiği yere, istenilen zamanda bırakmaları istenmektedir. Bazı organize alışveriş merkezlerinde bu kurallara uymama, sözleşmenin iptal sebebi olarak anlaşmaya konabilmektedir.

2.1.4.9- Kiracının Zorunlu Sigorta Yaptırması ve Merkeze Vereceği Zararı Ödemesi:

Kira sözleşmeleri, kiracıların herhangi bir tehlikeye karşı kiraladıkları alanı, ürünlerini ve personelini sigortalatmaları hükmünü getirir. Kiracının merkeze vereceği her türlü zararı, kiracının ödeyeceği hükmü, hem organize alışveriş merkezini, hem de diğer kiracıları tehlikelere karşı korumayı amaçlar.

2.2. Organize Alışveriş Merkezleri Yönetim Faaliyetleri:

Burada ifade edilen faaliyetler, yönetimce üstlenilmesi gereken iş ve işlevleri içermektedir. Bunlar; organize alışveriş merkezi bünyesi içinde oluşturulacak kiracı karışımının belirlenmesi ve denetimi, merkez içi bakım-onarım faaliyetleri, güvenliğin sağlanması ve ortak tutundurma faaliyetlerinin uygulanmasıdır.

2.2.1- Kiracı Karışımının Belirlenmesi :

Bir organize alışveriş merkezinin geliştirilmesinde ve yönetilmesinde ana faktör kiracı karışımıdır (tenant mix). Kiracı karışımı; bir organize alışveriş merkezinde yer alacak girişimlerin, uygun bir şekilde bir araya getirilmesidir. Bu bir araya getirme; optimum satış, kaliteli hizmet, yüksek kira geliri sağlayacak şekilde

düzenleneceği gibi, organize alışveriş merkezinin büyümesini finanse edecek bir yapıda da olmalıdır (Applebaum, 1970 : 111). Vida (1991:48)'ya göre; en iyi kiracı karışımı pazarda fiyat ve ürün olarak temsil edilmeyen ve aynı zamanda organize alışveriş merkezi içinde birbiriyle rekabet edecek kiracıların olmadığı bir karışımdır." Organize alışveriş merkezinde kiracı karışımının oluşturulmasını değişik alternatifleri olan bir yap-boz (puzzle)'a benzetebiliriz.

Organize alışveriş merkezi geliştiricileri veya yöneticileri, organize alışveriş merkezi proje halindeyken kiracı karışımını belirlemek amacıyla ön çalışma yaparlar. Bu ön çalışmanın temeli pazar araştırmaları ve deneyimlere dayanır. Organize alışveriş merkezi geliştiricileri (developer), uzman bir ekip oluşturarak, yörenin ticari yapısı ve tüketici yoğunluğu hakkında detaylı bilgi edinirler. Bu ön araştırma sırasında aşağıdaki sorulara yanıt aranır:

- Çevrede başka organize alışveriş merkezi var mı?
- Varsa, bu hangi tür bir organize alışveriş merkezidir?
- Bunların kiracı karışımları nelerdir?
- Hangi ticari alanlarda boşluk bulunmaktadır?

Örneğin, çevredeki organize alışveriş merkezlerinin kiracıları arasında, hiç kuyumcu yoksa ve yörede gelir düzeyi yüksekse, böyle bir perakendecinin açılacak olan organize alışveriş merkezinde yer alması düşünülebilir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda, artık günümüz tüketicilerinin farklı gereksinimlerinin olduğu belirlenmiş ve organize alışveriş merkezlerinde seyahat acentalarına, emlakçılara, 15 dakikada resim tab eden fotoğrafçılara ve çok özel ürünler satan perakendecilere yer vermeye başlanmıştır (Chain Store Age Executive Mayıs 1991 : 84; Klokis 1987 : 37-40). Ayrıca yapılan araştırmalarla yöre halkının coğrafi yerleşimi, gelir düzeyi, harcama eğilimleri, demografik yapısı, tüketim davranışları, çevrenin sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı hakkında bilgi edinilmektedir. Çevrenin demografik yapısı çok önemlidir. Eğer çevre nüfusu çok genç ise, satın alma eğilimleri sportif giyim eşyası ve okul araç-gereçleri üstüne olacaktır. Eğer orta yaş grubu (55-65

yaş) ağırlıklıysa yemek, eğlence ve seyahat türü harcamalar ön plana geçecektir (Greenspan, 1987 : 29).

Yapılacak araştırmalarla, müşterilerin ne tür mağazalara sıcak baktıkları da öğrenilebilir. Örneğin; belirli bölgelerde yapılan araştırmalar, tüketicilerin organize alışveriş merkezlerinde indirimli satış yapan mağazaları daha çok görmek istediklerini ortaya koymuştur ⁽¹⁾ (Duncan, Phillips 1963 : 112).

Bu veriler ışığında geliştiriciler, ideal kiracı karışımını teorik olarak (master plan) hazırlarlar. İdeal karışımın, bugünle beraber geleceğe de uygun olması gerekir. Teorik olarak hazırlanan karışımın pratiğe dönüştürülmesinde doğal olarak sapmalar olur. Kiracılarla yapılan ön görüşmeler olumlu olsa bile, o merkez için anahtar sayılabilecek bir kiracının durumundaki bir değişiklik, diğer kiracılarla yapılan görüşmeleri etkileyebilir. Sonuçta, en son oluşturulan kiracı karışımı, ideal olarak belirlenen ön çalışmadan oldukça değişik olabilir. Ancak, genellikle her ana faaliyet alanı için ayrılan alandan çok az sapma olur (Applebaum 1970 : 113).

Organize alışveriş merkezi açılmadan önceki kiracı belirleme stratejileri kadar, organize alışveriş merkezi açıldıktan sonraki kiracı karışımı belirleme stratejileri de önemlidir. İyi satış yapmayan, kirasını zamanında ödemeyen, çeşitli nedenlerle merkez yönetimiyle iyi geçinemeyen kiracıların yerine, yenilerinin bulunması da önemlidir. Yöneticinin bu gibi durumları önceden görüp önlem alması gerekir.

Organize alışveriş merkezlerinin kiracı karışımının belirlenmesinde organize alışveriş merkezinin türü önemlidir. Eğer tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yerel organize alışveriş merkezi ise, burada yiyecek içecek satan mağazalar, supermarket, kurutemizleyici, berber, tesisatçı, fırın türü mağazalardan oluşan bir kiracı karışımı tercih edilecektir. Yöresel ve bölgesel organize alışveriş merkezinde ise, daha çok giyim eşyasına yönelik mağazalar, "a"

* ABD'de 1986-1991 yılları arasında fabrikadan halka satış mağazalarının (Outlet store) olduğu organize alışveriş merkezlerinin sayısında %140'lık bir artış olmuş ve bu tür organize alışveriş merkezlerinin sayısı 276 ya yükselmiştir (Ward 1992 : 55).

dan "z" ye her türlü malın satıldığı departmanlı mağazalar, özellikli mağazalar, restoran ve hazır yiyecek satan dükkanlar ile indirimli satış mağazaları kiracı karışımı içine alınır (Greenspan 1987 : 27).

ABD'deki pekçok başarılı organize alışveriş merkezlerinde yapılan bir araştırmaya göre, merkezin özelliklerine bağlı olarak en ideal kiracı karışımı dengesinin; % 55-70 perakendeci, % 15-25 yiyecek hizmeti veren birimler, %15-25 hizmet sektörü ağırlıklı olduğu görülmüştür. Özellikli organize alışveriş merkezlerinde bu oranın; %60 perakendeci, %40 yiyecek hizmeti veren birimlerden, hizmet ağırlıklı organize alışveriş merkezlerinde ise; % 70 hizmet, %20 çok kaliteli yiyecek birimleri ve % 10 perakendecilerden oluştuğu gözlenmiştir (Goodrich, Mayıs-Haziran 1989 : 29).

2.2.1.1- Kiracı Karışımını Belirlemedeki Faktörler :

Organize alışveriş merkezi geliştiricilerinin kiracı karışımı ile ilgili olarak gözönüne aldıkları çeşitli faktörler vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Applebaum 1970 : 111-113).

a- Benzer ihtiyaçları karşılamalaya yönelik aynı ticari alanlarda faaliyet gösteren kiracılara, organize alışveriş merkezinde ayrılacak toplam alanın belirlenmesi : Farklı faaliyet alanlarına ayrılan hacimler arasında kabul edilebilir bir ilişkinin olması gerekir. Bu ilişkileri hedef tüketicilerin gereksinimleri, finans kurumlarının tutumu, geliştirici ve sahiplerin istekleri belirler.

1984 yılında Urban Land Institute (ULI) tarafından, bir organize alışveriş merkezinde yer alabilecek olası kiracıların kodlu sınıflandırılması yapılmıştır. Buna göre OAVM'lerinde faaliyet gösterebilecek kiracılar 20 ana faaliyet grubu altında toplanmıştır (Casazza, Spink 1986 : 150-151). Bunlar:

- Bütün malların satıldığı büyük mağazalar (departmanlı mağazalar, indirimli departmanlı mağazalar),
- Gıda Maddesi satan perakendeciler (supermarket, fırın, pastacılar),
- Yiyecek-içecek hizmeti sunan perakendeciler (restorant, cafe, hazır yiyecek dükkanı),
- Giyecek malları satan perakendeciler (Giysi, çorap v.s.),
- Ayakkabı satan perakendeciler,
- Ev döşenmesiyle ilgili mallar satan perakendeciler (mobilya, abajur, perde, banyo takımı),
- Dayanıklı, tüketim malları ve müzik aletleri satanlar (radyo - TV, bilgisayar),
- İnşaat malzemesi ve bahçe bakım malzemeleri satan perakendeciler (boya malzemeleri, sıhhi tesisat, hırdavatçı),
- Otomobil yedek parçası satan perakendeciler,
- Özel ilgi alanı ürünleri satan perakendeciler (spor malzemeleri, hobby, resim gereçleri, fotoğraf makinesi, oyuncak mağazaları),
- Hediyeelik eşya satan perakendeciler (kart, mum, kitap satanlar),
- Kuyumcular ve kozmetik ürün satan perakendeciler,
- İçki satan mağazalar,
- Bakkal ve büfeler (drug store),
- Diğer perakendeciler (tütün, hayvan yemi, çiçek, gözlük gibi ürünler satan perakendeciler),
- Kişisel hizmet sunanlar (berber, çamaşırhane, ayakkabı tamircisi, seyahat acentası, fotoğrafçı, dekoratör),
- Halka hizmet veren üniteler ile eğlence merkezleri (postahane, disko, sinema, toplantı salonu, buz pateni sahası, bovlıng salonu, eğlence merkezleri),
- Finansal hizmet sunanlar (banka, banker, emlak ve sigorta şirketleri, finans kurumları),

- Diğer iş yerleri (doktor, dişhekim, mali danışman, iş bulma merkezleri),
- Diğerleri (açık alanlar, depolar v.b.).

b- Bir kiracıya ayrılan alanın, onun içinde bulunduğu ana faaliyet alanına ayrılan toplam hacime oranını belirlemek : Kiracı karşımını belirlemedeki bu ilişki, birbiriyle rekabet eden tüccarlar için çok önemlidir. Başarılı bir düzenleme, gelecekteki olumsuz kiracı taleplerini bugünden önler ve adaletli bölüşüm sağlar.

c- Her bir perakende dükkanın, organize alışveriş merkezi içindeki diğer perakende dükkanlara göre kesin yerinin belirlenmesi : Bu düzenleme organize alışveriş merkezine gelen müşterilere kolaylık sağlayacak ve müşteri trafiğini organize alışveriş merkezinin bütününe yayacak şekilde olmalıdır. Düzenleme sırasında, kiracıların satışlarını optimum düzeyde tutabilmekte ayrı bir ilke olmalıdır. Yöresel ve bölgesel organize alışveriş merkezlerinde bulunan ana departmanlı mağazaları bu amaçlar doğrultusunda, merkez içine uyumlu bir şekilde dağıtmak gerekir. Büyük departmanlı mağazalar, güçlü firmalar olmaları nedeniyle organize alışveriş merkezi geliştirici ve yöneticisine karşı pazarlık güçleri çok yüksektir. Bu güçlerinden dolayı merkez içindeki en iyi yere düşük kirayla sahip olmak isterler. Kiracılar da müşteri trafiğinin yoğun olması nedeniyle departmanlı mağazaların yakınında bulunan dükkanları talep ederler. Bu nedenle, organize alışveriş merkezi geliştiricileri, departmanlı mağazaları olabildiğince organize alışveriş merkezi içinde iyi dağıtarak bu talepleri en aza indirebilir (Applebaum, Kaylin 1973 : 71).

Pasquerilla (Mayıs 1991: 160)'a göre, "günümüzde artık ana departmanlı mağazalara geliştiricilerin fazla taviz vermemeleri gerekmektedir. Çünkü, zaten yoğun tüketici çeken bu tür mağazalar küçük perakendecilerin satışlarını olumsuz etkilemekte, buna birde kira yönünden yardımcı olunması, küçük perakendecileri daha rekabet edemez duruma düşürmektedir."

Organize alışveriş merkezi içinde dükkanların yerleri belirlenirken, hedef kitleye bağlı olarak, birbirini tamamlayıcı ürünler ile markaların yan yana getirilmesine, aynı grup içinde anılan perakendecilerinde belli alanlarda toplanmasına özen gösterilmelidir. Örneğin; kadın, erkek, çocuk ve bebeklere ait giyim eşyaları ve aksesuarları satan mağazalarla, ayakkabıcı ve kuyumcular bir arada olmalıdır. Dayanıklı tüketim malları, ev eşyası, gıda maddeleri satan perakendeciler, finans sektöründe faaliyet gösterenler, kişisel hizmet sunanlar merkez içinde ayrı ayrı gruplanmalıdır. Özellikle kapalı organize alışveriş merkezlerinde yiyecek ve içecek satan perakendecilerin, belli bir noktaya toplanmaları, hem temizlik açısından, hemde istenmeyen kokuların bütün merkeze yayılmasını önleme açısından önemlidir. İndirimli mağazalarla, düşük kaliteli ve ucuz mal satan perakendeciler birbirine yakın olmalıdır. Bu gruplandırma tüketicilerin alışverişlerinde karşılaştırma yapmaları yanında, zamandan tasarruf etmelerini de sağlamaktadır.

Organize alışveriş merkezlerinde supermarketlerle departmanlı mağazaları, birbirlerinden uzak yerlere, özellikle karşı köşelere yerleştirmekte yarar vardır. Çünkü, yapılan araştırmalar, genellikle tüketicilerin süpermarketlere cuma ve cumartesi günleri ve akşamları gittiklerini ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu günler, tüketicilerin departmanlı mağazalardan en yoğun alışveriş ettikleri günlerdir. Bu tür mağazaların ayrı köşelere konumlandırılmaları organize alışveriş merkezinin otoparkının daha rasyonel kullanılmasını sağlamaktadır (Applebaum, Kaylin 1973 : 89).

Organize alışveriş merkezi çalışma saatleri, kiracıların merkez içine yerleştirilmesinde etkin rol oynar. Merkez kapandıktan sonra da restoranların tüketicilere hizmet verebilmesi için, caddeye bakan bir yerde olması gerekir. Kapalı organize alışveriş merkezinde ise, otopark alanına direk çıkışı olan yerler merkezin güvenliği açısından tercih edilir (Markin, 1971 : 170).

Sık olmamakla beraber, firmaların reklam politikaları, organize alışveriş merkezi içindeki konumlarını belirleyici rol oynar. Yüksek düzeyde tutundurma

faaliyeti uygulayan kiracıyla, hiç tutundurma faaliyetinde bulunmayan kiracıların organize alışveriş merkezinin ayrı köşelerinde bulunması yararlı olur (Nishimoto 1965 : 14-15; Applebaum, Kaylin 1973 : 89).

Son zamanlarda, müşterilerin göz zevkine hitap ettiği için yoğun ilgi gören, gezici kiracılara organize alışveriş merkezi içinde yer vermeye başlanmıştır. Bu gezici kiracılar araba, kulübe veya standlar içinde, organize alışveriş merkezi yöntemince kendilerine gösterilen noktalarda hizmet vermektedir. Bunların hizmet süreleri, yönetimin düzenlediği aylık takvimlerle belirlenmektedir. (Reynold Mayıs 1991 : 70).

d- Her kiracı için minimum kira tutarının gelecek yılları kapsayacak biçimde tahmin edilmesi : Bu belirlenirken hem organize alışveriş merkezinin hem de kiracıların finans gereksinimleri göz önüne alınır. Kiracının ödemeyi taahhüt ettiği tutar kadar, geçmiş ve geleceğe yönelik finansal durumunun değerlendirilmesi, hatta bu çerçevede finans kurumlarının da görüşlerinin alınması düşünülmelidir. Bu yolla kiracı seçimi sonucu, organize alışveriş merkezlerini yönetmek ve geliştirmek için gerekli olacak fonların, ileride elde edilememesi riski de azaltılabilmektedir.

e- Her ana faaliyet alanı ve bunun içindeki her bir perakendecinin satış hacminin tahmin edilmesi : Bu organize alışveriş merkezinin geleceği için çok önemlidir. Satışların artması, organize alışveriş merkezinin kârının artması yanında, devamlılığının sağlanması demektir.

Geliştirici ve yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir nokta vardır. Eğer ürün kendi kendini pazarlayabiliyorsa, kiracının organize alışveriş merkezine karşı pazarlık gücü artar. Kiralar önceden belirlenirken, bu tür çok satan mağazaların bir arada bulunması kira gelirlerinde düşüşe yol açabilir.

f- Organize alışveriş merkezinin taşıdığı imaja bağlı olarak birbirleriyle uyumlu firmaları bir araya getirmek : Genellikle organize

alışveriş merkezindeki ana perakendeci durumunda olan departmanlı mağazalar, diğer perakendeci firmaların belirlenmesinde rol oynarlar. Bu tür departmanlı mağazalar, merkez içinde hangi firmaların bulunmasını istedikleri konusunda yönetime baskı yaparlar. Bu nedenle hangi departmanlı mağazaların merkez içinde yer almasının daha uygun olacağı konusunda titiz çalışma yapılması gerekir. Ayrıca, seçkin firmalar ve büyük zincir mağazalarda tanınmış büyük departmanlı mağazaların bulunduğu merkezlerde müşteri trafiğinin yoğun olması nedeniyle hizmet vermeyi tercih ederler (Greenspan 1987 : 27; Carpenter 1974 : 170). Ancak Zelson (Mayıs 1991:99)'a göre; "...bir organize alışveriş merkezinden ana departmanlı mağazaların ayrılması veya hiç olmaması her zaman kötü sonuçlar doğurmamaktadır. Aksine, onun yerini dolduracak ve tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilecek çok sayıda özellikli mağazanın açılması, perakendecilerin satışlarının artırılması yönünden daha faydalı olacaktır".

2.2.1.2- Kiracıların Denetlenmesi :

Organize alışveriş merkezinin başarılı olabilmesi için, yöneticinin sürekli olarak, kiracı karışımı içindeki perakendecilerin satış performanslarını kontrol altında tutması gerekir. Eğer kiracının bir problemi var ise ve yönetici bunu vaktinde göremez ise geç kalınmış olabilir.

Kiracı çeşitli nedenlerden dolayı başarısız görünebilir. Öncelikle, organize alışveriş merkezinin kötü yönetilmesinden dolayı perakendeci başarısız olabilir. Organize alışveriş merkezi içindeki fiziki ortamın tüketicileri o merkeze çekebilecek düzeyde iyileştirilememesi, çalışma saatlerindeki düzensizlikler, güvenliğin iyi sağlanamaması ve otoparkın sorun olması gibi nedenler, yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleridir.

Kiracı karışımı belirlenirken, perakendecinin yanlış seçilmesi veya merkez içinde, yanlış yere konumlandırılması diğer bir başarısızlık nedenidir. Örneğin; spor ayakkabısı satan bir perakendecinin, yerel organize alışveriş merkezi kiracı- karışımı

içine alınması ve ondan yüksek performans beklenmesi yanlış olur. Çünkü, yerel organize alışveriş merkezleri tüketicilerin günlük gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak kurulmuştur ve kiracı karışımlarında bu tür gereksinimleri gidermeye yönelik olmalıdır. Spor ayakkabısı satan perakendecinin yöresel ve bölgesel organize alışveriş merkezlerinde hizmet vermesi gerekir. Çünkü bu tür mala talebi olan tüketiciler, daha çok çeşidin ve farklı firmaların yer alması nedeniyle büyük organize alışveriş merkezlerine gidecektir.

Perakendecinin başarısız olma nedenlerinden biri de, dükkanının merkez içinde iyi konumlandırılmamasıdır. Uygun olan, spor malzemelerinin ve spor giysilerinin satıldığı mağazaların yanına, spor ayakkabısı satan perakendecileri koymaktır. Ya da ayakkabıcıları aynı bölgede toplamak, kiracıların satışlarını arttırmaları yönünde iyi bir girişim olabilir (Monitör Ocak-Şubat 1992 : 38).

Satış performansı genelde iyi olan fakat finansal açıdan güçlük çeken bir kiracıya, yönetimin zamanında müdahale edip, yardım etmesi beklenir. Çünkü kiracının tekrar güçlenmesi satışları arttıracak ve eğer yüzde ile kira ödüyorsa, kira gelirini yükseltecektir. Aksi halde yeni kiracı bulunması gündeme gelecektir. Bu da kira kaybı, emlakçılara yeni komisyon ödenmesi ve yeni harcamalar demektir. Böyle bir kiracıya yapılacak yardımlar, ödemelerini geciktirmek veya daha uzun bir döneme yaymak, büyük bir dükkanda faaliyet gösteriyorsa daha küçük bir dükkana geçirmek, ya da organize alışveriş merkezinin daha kuytu bir yerinde dükkan tahsis ederek daha az kira ödemesini sağlamak şeklinde olabilir (Walton 1992 : 36-38).

Ekonomideki durgunluk dönemlerinde organize alışveriş merkezi yönetimi kiracıları desteklemek amacıyla kiralari düşürebilir. Bu destekleme, hem kiracıyı korumak, hem de merkezin kriz dönemini ekonomi canlanana kadar en az zararla atlatmasını sağlamak içindir (Chain Store Age Executive Mayıs 1991 : 126).

Organize alışveriş merkezlerinde kiracıya destek olmak her durumda yarar sağlamayabilir. Walton (1992:37)'a göre; "...bazı durumlarda kiracılara yardım edilmemesi en doğru karardır." Bu durumlar:

- Kiracının, içinde bulunduğu organize alışveriş merkezinin kiracı karışımına hiç uygun olmaması,
- Sürekli olarak kira ödemelerini geciktirmesi,
- Zayıf bir perakendeci olması,
- Merkez içinde tehlike oluşturmak gibi iyileştirilemez problemler yaratması,
- Organize alışveriş merkezi yönetiminin koyduğu kurallara uyumsuzluk göstermesi. (örneğin, hergün kamyon filosunu otoparkta bırakması, merkez içi işaretleme sistemlerine uymaması, mağazasını sürekli olarak neden göstermeksizin geç açıp, erken kapatması veya hiç açmaması gibi.)

Organize alışveriş merkezi geliştiricisinin kiracıyla yaptığı kira sözleşmesine yönetici, bir sonraki kira dönemine kadar karışamaz. Sözleşme yenileme zamanında yönetici, kiracıyla tekrar pazarlığa oturabilir. Faaliyet döneminde mal sahibi adına, kiracıyla sözleşme düzenleme ve sınırlar koyma yetkisi yönetici veya geliştiriciye verilmiştir (Carpenter 1974 : 182).

Bir merkezde, kiracı devir hızı yüksek ise, bu o merkezin eksik bir yanı olduğunu ortaya koyar. Müşteriler tarafından hoş karşılanmayan bu durumun yaratılmaması için, organize alışveriş merkezi yönetiminin çok duyarlı davranması gerekir (Greenspan 1987 : 31).

Organize alışveriş merkezi içindeki boş birimler, en çok kirayı veren perakendeciye değil, tüketicilerce en çok gereksinimi duyulan alanlarda hizmet veren perakendecilere kiralanmalıdır. Kira konusunda, merkez yönetiminin bazı faaliyet alanlarında çalışan kiracılara esnek davranması beklenir. Yapılan araştırmalar, organize alışveriş merkezi içindeki hırdavatçıların (hardware store) yüksek kira ödeyemediklerini ortaya koymuştur. Ancak organize alışveriş merkezi yöneticileri, bu tür mağazaların merkez içi yaya trafiğini artırdıklarını düşünerek kira bedellerini düşük tutmaktadır (Greenspon 1987 : 31).

Organize alışveriş merkezi yöneticilerinin esnek davrandıkları bir konuda, ileride merkezin gelişmesine yardımcı olacak bazı küçük perakendecileri farkederek, bunlara merkez içinde geçici, küçük boş alanlar vermesidir. Genellikle bu tür küçük perakendecilerle, 1 yıllık sözleşme imzalanarak, dükkanlar gereğinde arttırılabilir şartıyla, düşük kiraya verilebilir. Amaç yeterli sermayesi olmayan küçük işletmelere büyüme şansı tanımaktır (Grey Ocak - Şubat 1992).

2.2.2- Organize Alışveriş Merkezi Yönetiminde Bakım-Onarım Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Önemi:

Bir organize alışveriş merkezinin devamlılığını sürdürebilmesi için ekonomik ömrünü uzatarak çekici görünmesi gerekir. Bu çekiciliğide ancak, sürekli bakım onarım ve yenileme gibi faaliyetler sağlayabilir. Bakım-onarım faaliyetleri, çok basitten çok karmaşığa kadar değişen bir çeşitlilik gösterir. Bunun ölçeği, organize alışveriş merkezinin tipi ve büyüklüğüdür. Ayrıca merkezdeki kiracı karışımı ve onlarla yapılan kira sözleşmeleri, yatırımcının ve yöneticinin dünya görüşü, yerleşim bölgesindeki iklim koşulları ile tüketici kitlesinin yapısı organize alışveriş merkezinin bakım-onarım ve yenilenme faaliyetlerinin düzenlenmesinde etkin rol oynar.

Bir yerel organize alışveriş merkezi için bakım faaliyeti, merkez içinde yapısal bütünlüğü sürdürmek ve binalar ile otopark alanının dış görünümüne dikkat etmekten ibarettir. Bir kapalı bölgesel organize alışveriş merkezi için ise, çok daha üst düzey yönetim becerisi ve teknik beceri gerektirir. Çünkü kapalı organize alışveriş merkezleri, yatırımcıların, kiracıların ve yöneticinin iç içe girmiş bakım sorumluluklarını içeren bir bina kompleksidir (Carpenter 1974 : 103).

Organize alışveriş merkezi yöneticileri, bakım-onarım faaliyetlerinde başarılı olabilmek için, kiracılarla yapılan kira sözleşmeleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalıdır. Çünkü kiracılar, organize alışveriş merkezinin bakımı ve yenilenmesi ile ilgili bazı masraflara sözleşme gereği katılmazlar. Yöneticilerin elde edecekleri bu

detaylı bilgiler ışığında, yönetim becerilerini de kullanarak merkezin fiziksel donanımını, ısınma, havalandırma, elektrik, su, gaz, atık toplama, yol gösterme işaretleri, güvenlik sistemleri ve bunlar için gereken sabit veya gezici mekanik ve elektronik aletleri en iyi şekilde koordine edip yönetmeleri gerekir. Şüphesizki yöneticiden, fiziksel donanım konusunda uzman olması beklenilemez. Ancak iyi bir yöneticinin, bu sistemlerin çalıştırılması ve sürdürülmesi konusunda yeterli bilgisinin olması, bu işleri kime, ne zaman yaptıracağı ve bunları nasıl denetleyeceği konusunda yardımcı olacaktır.

Organize alışveriş merkezi yöneticileri, bakım-onarım, yenileme gibi konularda gerekli olan bilgileri çeşitli kaynaklardan sağlayabilirler. Bu kaynaklar; bu sektörde faaliyet gösteren firmalar, bakım ve temizlik konusundaki süreli yayınlar, kütüphanelerdeki bakım ve onarım kitapları ve en önemlisi "International Council of Shopping Centers (ICSC)"'ın bu alandaki eğitim faaliyetleri ve yayınlarıdır (Carpenter 1974 : 105).

Bir organize alışveriş merkezinde bakım ve temizlik işlerinin aksamadan ve rahat bir şekilde yürütülebilmesi için, binanın bu tür faaliyetleri kolaylaştırıcı bir yapıdan inşa edilmesi gerekir. Bu nedenle, organize alışveriş merkezinin daha planlanması aşamasında, bakım ve temizlikle ilgili faaliyetler düşünülmeli, kullanılacak yöntemlere göre inşaatın yapılması önerilmelidir. Proje hazırlanırken özellikle dikkat edilmesi gereken konular şunlardır (Beddington 1982 : 37):

- Günlük ve periyodik temizlik hizmetleri için uygunluk,
- Tamirler ve uzun dönemli yenileme ve dekorasyonlar için yapının uygunluğu,
- Temizlik personelinin kullanacağı, araç-gerecin rahat hareketini sağlayacak fiziksel ortamın uygunluğu.

2.2.2.1-Bir Organize Alışveriş Merkezinde Yapılan Bakım-Onarım Faaliyetleri:

Organize alışveriş merkezlerinin devamlılığını sağlamaya yönelik olarak, çok çeşitli faaliyetlerin, zamanında ve minimum maliyetle yapılması gerekir. Bunun gerçekleştirilmesi, yöneticiyle yapılan sözleşmede aksi belirtilmedikçe yöneticinin sorumluluğundadır.

Bir organize alışveriş merkezinde bakım faaliyetleri altında görülen faaliyetler şunlardır:

a- Temizlik işleri (House keeping) :

Yerleri silmek ve cilalamak, camları silmek, toz almak, çöpleri boşaltmak, çim kesmek v.b. işler bu tür faaliyetlere girer.

b- Bakım- koruma faaliyetleri (Maintenance) :

Organize alışveriş merkezi için de bulunan herşeyi aynen korumanın amacı, mülkün ekonomik ömrünü şimdiki haliyle uzatmaktır. Örneğin; park yerlerinin işaretlenmesi, bozuk ampullerin değiştirilmesi, duvarların boyanması, bozuk sıvaların onarılması, organize alışveriş merkezinin bakımı için kullanılan araçların bakım-onarımının yapılması gibi.

c- Yerine yenisini koymak (Replacement) :

Organize alışveriş merkezi içinde kullanılan bazı parçaların, bozulması halinde yenilenmesi. Örneğin; jeneratörün bozulması halinde yerine yenisinin konulması.

d- İyileştirme (Rehabilitation) :

Organize alışveriş merkezinde bulunan herhangi bir ünitenin veya parçanın şekline veya fonksiyonuna dokunmadan, birikmiş bakım işlemlerini yerine getirmek.

e- Modernizasyon (Modernization) :

Kullanılan malzemelerin, araçların ya da yapının kullanımından çok görünümünde değişiklik yapmak.

f- Uyumlaştırmak (Alteration)

Kullanımı artırmak için yapılarda ve ayrıntılarda değişiklik yapmak. Örneğin; büyük mağazayı küçük mağazalara bölmek, üstü açık organize alışveriş merkezini üstü kapalı hale getirmek, park yerini yeniden elden geçirip, daha düzgün bir trafik akışı sağlamak gibi.

g- Ek yapmak (Addition) :

Büyümeye yönelik olarak yeni alanların kazanılması. Örneğin; organize alışveriş merkezinin brüt kiralanabilir alanını arttırmak veya otoparkı genişletmek gibi.

h- Yeniden yapılanma (Renovation)

İyileştirme, modernleştirme, uyumlaştırma ve ek yapmanın hepsini içeren bir faaliyettir.

Yukarıda bahsedilen bütün faaliyetlerin amacı, organize alışveriş merkezini tüketiciler için çekici hale getirmek, merkezin ekonomik ömrünü arttırmak ve kâr maksimum düzeye çıkarmaktır. Ancak bütün bu faaliyetler bir maliyet içerir. Bu harcamaların nasıl, nerede ve ne zaman yapılması gerektiğine karar vermek ve faaliyetleri organize edip yönetmek yöneticinin ana görevlerinden biridir.

Yönetici için bu işin zorluğu, organize alışveriş merkezi içinde yapılacak işlerin bakım mı gerektirdiği, yerine yenisinin mi konulması gerektiği, iyileştirme yapılmasının mı daha iyi olacağı, yoksa modernizasyona gidilmesinin organize alışveriş merkezi için daha yararlı mı olacağına dair kararların vermesidir. Bu gibi durumlarda yönetici için her an ikileme düşme söz konusudur. Örneğin; eski bir organize alışveriş merkezinde, otopark alanını onarmak mı iyidir, yoksa yeniden

düzenlemek mi daha iyidir? Organize alışveriş merkezinin çatısı akıyorsa, tamir etmek mi gerekir, yoksa köklü bir çözüm olarak yeniden yapmak mı daha iyi olur? Organize alışveriş merkezi yöneticisi bu gibi durumlar da yatırımcıyı da düşünerek karar vermelidir. Çünkü bazı durumlarda, sözleşme gereği masraflara kiracılar katılırken (genel giderler çerçevesinde) ,bazı durumlarda bütün masraf yatırımcıya ait olmaktadır. Yapılan işlem sermaye artırımını nedeniyle vergiye tabi olabilmekte veya bir harcama olarak vergiden düşülebilmektedir. Bu noktada bir yöneticinin yapacağı iş, uzmanlarla birlikte, organize alışveriş merkezinin ekonomik ömrünü hesaplamaktır. Eğer bir organize alışveriş merkezi için ekonomik ömür 10 yıl olarak hesaplanmış ise, çatı onarımını 20 yıl değil, 10 yıl kullanılacakmış gibi yapmak ekonomik olacaktır.

2.2.2.2- Onarım ve Yeniden Yapılanma Gibi Faaliyetlere Karar Vermeden Önceki Analizler:

Bir organize alışveriş merkezinde onarım, tekrar yapılanma, modernize etme gibi çeşitli faaliyetlere karar verilmeden önce, yönetiminin bazı çalışmalar yapması ve elde edeceği verileri çok iyi analiz ederek değerlendirmesi gerekir. Yönetici Analiz sonuçlarını yatırımcıya rapor ederken kendi düşünce ve görüşlerini de iletmelidir. Bir yöneticinin analiz edeceği ve cevap arayacağı konular şunlardır (Carpenter 1974; 108):

- Organize alışveriş merkezinin yakın çevre için çekiciliği ne düzeydedir. Bu ilgi gelişiyor mu, geriliyor mu yoksa durağan mı?
- Organize alışveriş merkezinin de içinde bulunduğu ticari alandaki tüketici eğilimleri nedir? Doğum, gelir düzeyi, aile özellikleri, işsizlik gibi demografik faktörler merkezin ticari faaliyetlerini ne düzeyde etkiler?
- Organize alışveriş merkezinin içinde bulunduğu ticari alanda, ulaşım ile ilgili ne tür değişiklikler olabilir? Eğer olarsa, bu değişiklik tüketicilerin merkeze ulaşımını zorlaştıracak mı yoksa kolaylaştıracak mı?

- Organize alışveriş merkezinin içinde bulunduğu yörede, toplu taşıma projeleri üretilmekte mi? Uzun vadede bu proje, organize alışveriş merkezini canlandırır mı, yoksa zayıflatır mı?
- Rekabet ortamında hangi tür değişiklikler kaçınılmaz veya olasıdır? Bunların etkileri ne düzeyde olacaktır (Şiddetliden zayıfa doğru)?
- Organize alışveriş merkezi içindeki ana departmanlı mağazalar merkezin geleceğini nasıl görüyorlar? Bugünden kira sözleşmelerini uzatma eğilimindeler mi, yoksa gelecekte şüpheliler mi?

Yöneticinin görevi, bu tür sorulara cevap aramak ve sonuçlarını kendi görüşleriyle birlikte yatırımcıya rapor halinde sunmaktır. Bunun sonucunda, yatırımcı ile birlikte ne tür bir onarımın veya yeniden yapılanmanın gerektiğine karar verilmelidir.

2.2.2.3-Organize Alışveriş Merkezlerinde Uygulanabilecek Bakım-Onarım Yöntemleri :

Bir organize alışveriş merkezi yönetimi, merkezin gereksinim duyduğu temizlik, bakım-onarım, yeniden yapılanma gibi çeşitli faaliyetleri yürütmek amacıyla, değişik yöntemler uygulayabilir. Seçilen yöntem organize alışveriş merkezi büyüklüğüne, açık veya kapalı olmasına, yönetim şekline ve finansal durumuna bağlıdır. Bir organize alışveriş merkezi yönetiminin bakım-onarım faaliyetleri için uygulayabileceği 3 yöntem vardır (Carpenter 1974 : 113-114). Bunlar:

a- Taşeron Kullanmak :

Bu tür faaliyetleri, bağımsız firmalara sözleşme karşılığı yaptırmaktır. Diğerlerine göre daha az problemli olması nedeniyle en yaygın biçimde kullanılan ve en uygun olan yöntemdir (Abend 1989 : 86). Bu yöntemden sapmalar, ancak diğerlerine nazaran maliyet artışı olduğu zaman görülebilir.

b- Taşeron Firma ile Birlikte Kendi Personelini de Kullanmak:

Bağımsız firmalar yanında, işlerin bir kısmını, bir veya birden fazla organize alışveriş merkezinde tam gün çalışan ve maaşlarını merkezden alan kişilere yaptırmaktır. Bu kişilerin görevleri, organize alışveriş merkezini kontrol altında tutmak, yöneticilerin bir nevi yardımcısı olarak gözlediği durumları anında gerekli kişilere bildirmek ve çözüm aramak, kiracılarla yakın ilişki kurarak bilgi aktarımında bulunmaktır. Özellikle organize alışveriş merkezinin bakım, onarım, temizlik gibi faaliyetleri üstlenen bağımsız firmanın personelini de denetlemek bu personelin görevleri arasındadır. Bu tür görevi üstlenenler genellikle elinden iş gelen kişiler olmaktadır. Dolayısıyla bu kişiler, merkez içinde ufak tefek tamir işlerininide yaparlar. Bu tür personel çalıştırmak çok büyük olmayan organize alışveriş merkezleri için ekonomik olabilir.

c- Yönetim Firmasının Bakım-Onarım Ekibini Kullanmak:

Bakım onarım faaliyetlerini, yöneticinin kendi ekibine veya bağlı olduğu mülk yönetim firmasının bakım-onarım ekibine yaptırmaktır. Eğer merkezde çalışan yönetici taşeron ise veya mülk yönetim firmasının (asset management) bir elemanıysa, bu firmanın kurduğu ve yönetimini üstlendiği bütün organize alışveriş merkezlerine hizmet veren kendi bakım-onarım-yenileme ekibine bu tür hizmetleri yaptırabilir. Buradaki önemli bir nokta, hizmet verilen organize alışveriş merkezlerinin birbirine yakın olmasıdır. Çünkü acil durumlarda, ekibin hemen merkeze gelip müdahale etmesi gerekebilir.

Organize alışveriş merkezi yöneticisi, merkezin temizlik, bakım, onarım ve yenileme faaliyetleri için yukarıda bahsedilen yöntemlerden birini seçebileceği gibi, bunların karışımından oluşan bir karma yöntemle de bu hizmetleri yürütebilir.

Bu hizmetler sözleşme yoluyla uzman firmalara ihale edilecekse, etkin bir sözleşme sisteminin uzmanlar yardımıyla hazırlanması gerekir. Sonradan yönetimle sözleşme karşılığı bakım-onarım hizmeti verecek firma arasında herhangi bir

anlaşmazlığın doğmaması için, hazırlanacak sözleşmede 3 unsura açık olarak yer verilmesi gerekir (Carpenter 1974 : 116). Bunlar;

- Verilecek hizmetlerin detaylı ve açık tanımlanması (Bu tanımlar fiziki koşullara uygun olarak uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır),
- İhale veya karşılıklı anlaşma yoluyla bütün işlemlerin en iyi yapılmasını sağlayacak fiyatın belirlenmesi,
- Etkin bir denetim sisteminin oluşturulmasıdır.

2.2.2.4- Bakım-Onarım Faaliyetlerinin Programlanması ve Yürütülmesi

Organize alışveriş merkezi yönetiminde bakım-onarım, yenileme gibi faaliyetlerin yürütülmesinde ilk kural hiç bir şeyi şansa bırakmamaktır. Bu nedenle yöneticinin, planlama, yürütme ve kontrol döneminde, belirli programlar çerçevesinde faaliyetleri yürütmesi ve düzenli kayıt tutması gerekir. Doğal olarak bir organize alışveriş merkezinde, merdiven süpürmek, toz almak, çöpleri toplamak gibi günlük işlerin yanında, yangın musluklarını kontrol etme gibi aylık işler, kış başlangıcında ise, drenaj deliklerini açma gibi yılda bir kez yapılacak işlerde bulunmaktadır. Hatta bazı bakım işleri de, kullanıma bağlı olarak farklı dönemlerde gözden geçirilmek istemektedir. Söz konusu bu işler organize alışveriş merkezinin çapı büyüdükçe artmakta, yöneticinin belleği ile kontrol edemeyeceği boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle, bütün bu işlemleri aksatmamak amacıyla, yöneticinin günlük, aylık ve yıllık programlar hazırlaması ve yapılan her bir işlemi, detaylı olarak kaydetmesi gerekir.

Hazırlanacak program ,uzmanlar yardımıyla oluşturulmalı ve 3 bölüm altında toplanmalıdır. Bunlar; binalar, araziler ve ekipmanlardır. Birbirinden ayrı özelliklere sahip olan bu 3 grup için, güncelleştirilmiş detaylı projeler gerekir. Örneğin; binanın ve arazinin detaylı projesinin her an el altında bulundurulması, ani bir kararla yapılacak ek inşaat veya yenileme çalışmasında gerekli olabilir. Hazırlanan

programlar çerçevesinde yapılan her işlemin detaylı kaydının tutulması, yöneticinin kendi işini kolaylaştıracağı gibi, herhangi bir görevden ayrılma durumunda ise, yeni işe başlayacak yöneticiye, organize alışveriş merkezinin bakım-onarım, yenileme ve benzeri faaliyetler hakkında detaylı bilgi aktaracaktır.

Organize alışveriş merkezinde kullanılan araç-gereç ve makinaların koruyucu bakımına yönelik olarak yapılan "kullanım sıklığı şemaları" restoratif faaliyetleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Çünkü, koruyucu bakıma ne kadar çok dikkat edilirse, restoratif bakım o ölçüde azalmaktadır (Carpenter 1974; 109). Örneğin; bir kapının menteşesinin yağlanması koruyucu bakım, yeni bir kapı menteşesi takılması ise yerine yenisini koyma eylemidir. Zamanında yağlanmayan bir kapı menteşesi yeni masrafların doğmasına neden olacaktır.

2.2.3- Organize Alışveriş Merkezinde Güvenliğin Sağlanması :

İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde, doğal olarak güvenlikten söz etmek gerekir. Çünkü insanlar ancak kendilerini güvende hissettikleri zaman rahat hareket edebilirler. Organize alışveriş merkezleride insan ilişkilerinin en yoğun olduğu yerler olmaları nedeniyle, güvenliğin hissedilir derecede sağlanmış olması gerekir. Organize alışveriş merkezinde güvenli bir ortamın sağlanması, merkez için bir çekim gücü oluşturur. Bu nedenle organize alışveriş merkezi yöneticilerinin, merkezin güvenliği konusunda çok hassas olmaları gerekir. Bir anlık bir ihmal, organize alışveriş merkezine yapılan yatırımı anında yok edebilir.

Organize alışveriş merkezindeki güvenliğin mal sahibi, kiracı ve tüketici için farklı anlamları vardır. Ancak, bu farklı anlamların tek ortak yanı, organize alışveriş merkezindeki hizmetlerin kesintiye uğramadan, rahat ve güvenli bir şekilde devam etmesidir. Güvenlik mal sahibi için; yatırımın korunmasıyla birlikte, merkez içinde barış ve düzenin sürekli sağlanmasıdır. Bunların yokluğu, tüketicileri merkezden uzaklaştıracaktır. Kiracılar için güvenlik demek; malların ve personelin korunması yanında, müşterilere de huzurlu bir ortamın sağlanmasıdır. Tüketici için ise

güvenlik; hem organize alışveriş merkezinde bulunduğu sürece, hem de merkeze giderken veya dönerken can güvenliği yanında, mal güvenliğinde sağlanmasıdır (Carpenter 1974 : 74). Farklı gereksinimleri olan bu 3 grubu memnun edebilmek amacıyla, organize alışveriş merkezi yöneticisinin, hem kendi güvenlik sistemini kurması, hem de yerel polis, itfaiye ve sağlık merkezleriyle sıkı işbirliği içinde bulunması gerekir.

Organize alışveriş merkezleri özellikleri nedeniyle, her an çok farklı tehditlerle karşı karşıya kalabilirler. Bütün bu tehditlere organize alışveriş merkezinin kendi olanaklarıyla cevap vermesi hiç kuşkusuz beklenemez. Ancak merkez yönetiminin yapabileceği, böyle olaylara karşı planlı bir şekilde hazırlıklı olmak, problemleri arayıp bulmak, tanımlamak ve hangi aşamada hangi kurumdan yardım isteyeceğine karar vermektir. Ani ve büyük olaylar meydana geldiğinde ise, derhal yerel polisi veya diğer gerekli kuruluşları arayıp, ilk müdahaleyi kendi güvenlik ekibiyle yapmaktır. Örneğin, 1979 yılında ABD'nin Texas eyaletindeki "*Sikes Center Mall*" isimli organize alışveriş merkezi doğal bir afetle karşı karşıya kalmıştır. Yerel radyolardan 5 dakika önce verilen bir ihbarla şiddetli bir tayfun haber alınmış ve organize alışveriş merkezi yönetimi, kendi güvenlik görevlilerini derhal harekete geçirerek, doğal afeti olabilecek en az zararla atlattır. Merkez yöneticisi faciayı en az zararla atlattır, daha önceden planlı bir şekilde bu tür olaylara karşı nasıl cevap verileceği konusunda çok çalışmalarına borçlu olduklarını belirtmiştir (Chain Store Age Executive 1987 : 64).

Bir başka olay ise, 1984 yılında Newyork eyaletindeki "*Walt Whistman Mall*" da meydana gelmiştir. Elektrik kontağından çıkan yangında, merkez içindeki 15 dükkan kül olmuştur. Ancak merkez yönetiminin bu tür olaylara karşı hazırlıklı olması ve güvenlik ekibinin anında yerel itfaiyeye haber vermesi, ardından kendi olanaklarıyla olaya ilk müdahaleyi yapmaları, facianın büyümesini önlemiştir. Özellikle tüketicilerin ve personelin merkezden en kısa süre içinde, panik yaşanmadan tahliye edilmesi, merkez içinde oluşturulan güvenlik ekibinin ne ölçüde hazırlıklı ve eğitilmiş olduğunun göstergesi olmuştur (Chain Store Age Executive 1987 : 65).

2.2.3.1- Merkez İçi Güvenlik Önlemleri:

Organize alışveriş merkezinin hacmi büyüdükçe, güvenlik ekibine duyulan gereksinim o ölçüde artmaktadır. Yapılan araştırmalar, genellikle sürekli çalışan bir yöneticinin bulunduğu merkezlerde tam gün çalışan güvenlik ekibinin yer aldığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırma, özellikle 55.800 m² (600.000 square feet)'nin üstündeki bölgesel organize alışveriş merkezlerinde güvenliğin sağlanabilmesi için yaklaşık 20 güvenlik görevlisine gereksinim duyulduğunu belirtmektedir (Carpenter 1974: 75). Başka bir araştırma ise; son zamanlarda suçların sadece bölgesel organize alışveriş merkezinde değil, yerel organize alışveriş merkezlerinde de görülmeye başlandığını, bu nedenle bu tür organize alışveriş merkezlerinin de sürekli çalışan güvenlik görevlisine ihtiyacı olduğunu belirtmektedir (Hazel Şubat 1992: 27-29). Özellikle tuvaletler, izole yerler ve otopark gibi alanlarda artan oranlarda suç işlendiği, tüketicilerin yoğunluğu nedeniyle bu gibi yerlerde çok miktarda uyuşturucu satıldığına da dikkat çekilmektedir. Hazel (Şubat 1992:29)'e göre; "... bu gibi suçları önlemekte kapalı devre televizyon sistemi, çağrı cihazı ve telsiz gibi araçların kullanılması gerekmekte, ancak caydırıcı olması nedeniyle en etkili yol, merkez içinde güvenlik ekibinin sürekli devriye gezmesidir."

Bir organize alışveriş merkezinde, güvenliği sağlamaya yönelik olarak 2 tür güvenlik görevlisi çalışabilmektedir. Bunlardan birincisi, merkezin güvenlik ekibini kendisinin oluşturmasıdır. Yönetici, deneyimli kişileri (örneğin; polislikten ayrılmış, emekli olmuş kişiler) part-time veya full-time çalıştırmak üzere işe alabilir. Uyanık, iyi yetiştirilmiş ve yetenekli kişilerden oluşturulan bir güvenlik ekibi, organize alışveriş merkezi yöneticisinin potansiyel suçlara karşı en iyi koruyucusudur. Bu personelin sürekli eğitilmesi ve denetlenmesi, merkez içinde yüksek düzeyde güvenli bir ortam sağlar (Goodman, Ekim 1991:26). Oluşturulan güvenlik ekibindeki görevliler silahsız olabilecekleri gibi, silah taşıyarakta görev yapabilirler. Ancak, tüketicilerin antipatilerini kazanmamak açısından, bu konuda

organize alışveriş merkezi yönetiminin çok hassas davranması gerekir. Suç oranının yüksek olduğu bölgelerde, caydırıcı olması nedeniyle güvenlik personeline silah taşımak düşünülebilir.

Merkez yönetiminin maaşlı elemanı olarak çalışan güvenlik personelinin görevi; otoparktaki trafik düzenini sağlamak, uyumsuz davranan kişileri kontrol etmek, gerektiğinde yerel emniyet gücünü veya itfaiyeyi çağırarak ve ardından olaya ilk müdahaleyi yapmaktır. Ayrıca bu devamlı personel, yönetimin gözü-kulağı olmakta, kiracılarla yakın ilişki kurarak iletişimi sağlamakta ve bakım-onarım gerektiren durumları tespit ederek yönetime bildirmektir. Bu güvenlik ekibinin önemli bir görevi de, merkez içinde bulunan diğer mağazaların (özellikle departmanlı mağazaların) güvenlik personeliyle uyum içinde çalışmak ve bu personele periyodik olarak merkez yönetiminin düzenleyeceği seminerlerde eğitici bilgiler vermektir. Örneğin; merkez içi uyarı sistemleri bu seminerler sonunda geliştirilebilir ve şüpheli bir grubu farkedenden departmanlı mağaza şefi, hemen telsiz veya diğer uyarı sistemleri yardımıyla, merkezdeki bütün kiracıları ve güvenlik ekibini uyarabilir.

ABD'de oluşturulan bir proje çerçevesinde, yerel güvenlik güçlerinin düzenlediği bazı kurslar sonucunda, organize alışveriş merkezinde çalışan sürekli güvenlik personeline polis sertifikası verilmektedir. Bu kurslara katılıp, polis sertifikası alan güvenlik personeli, merkez içindeki olaylarda polisin bazı görevlerini üstlenebilmektedir (örneğin; yakalama, alıkoyma, üst-baş arama, kimlik sorma, şiddetle mücadele gibi) (Chain Store Age Executive Haziran 1992: 35-36).

Organize alışveriş merkezi içindeki güvenliğin sağlanmasında 2. yol; merkez yönetiminin bu görevi dışarıdaki bir özel güvenlik şirketine sözleşme karşılığı vermesidir. Bu yöntem, yöneticilerin istedikleri gün ve saatte, istedikleri kadar güvenlik personeli çalıştırabilmelerini sağlamakta, ayrıca, kendi özel güvenlik ekibini kurmada karşılaşılabilecek zorluklardan da yöneticiyi, bir derece kurtarmış olmaktadır (örneğin, personeli seçmek, işe almak sigorta etmek ve hizmet içi eğitim

vermek gibi). Ancak, dışarıdan sağlanan güvenlik ekibini, işe dört elle sarılabilmesi için, tatminkar bir ücret politikasının uygulanması yanında, görevlerin tam ve açık olarak tanımlanması ve sıkı denetim uygulanması gerekir.

ABD'nin Florida eyaletinde 204.600 m² (2.2 milyon square feet) alana yayılmış olan "*The Sawgrass Mill Mall*" organize alışveriş merkezinin güvenlik hizmetleri, merkez daha faaliyete başlamadan önce "National Guardian" isimli bir özel güvenlik firmasına verilmiştir. Bu firma, merkez içine 90 adet kapalı devre kamera yerleştirerek, merkez içindeki her noktayı (giriş-çıkış kapıları, depolar, otopark alanı, eğlence üniteleri ve ortak alanlar) anında gözleme olanağı sağlamıştır. Ayrıca uyguladığı özel bir zemin planı sistemiyle, alarm verilen noktaların anında monitörlere yansıtılması sağlanmıştır (Perry Haziran 1992: 47-48).

İyi bir merkez yöneticisi, merkezde çalışan güvenlik görevlilerinin performansını iyi takip etmeli ve yönlendirmelidir. Yanlış tutuklama veya benzeri durumların yaratılmasının, kamuoyunun olumsuz tepkisine yol açacağı akıldan çıkartılmamalıdır. Yöneticinin vurgulaması gereken önemli bir konu, oluşturulan güvenlik ekibinin yerel güvenlik güçlerinin yerini almadığı, sadece onun bir uzantısı olduğu gerçeğidir. Bunu sağlayabilmek için, yerel güvenlik güçleriyle organize alışveriş merkezi arasında direkt alarm hattının olması gerekir. Bu hat yardımıyla hem merkezden polise bilgi aktarılmalı, hem de yerel polis merkezi bölgede olan olaylara karşı organize alışveriş merkezi yönetimini uyarmalıdır.

Suç oranının yüksek olduğu bölgelerde önerilen bir sistem de, merkezin gece bekçisinin periyodik aralıklarla yerel polis merkezini arayıp, durum hakkında bilgi vermesi, herhangi bir aramanın gecikmesi durumunda ise polisin aranmama gerekçesini araştırmasıdır (Carpenter 1974:78).

Merkez yöneticisinin güvenlikle ilgili yapması gereken önemli bir görev, merkez içinde meydana gelen her kaza hakkında rapor tutmaktır. Tutulan bu raporların ileride doğabilecek hukuki sorunlara ışık tutacak nitelikte olması

gerekmektedir. Örneğin; otoparktaki bir çukura düşen kişi hakkında tutulacak bir tutanak, ileride o işi yapan firmaya karşı tazminat davası açılmasına veya sigorta şirketine olay hakkında bilgi verilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca organize alışveriş merkezi yöneticilerinin değiştiği durumlarda bu tür raporlar bilgi aktarma özelliğine de sahip olmaktadır.

2.2.4- Organize Alışveriş Merkezinde Tutundurma Faaliyetleri ve Önemi:

Bir organize alışveriş merkezinin kiracı karışımı ne kadar iyi olursa olsun veya o merkezde ne kadar kaliteli ve çok çeşitli ürün veya hizmet sunulursa sunulsun, bu konuda hedef kitle bilgilendirilmediği sürece, merkezin başarılı olması düşünülemez. Özellikle organize alışveriş merkezindeki kiralama sistemi, minimum kiraya ek brüt satışların yüzdesi şeklinde ise, bu konu daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, merkez içindeki kiracıların satışları arttığı sürece, merkezin kira geliri artacaktır. Bu nedenle, bir organize alışveriş merkezi için tutundurma faaliyetleri çok önemlidir. Bu faaliyetlerle tüketicileri merkeze çekmek ve onları satınalmaya özendirmek gerekir. Bu da ancak, etkin bir tutundurma stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasıyla mümkündür.

Organize alışveriş merkezinin tutundurma programının içinde, reklam, satış geliştirme, tanıtım, halka ilişkiler ve kısmende kişisel satış faaliyetleri yer almaktadır. Bu faaliyetler birbiriyle iç içe olup sinerji etkisi yaratırlar. Başarılı bir reklam kampanyasını, başarısız bir halkla ilişkiler yok edebilir. Kontrol edilemeyen tanıtım faaliyetleri de, organize alışveriş merkezini bir anda olumsuz etkileyebilir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu bu sektörde, organize alışveriş merkezinin çapı büyüdükçe tutundurma faaliyetlerinin bir merkezden ve etkin bir şekilde yürütülmesine gereksinim duyulur.

Organize alışveriş merkezinde tutundurmayı oluşturan reklam, satış geliştirme, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri iç içe olmalarına rağmen işlevleri birbirinden farklıdır. Reklam ve satış geliştirme çalışmaları, merkez tarafından kontrol edilebilir faaliyetler olup, organize alışveriş merkezinin amaçları doğrultusunda yönlendirilir. Genellikle bu çalışmaların amacı; merkez içinde yoğun müşteri trafiği oluşturmak ve satışları en üst düzeye çıkartmaktır (örneğin, merkez genelinde indirimli satışların başlatılması gibi). Tanıtım faaliyetleri ise çoğunlukla kontrol edilemez. Bu tür faaliyetler merkezin genel görüntüsünü toplum içinde yüceltebilir veya azaltabilir. Tanıtım faaliyetlerinin bu hassas özelliği nedeniyle, olabildiğince iyi yönlendirilmesi ve basın-yayın kuruluşlarıyla yakın ve iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir. Örneğin; merkezde meydana gelen bir polisiye olayın veya ufak bir yangın olayının medyada yansıtılışı, o merkezde yeterli güvenlik önlemlerinin sağlanamadığı imajını verebilir. Bu gibi olumsuzluklardan korunmak amacıyla, organize alışveriş merkezi yönetiminde yapılması gereken; öncelikle ilginç olaylar yaratarak merkez üzerine ilgiyi çekmek ve ardından uygun açıklamaları güvenilir bir biçimde basına ulaştırmaktır. Çünkü basın açıklamaları sanatla bilim arasında bir yerdedir (Carpenter 1974: 89). Örneğin, organize alışveriş merkezi olarak anneler günü nedeniyle yılın annesini seçmek ve onu ödüllendirmek olumlu bir promosyon etkisi yaratırken, toplumun değer verdiği bir olaya merkezin eğildiğini de medyaya yansıtmak başarılı bir girişim olabilir.

Tanıtımı da içeren halkla ilişkilerin organize alışveriş merkezi yönetimi için amacı, merkez ile toplum arasında sağlam bir iletişim kurmaktır. Karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak, toplumu tanımak ve organize alışveriş merkezini onlara tanıtmak ana hedeftir. Bu iletişimi gerçekleştirirken, organize alışveriş merkezi yönetimi çok değişik araçlardan yararlanabilir. Bunlardan bazıları; merkez içinde müşteri danışman birimleri kurmak, merkez içinde ve dışında anket çalışmaları

yapmak, belirli ve görünür noktalara dilek-şikayet kutuları yerleştirerek tüketici beklentilerini öğrenmektir. Bu amaçla, ABD'deki 2 organize alışveriş merkezi ortak bir çalışmayla, müşterilerinin merkezleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için anket düzenlenmiş ve ankete katılımı sağlamak amacı ile çekilecek kura sonucu kazanan kişilere 50 Dolar hediye çeki verilmiştir. Anketteki sorular; merkezin satış hizmetleri, ürün kalitesi, temizliği, güvenliği ve otoparkı ile ilgilidir (Chain Store Age Executive Mayıs 1992: 126).

1989 yılında ABD'de yapılan başka bir anketle, süper bölgesel organize alışveriş merkezlerinden tüketicilerin ne tür hizmetler bekledikleri araştırılmaya çalışılmıştır. 700 tüketici üzerinde yapılan anket sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir (Bergmann Mayıs 1989: 84):

- Ana kitle içindeki 25-45 yaş grubundaki kadınlar, organize alışveriş merkezinden alışveriş yaptıkları süre içinde, çocuklarını bırakabilecekleri çocuk bakım ünitelerinin kurulmasını,
- Organize alışveriş merkezinde daha rahat ve hızlı bir şekilde dolaşmak isteyenler, yanlarında fazla yük taşımamak amacıyla, kilitli dolapların bulunduğu emanet bürolarının olmasını,
- Ankete katılanların çoğu, organize alışveriş merkezinde daha çok teknolojik yeniliklerin bulunmasını (örneğin, fotoselli açılıp kapanan kapıların her dükkanda olması gibi.),
- 55 yaşın üstündekiler, merkez içinde kullanılan kaygan yer zeminlerinin değiştirilmesini ve merkez içinde daha çok dinlenme banklarının olmasını,
- Daha iyi paketleme hizmetinin verilmesini ve evlere servisin yaygınlaştırılmasını istemektedirler.

ABD'de yapılan benzer araştırmalar sonucunda ise, şu bilgiler elde edilmiştir:

- Organize alışveriş merkezi seçiminde müşteriler, merkezin güvenilir bir yer olmasından, neredeyse diğer faktörlere nazaran iki kat daha fazla etkilenmektedir (Schultz Mayıs 1991: 14).

- Tüketicilerin organize alışveriş merkezi seçiminde, merkezin atmosferinden çok, yeri ve ulaşım kolaylığı ile merkez içindeki dolaşımın kolay olması daha etkin rol oynamaktadır (Chain Store Age Executive, Mayıs 1992: 95).

Bu ve benzeri araştırmalardan amaç, tüketici tercih ve istemlerinin doğru olarak belirlenmesidir. Elde edilen bilgiler ışığında organize alışveriş merkezinden beklenenlerin, o merkezde ne ölçüde bulunduğu hakkında tüketiciyi bilgilendirmek ise merkez yönetiminin görevidir. Bir merkezi, diğer organize alışveriş merkezinden ayıran ve üstün kılan özellikler tüketicilere iletilmedikçe ve bu amaçla değişik tutundurma faaliyetleri düzenlenmedikçe, istenen ölçüde müşteri trafiğinin merkez içinde sağlanması düşünülemez. Dolayısıyla bir merkez için, geliştirilecek olan tutundurma stratejilerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.1- Organize Alışveriş Merkezlerinde Tutundurma Faaliyetlerinin Programlanması ve Yürütülmesi:

Endüstride, hangi boyuttaki bir organize alışveriş merkezinin ne tür ve ne ölçüde bir tutundurma faaliyetine gereksinim duyduğu konusunda kesin bir fikir birliği yoktur. Ancak, organize alışveriş merkezinin bu konudaki gereksinimi, merkezin coğrafi konumuna, merkezin içinde bulunduğu rekabetin yoğunluğuna, organize alışveriş merkezindeki kiracı karışımına ve en önemlisi merkezin finansal durumuna bağlıdır. Özellikle ABD'de yapılan araştırmalar, 18.600 m²'nin (200.000 square feet) altındaki organize alışveriş merkezlerinin, sürekli olarak tutundurma faaliyetlerinde bulunmadıklarını ve bunada gerek duymadıklarını ortaya koymuştur. 18.600 m² (200.000 square feet)'den büyük merkezlerde ise, mal sahibiyle kiracıların ortak olarak düzenledikleri tutundurma faaliyetlerine gereksinim duyulmakta, büyüklük 37.200 m² (400.000 square feet) olduğunda ise, böyle bir işbirliği hemen hemen bütün kiracılarca istenmektedir. 55.800 m² (600.000 square feet)'nin üstündeki organize alışveriş merkezi ise, tartışmasız olarak yönetim-kiracı karışımından oluşan ortak bir tutundurma faaliyetinin uygulandığını görülmektedir (Carpenter 1974:92).

Organize alışveriş merkezi yönetimi açısından bakıldığında, merkezin çapı genişledikçe tutundurma faaliyetlerine olan gereksinim artmakta ve bu fonksiyonu yönetecek uzman kişi ve kurumlara gerek duyulmaktadır. Örneğin, ABD'deki uygulamada genellikle organize alışveriş merkezlerinin tutundurma faaliyetleri, merkez içinde oluşturulan "Tüccarlar Birliği" yada "Pazarlama Fonu" tarafından finanse edilmektedir. Tüccarlar birliği'nin veya pazarlama fonunun oluşturulması ve yönetilmesi, kira sözleşmesinde açıkça belirtilerek kiracıların zorunlu katılımı sağlanır.

Kiracılar çoğunlukla, tüccarlar birliğine veya pazarlama fonuna kiralanabilir alanın her m²'si için belirli bir miktar parayı ödemeyi taahhüt ederler. Kiralanan alan büyüdükçe m² başına ödenmesi taahhüt edilen miktar düşer (Callahan 1974: 53-54). Örneğin;

93 m ² (1.000 sq.ft) ve daha az kiralanabilir alanlarda her m ² için.....	15 cent
93-186 m ² (1.000-2.000 sq.ft) kiralanabilir alanda her bir m ² için.....	13 cent
186-372m ² (2.000-4.000 sq.ft.) kiralanabilir alanda her bir m ² için.....	11 cent
372-698 m ² (4.000-7.500 sq.ft.) kiralanabilir alanda her bir m ² için.....	10 cent
698-1.115 m ² (7.500-12.000 sq.ft) kiralanabilir alanda her bir m ² için.....	8 cent
1.115-2.325 m ² (12.000-25.000 sq.ft.) kiralanabilir alanda her bir m ² için...	6 cent
2.325 m ² (25.000 sq.ft) ve daha fazla alanda her bir m ² için.....	5 cent

Bazen bu anlaşma, brüt satış hacminin belirli bir yüzdesi şeklinde olabilir. Ancak bu daha az kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin az kullanılmasının nedeni, brüt satış hacmi düşük olan kiracıların, yüksek olanlara nazaran daha çok tutundurmaya gereksinimlerinin olmasına rağmen, fona daha az para ödeyecek olmalarıdır.

Mal sahibi/geliştirici de genellikle yıllık tüccarlar birliği veya tutundurma fonu bütçenin 1/4 veya 1/3'i oranında fona ödeme yapar. Böylece organize alışveriş

merkezinin tutundurma faaliyetlerini karşılayacak bir fon oluşturulur (Casazza, Spink 1986: 190).

Yerel organize alışveriş merkezlerinde tutundurma faaliyetlerini her bir kiracı gerek görürse bireysel olarak yapar.

Mal sahibinin yönetici olarak görev yaptığı veya sürekli çalışan bir yöneticinin bulunmadığı küçük organize alışveriş merkezinde, tutundurma faaliyetleri bu konuda uzman firmalara gerek görüldüğü zaman sözleşme karşılığı yaptırılır.

Organize alışveriş merkezlerinin çapı büyüdükçe ve sürekli çalışan bir yönetici (on-site manager) görevlendirildiği durumlarda, tutundurma faaliyetleri ya dışarıdaki uzman bir firmaya sözleşme karşılığı yaptırılır, ya da tutundurma konusunda uzman bir kişi merkezde sürekli olarak istihdam edilir. Tutundurma uzmanı, tüccarlar birliği'ne bağlı olarak çalışır, onların oluşturduğu plan doğrultusunda ve bütçe sınırları içinde kalmaya özen gösterir.

Ancak tüccarlar birliğini yönetenler, tutundurma faaliyetlerini planlayacak niteliklere sahip değillerse, bu sistem merkezin zararına çalışabilmektedir. Bu istenmeyen durumu önlemek amacıyla, tüccarlar birliği yerine, 1970'den sonra merkez içinde tutundurma faaliyetlerini yürütmek için tutundurma fonu oluşturulmuş ve uygulamaya geçirilmiştir (Casazza, Spink 1986: 190).

Pazarlama fonu'nun yönetimi ve denetimi tamamen mal sahibi/geliştirici veya yöneticinin kontrolundadır. Pazarlama fonunun başlıca özelliği, tutundurma faaliyetini yürütmek üzere görevlendirilen tutundurma müdürünün merkez yöneticisinin denetimi altında özerk olmasıdır. Tutundurma müdürü organize alışveriş merkezinin amaçları doğrultusunda uzun dönemli tutundurma planları yapabilmekte ve yürütebilmektedir. Halbuki tüccarlar birliğinin denetimi altında

alışan tutundurma uzmanı, daha kısa dönemli tutundurma planları yapmakta ve birlik ilişki ve politikasını daha ön planda tutmaktadır (Casazza, Spink 1986: 191).

Pazarlama Fonu için kiracılar, direk olarak fona aidat öderler. Aktif olarak tutundurma programının hazırlanmasına katılamazlar, ancak tavsiyelerde bulunabilirler. Bu nedenle tutundurma müdürünün kiracılarla çok yakın ilişki içinde olması gerekir.

Aynı coğrafi alan içinde olup, birden çok organize alışveriş merkezini aynı anda yöneten bir yöneticinin bulunduğu merkezlerde, bütün merkezlerin tutundurma faaliyetlerinden sorumlu bir tutundurma uzmanı görevlendirilebilir. Bu uzman direk olarak yöneticiye bağılı olarak çalışır. Merkezlerin kapasitesine bağılı olarak, gerekirse herbir organize alışveriş merkezinde tutundurma uzmanına bağılı tutundurma uzman yardımcıları görevlendirilebilir. Bunun amacı, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde, o organize alışveriş merkezine özgü ilişkilerin daha rahat kurulmasını sağlamaktır.

3. kişi merkez yönetim sistemine (Third party center management) bağılı olarak varlıklar yöneticisi çalıştıran merkezlerde, yöneticiler aynı zamanda tutundurma faaliyetlerini de yürütmektedir. Ancak yönetim ve tutundurma gibi iki önemli fonksiyonu yürütebilecek yetenekte bir yönetici bulmak pratikte oldukça zordur (Carpenter, 1974: 95).

Bir organize alışveriş merkezi ile ilgili tutundurma programı hazırlanırken, merkezin zayıf ve kuvvetli yönleri hakkında çok dikkatli bir analiz yapılması gerekir. Analiz sırasında göz önüne alınacak faktörler; merkezin coğrafi konumu, binanın fiziksel özellikleri, kiracı karışımı ve merkeze ulaşılabilirliktir. Ayrıca rakip organize alışveriş merkezleri ve bu merkezlerin uyguladığı tutundurma faaliyetleri de çok önemlidir. Etkin bir tutundurma programı hazırlanırken merkezin güçlü, rakiplerinin ise, zayıf yönleri ortaya konulmalıdır (Wenner 1980:7). Bu doğrultuda

hazırlanan bir tutundurma programı ancak hazırlandığı merkez için başarılı olabilir. Başka bir organize alışveriş merkezine uygulandığında ise, aynı ölçüde başarı sağlanması beklenmez. Ancak tutundurma faaliyetleri için tutundurma stratejisi oluştururken, yol gösterici bazı ortak kuralların saptanması gerekir. Bu kurallar şu şekilde özetlenebilir (Casazza, Spink 1986: 188-189):

- Kiracılarla yapılan kira sözleşmesinde tutundurma faaliyetlerine bütün kiracıların zorunlu katılımı sağlanmalı ve bu katılımın yalnızca finansal açıdan olduğu kesin olarak belirtilmelidir.
- Merkez faaliyete geçmeden önce, tüccarlar birliği veya pazarlama fonu kurulmalıdır.
- Tüccarlar birliği veya pazarlama fonu, oluşturulduktan sonra ve merkez faaliyete geçmeden 6 ay önce tutundurma faaliyetlerine başlamalı, bu süre 3 aydan kısa olmamalıdır.
- Merkezle ilgili bütün tutundurma faaliyetleri bir merkezden ve bütünleştirilerek yürütülmelidir. Böylece koordinasyon bozuklukları ve tekrarlar önlenir.
- Organize alışveriş merkezinde bulunan herbir kiracının bireysel düzenleyeceği tutundurma faaliyeti, aynı zamanda bütünün bir parçası olduğunu yansıtacak şekilde olmalıdır.
- Organize alışveriş merkezinde satılan mallarla ilgili sürdürülen reklam çalışmaları, aynı zamanda organize alışveriş merkezine tüketicilerin ilgisini çekmek için yapılan tutundurma faaliyetleriyle koordineli olmalıdır. Aynı şekilde merkezin hazırladığı özel günler ve etkinlikler de (special event), bazı malların tutundurma çabalarıyla işbirliği içinde gerçekleştirilmelidir.
- Organize alışveriş merkezindeki tutundurma faaliyetleri, sadece tüketicileri merkeze çekmek ve satışları arttırmaya yönelik olmamalı; aynı zamanda, halkla ilişkileri artırıcı ve toplum yararına olan faaliyetleri de destekleyici çabaları içermelidir (örneğin, kimsesiz çocuklara ve düşkünlere maddi ve manevi yardımda bulunmak gibi).

- Merkez çapında daha etkin bir tutundurma stratejisi oluşturabilmek için, kiracılarla sıkı iş birliği içinde olunmalıdır.
- Tutundurma faaliyetinden sorumlu olan kişiler (tutundurma müdürü veya uzmanı, tüccarlar birliği) en az 6 aylık tutundurma planı ve btcesini detaylı bir şekilde hazırlamalı ve bağlı olduğu birime sunmalıdır. Program ve bte son şeklini aldıktan sonra, birlik üyelerine takvim olarak iletilmelidir.
- Organize alışveriş merkezi genelinde yapılan her bir tutundurma faaliyetinin günü gününe detaylı kayıtları tutulmalıdır. Tutulan bu kayıtlar tutundurma programının neden başarılı veya başarısız olduğuna ışık tutacak nitelikte düzenlenmelidir.

2.2.4.2- Tutundurma Sorumlusunun Nitelikleri ve Görevleri:

Tutundurma faaliyetlerinden sorumlu olan kişinin reklam, tanıtım, halkla ilişkiler konusunda deneyim sahibi olması, organize alışveriş merkezinin tutundurma faaliyetlerinin başarısı için ön koşuldur. Bu kişinin, bir mağazanın veya bir ürünün satışını değil, bir bütün olarak organize alışveriş merkezinin tanıtımını ve satışını yapabilecek yetenekte olması gerekir. Tutundurma sorumlusunun temel görevi, ticaret alanı içinde organize alışveriş merkezini çok aranır bir yer durumuna getirerek merkez içinde sürekli müşteri trafiği yaratmaktır.

Tutundurma sorumlusu, 6 aylık tutundurma planları hazırlar ve btcesini oluşturur. Bu plan ve bteyi yerine göre mal sahibi/geliştirici ve merkez yöneticisine sunar. Ortak alışma sonucunda, son şeklini alan tutundurma planı ve btcesinin birer kopyası tüccarlar birliğine ve herbir kiracıya bilgi niteliğinde ulaştırılır.

Tutundurma sorumlusu, tüccarlar birliğiyle yılda 4 ila 10 arasında değişen olağan toplantılar düzenler ve durum hakkında bilgi alışverişinde bulunur. Toplantı sonrası hazırlanan tutanak, bütün üyelere dağıtılır.

Organize alışveriş merkezi çapında düzenlenen bütün faaliyetlere ve özel gün ve etkinliklere (special events), tutundurma sorumlusunun, hangi gün ve saatte olursa olsun katılması gerekir. Bu katılma hem merkezi temsil etmek, hem de faaliyetleri denetlemek için gereklidir.

Tutundurma sorumlusu, organize alışveriş merkezi yöneticisinin onayını almak koşuluyla, merkez içinde çeşitli düzenlemeler yapılmasını sağlayabilir. Bu düzenlemeler; merkez içi müşteri sirkülasyonunu daha rahat sağlamaya, üretkenliği arttırmaya ve merkezin bir bütün olduğu imajını vermeye yönelik olabilir. Örneğin; ABD'deki "Tri-Country Mall" organize alışveriş merkezinde tutundurma sorumlusunun önerisiyle, merkez içinde müşteri sirkülasyonunu sağlamak ve merkezin bir bütün olduğu imajını vermek amacıyla, büyük departmanlı mağazalardan, yanındaki mağazalara kapı ve bağlantı yolları açılmıştır. Böylece tüketicilerin, daha rahat geçişlerle merkez içinde dolaşmasına olanak sağlanmıştır (Chain Store Age Executive, Nisan 1992:27).

Tutundurma Sorumlusu, organize alışveriş merkezini canlı tutabilmek ve müşterilerin ilgisini çekmek amacıyla, bölgesel, ulusal ve uluslararası organizasyon ve şirketlerle iyi ilişki içinde olmalıdır. Örneğin; Ford Motor Company Şirketi ile iyi ilişki içinde olmak, bu şirketin ünlü çocuk futbol takımının, o merkezde düzenlenecek bir futbol turnuvasına katılımını sağlayabilir (Callahan 1974: 24).

Tutundurma sorumlusu, yılın belirli dönemlerinde kiracılarına, tutundurma konusunda seminerler düzenler. Bu seminerlerin amacı, kiracıları reklam, satış geliştirme, tanıtım, halkla ilişkiler ve kişisel satış konularında eğitmektir. Tutundurma sorumlusu, bu seminerleri kendi ekibiyle birlikte sürdürebileceği gibi, bu konuda uzman kuruluşlardan ve üniversitelerdeki eğitimcilerden yararlanabilirler. ABD'de faaliyet gösteren "Sanford B. Stein" şirketi, organize alışveriş merkezlerinde tutundurma seminerleri düzenleyen uzman bir firmadır. Bu firma 90 dakikalık seminer süresinde, 45 kiracıya aynı anda tutundurma konusunda

aydınlatıcı ve pratik bilgiler vermektedir. Bu seminerlerde özellikle üzerinde durulan konular; mağaza içi dekorasyon ve ışıklandırma, çekici tabela düzenleme, etkin vitrin organize etme ve en önemlisi de kişisel satışın geliştirilmesidir (Chain Store Age Executive, Kasım 1991:46).

Tutundurma sorumlusu, merkez yönetimiyle birlikte, aylık ve yıllık olmak üzere "merkez bülteni" çıkartır. Bültende, merkezin geçen dönemlerdeki brüt satışları, sosyal ve kültürel etkinlikleri ile geleceğe yönelik planları gibi konular yer alır. Ayrıca bu bülten, kiracıları eğitmek amacıyla da kullanılabilir.

2.2.4.3- Organize Alışveriş Merkezinde Tutundurma Faaliyetleri:

Diğer sektörlerde olduğu gibi organize alışveriş merkezinde de reklam, satış geliştirme, tanıtım, halkla ilişkiler ve kişisel satış olmak üzere çok çeşitli tutundurma faaliyetleri bir arada uygulanmaktadır. Bu faaliyetlerden reklam ve kişisel satışın organize alışveriş merkezinde uygulanmasıyla, başka sektörlerde uygulanması arasında önemli bir fark olmadığı için burada bu faaliyetleri açıklamak yerine, organize alışveriş merkezine özgü olan bazı tutundurma çabalarını ele almayı daha uygun görüyoruz. Organize alışveriş merkezine özgü olan tutundurma faaliyetlerinin başında özel günler ve etkinlikler gelmektedir. Ayrıca bu etkinliklerin merkez içinde sergilendiği ortak kullanım alanları da önem kazanmaktadır.

2.2.4.3.1- Ortak Alanlar ve Kullanımı:

Bir organize alışveriş merkezinde ortak alan olarak tanımlanan yerler; otopark alanı, bahçe ve parklar, merkez içinde ve dışındaki boş alanlar, araba ve yaya yolları, koridorlar, toplantı odaları (community room) roof, asansör ve yürüyen merdivenler, çamaşırhane ve tuvalet gibi yerlerdir (Casazza, Spink 1986: 321). Bu ortak alanlar, organize alışveriş merkezinde yapılması düşünülen bazı tutundurma

faaliyetleri için kullanılabilir. Ancak merkez içindeki ortak alanların nasıl kullanılacağı kira sözleşmesinde açık ve net bir şekilde belirtilmelidir. Aksi halde kiracılarla istenmeyen çatışmaların doğması söz konusu olabilir.

Ortak alanların kullanılmasında 2 yol vardır; birincisi, bu gibi alanların kullanılmasına, tutundurma sorumlusunun karar vermesi, ikincisi ise; geliştiricinin, önceden kira sözleşmesine kullanım şartlarını koymasıdır. Hangi yol kullanılırsa kullanılsın, ortak alanların kullanımını yönetmek özel dikkat gerektirir. Özellikle boş alanlar kiraya verilirken veya kullanılırken, kiracıları rahatsız etmemek için yönetimin gereken özeni göstermesi gerekir.

Merkez yönetimi, ortak alanların kullanımından kâr etmeyi hiçbir zaman düşünmemelidir. Örneğin; ortak alanlarda sergi ve gösteriler düzenleyip, yöre halkını davet etmek, ardından da gelenlerden giriş ücreti talep etmek, merkez yönünden olumsuz bir girişimdir. Organize alışveriş merkezlerinin ortak kullanım alanlarında düzenlenecek kültürel etkinliklerden bazıları için özel güvenlik önlemleri gerekebilir. Örneğin; resim sergisi ve antika eşya koleksiyonu bu tür etkinlikler arasındadır. Bu gibi sergiler düzenlemek, organize alışveriş merkezinin tanıtımı için ne kadar olumlu ise; istenmeyen bir durumla karşılaşıldığında ise o ölçüde olumsuz etki yaratabilir. Bu nedenle merkez yönetiminin bu konularda çok hassas davranması ve gerekli önlemleri titizlikle alması gerekir.

Organize alışveriş merkezi içinde kullanılan ortak alanlardan biri *Toplantı Salonu* (community rooms)'dur. Bu salonlar halka açık olup, sosyal ve kültürel etkinliklerde kullanılır. Bu toplantı salonlarının kullanımından gelir elde edilmez, ancak kiralayanlardan giderleri karşılayacak bir tutar talep edilir. Nikâh ve mezuniyet törenleri, çay partileri gibi değişik amaçlar için kullanılan bu yerler, zaman zaman eğitim amaçlı faaliyetlerde de kullanılabilir. Toplantı salonları 37.200 m² (400.000 sq.ft.)'nin altındaki organize alışveriş merkezlerinde nadiren bulunurken, 55.800 m² (600.000 sq.ft.)'nin üstündeki merkezlerde ise çoğunlukla

yer aldığı görülmektedir (Carpenter 1974: 183). Toplantı salonlarının kiralanması, tutundurma müdürü tarafından takvim çerçevesinde yapılmaktadır. Belirsizliklerin ve iptallerin en aza indirilmesi amacıyla, toplantı odalarının rezervasyon işlemleri 90 günü kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Daha uzun süreli rezervasyonların kabul edilmemesi ilke olmalıdır (Callahan 1974:30).

2.2.4.3.2- Özel Günler ve Etkinlikler:

Organize alışveriş merkezlerinde tutundurmaya yönelik faaliyetlerle birlikte, özel günler ve etkinlikler (special events) düzenlenmektedir. Tutundurma faaliyetlerinin bazıları doğrudan ürünlere yönelik olup, satışları arttırmayı amaçlamaktadır. Örneğin belirli dönemlerde ucuzluk yapmak, hediye çeki vermek gibi. Özel günler ve etkinlikler ise, doğrudan ürünlerin satışı ile ilgili değildir. Bunların temel amacı, organize alışveriş merkezine tüketicileri çekip müşteri trafiği yaratmak ve aynı zamanda müşteriyle merkez arasında sıkı bir bağ kurmaktır (Callahan 1974: 97). Müşterilerin ilgisini optimum düzeyde tutabilmek için düzenlenecek özel gün ve etkinliklerin hedef kitleyi cezbedecek düzeyde olması gerekir. Bu nedenle hedef kitlenin iyi tanımlanması, ilgi alanlarının iyi belirlenmesi veya yönlendirmenin doğru yapılması gerekir. Özel gün ve etkinliklerin başarılı veya başarısız olmasında zamanlama çok önemlidir. Bir organize alışveriş merkezi bütçesi, 1 yıl içinde sınırlı sayıda özel gün ve etkinlik düzenlemeye olanak tanımalıdır. Genellikle bu sayı 5 ya da 6 olmaktadır (Casazza, Spink 1986: 193). Bu sınırlı sayıdaki büyük etkinliklerin istenilen etkiyi yapabilmesi için, organize alışveriş merkezi yönetimi ile büyük departmanlı mağazaların, özel etkinlik zamanı ve yeri konusunda fikir birliği içinde olması gerekir. Örneğin çok fazla masraf ve emek harcanarak hazırlanan bir özel etkinlikler alışverişin doruk noktada olduğu bir cumartesi öğlenden sonra planlanır ve uygulanırsa bunun genel olarak bütün satışları olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmelidir (Mount, Place Kasım-Aralık 1987: 49).

Özel gün ve etkinliklerin planlanması ve gerçekleştirilmesi uzun bir süre gerektirir. Bu süre genellikle 6 aydan kısa olmamalıdır. Çünkü hem medyanın, hem de kamuoyunun ilgisini çekebilmek için sözkonusu süreyi içeren programlı bir çalışma gerektirir. Bütün organize alışveriş merkezinde aynı olmamakla beraber, 6 aylık bir süreyi içeren ideal bir program zamanlaması örneği şu şekilde verilebilir (Mount, Place Kasım-Aralık 1987:50).

6 ay önce:

Tutundurma departmanı, tüccarlar birliği, yönetici, geliştirici, mal sahibi veya kiracılar tarafından oluşturulan bir özel gün ve etkinlik önerisi tartışılır ve organize alışveriş merkezi için yararlı olup olamayacağına karar verilir. Bu dönemin aşamaları şu şekilde özetlenebilir.

- Özel etkinliğin ve bütçesinin kabul edilmesi,
- Yer seçimi,
- Gün seçimi,
- Özel etkinlik ile ilgili fikir üretilmesi,
- Özel etkinliğin son yapısının belirlenmesi,
- Özel etkinlik ile ilgili broşür gerekiyorsa taslağının hazırlanması.

5 ay önce:

- Özel etkinliğe katılacak davetli listesinin belirlenmesi, özellikle medya dünyasındaki önemli kişilerin ve yöneticilerin listeye alınması,
- Özel etkinliği düzenleyecekler ve gıda hizmeti vereceklerle bağlantı kurulması.

2 ay önce:

- Davetliler için otel bağlantılarının kurulması,
- Kamu oyunun ilgisini çekmek için bir dizi haber oluşturulması.

6 hafta önce:

- Davetiye örneğinin hazırlanması,
- Organize alışveriş merkezi yöneticisinin veya tutundurma sorumlusunun onayının alınması.

4 hafta önce:

- Davetiyelerin listeye göre postalanması,
- Yerel yayın organlarıyla özel etkinliğe ilişkin duyurumun yapılması.

3 hafta önce:

- Davetlilerden cevapların alınması,
- Yazılı dökümanların gözden geçirilip, eksiklik varsa yeniden düzenlenmesi,
- Kamuoyuna duyurunun, maliyeti çok yüksek olmayan el ve duvar ilanlarıyla ulaştırılması.

2 hafta önce:

- Medya ile kişisel bağlantı kurulup görüşülmesi ve daha yoğun duyurumda bulunulmasının sağlanması,
- Özel etkinlik ile ilgili fotoğrafların hazırlanması.

1 hafta önce:

- Özel etkinlik ile ilgili tüm telefon bağlantılarının kurulması,
- Basılmış olan bütün broşür ve ilanlarının dağıtılması,
- Özel etkinlik sırasında gerekli olan personelin temin edilmesi (hostes gibi),
- Özel etkinlik sırasında kullanılacak donanımın sıkı kontrol edilmesi,
- Davet edilip gelmeyi kabul edenlerin nihai listesinin çıkarılması,
- Nihai listedeki davetli sayısının yiyecek-içecek hizmeti verecek olan birime bildirilmesi.

Özel etkinlikler günü:

- Özel etkinlikte yer alacak personelin kontrol edilmesi (özellikle bu görevdekilerin telefon numaralarının her an el altında bulunması),
- Malzeme ve donanımın son kontrolünün yapılması,
- Özel etkinliklere davet edilenlerin doğru yerlere gittiklerinden emin olunması,

Böyle bir program dahilinde gerçekleştirilen özel etkinliklerin, arzu edilen sonucu yaratıp yaratmadığı denetlenmelidir. Organize alışveriş merkezi yönetimi, özel etkinliklerin sonunda şu sorulara yanıt aranmalıdır:

- Özel etkinlikleri düzenlemekteki amaçlara ulaşabildi mi?
- Kamuoyu verilmek istenen mesajı alabildi mi? (örneğin; olumlu bir organize alışveriş merkezi imajı)
- Özel etkinlik, hedeflenen noktalarda istenen etkiyi yaratabildi mi?
- Özel etkinliklere katılanlar bilgilendirilip eğlendirilebildi mi?

Bu tür sorulara cevap arama yöntemlerinden biri, etkinlik anında veya etkinlik sonrası 1 ay içinde organize alışveriş merkezinde yapılacak anket çalışmasıdır. Yüz yüze görüşme geri bildirimin sağlanmasında etkin bir yoldur (Mount, Place Kasım-Aralık 1987: 50).

2.2.4.3.3-Organize Alışveriş Merkezinde Kullanılabilecek Tutundurma Araçları:

- El İlanları ve Broşürler:

Bu broşürlerde, organize alışveriş merkezinin coğrafi konum içindeki yerini belirten bir kroki ve merkez içini katlar itibariyle gösteren detaylı bir plan bulunur. Bu planda her bir kiracının yeri açık olarak belirtilir. Broşür, kiracıları ana faaliyet grupları altında toplamakta ve telefon numaralarını vermektedir. Organize alışveriş

merkezi açılış ve kapanış saatleri, merkeze gelen toplu taşıma araçlarının durakları ve hareket saatleri, günler itibarıyla belirtilmektedir.

Ayrıca aylık hazırlanan el ve duvar ilanlarında sosyal kültürel etkinlikler halka duyurulmaktadır. Örneğin, ABD'nin SanDiego şehrindeki "*North Country Fair*" organize alışveriş merkezi her ay düzenli olarak müzik ve spor etkinlikleri düzenlemekte ve bunların gün ve saatlerini el ilanı ile halka duyurmaktadır.

- Aylık ve Yıllık İstatistik Raporlar:

Bu raporlar organize alışveriş merkezi genelinde yapılan satış hacmini ve tüketici sayısını detaylı bir şekilde sunmaktadır. Ayrıca ana ticaret alanları ve bunların sattıkları ürünler bazında da istatistik bilgileri yer almaktadır.

- Organize Alışveriş Merkezini Konu Alan El Kitapları:

Bu özellikle bölgesel (süper regional center) organize alışveriş merkezi için kullanılan bir tanıtım aracıdır. El kitaplarında, merkezdeki bütün kiracılar, sosyal faaliyetler, ortak kullanım alanları hakkında detaylı bilgiler verilmektedir.

- Sürüme Yönelik İndirimli Satışlar (Clearance Sale):

Organize alışveriş merkezinde yer alan bütün birimler aynı anda indirimli satışlara başlar. Medya yardımıyla büyük bir reklam kampanyası başlatılır. Merkez içindeki bütün mağazalarda, indirimli satışlar süresince çalışmak üzere özel bir şarkı bestelenebilir. Ayrıca, bütün mağazalarda çalışanlara aynı rozet, kurdele veya şapka kullandırılarak merkez genelinde ortak bir imaj yaratılmaya çalışılır. Bu gibi indirimli satışlar için uygun zaman ocak ve temmuz aylarıdır (Callahan 1974: 175).

- Ulusal veya Bölgesel Kurtuluş Günlerinde Yapılan Özel İndirimli Satışlar:

O günün önemine bağlı olarak merkez genelinde 1 veya 2 günlük ucuzluk yapılır. O günün özelliğini yansıtan fotoğraflar ve bayraklarla merkez ve mağazalar dekore edilebilir.

- Gece Yarısı Ucuzluğu (Moonlight Madness-Moonlight Sale):

Kiracılara gece yarısı satış yapma olanağı sunan bu tür indirimli satışlar gece 21.00 ile 23.00 saatleri arasında yapılır. Özellikle bu 2 saat arasında çok düşük fiyatlar önerilerek hem merkezdeki müşteri trafiği arttırılmaya çalışılır, hem de organize alışveriş merkezi genelinde satış hacmi yükseltilir. Özellikle kapalı organize alışveriş merkezlerinde, havanın çok soğuk olduğu günler gece yarısı ucuzluğu için çok elverişlidir (Callahan 1974: 276).

- Anneler, Babalar ve Sevgililer Günü Ucuzluğu:

Bu özel günleri de içine alacak şekilde özel gün ucuzluğu yapılır. Ayrıca anne ve babalara yönelik sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenir. Örneğin yılın en iyi yemek yapan annesini seçmek, yılın en iyi sanatçı babasını seçmek ve ona konser verdirmek gibi. Sevgililere yönelik olarak ise, canlı müzik dinletisi düzenlemek ve onların isteklerini yerine getirmek en etkin faaliyetlerden biridir.

- Yıldönümü Ucuzluğu (Anniversay Sale):

Organize alışveriş merkezinin açıldığı günün yıl dönümünde merkez çapında bir ucuzluk başlatılır. Bu ucuzluk süresi 3 gün ile 1 hafta arasında değişebilir.

- Yıldönümü Etkinlikleri:

Yıldönümü ucuzluğuna ek olarak, o gün doğanlara toplantı salonunda yaş günü partisi düzenlenerek armağanlar verilebilir. Merkez içinde organize alışveriş merkezinin kurulma aşamalarını yansıtan fotoğraf sergisi açılır, çocuklara yönelik hayvan şovları, sihirbazlık gösterileri, çizgi film saatleri düzenlenebilir.

- Sanat Gösterileri (Art Shows):

Her alandaki amatör ve profesyonel sanatçıların eserleri 1 veya 3 gün boyunca sergilenir. Burada önemli olan, değerli eserlerin güvenliğinin sağlanmasıdır.

- Hediye Çekleri (Gift Certificates):

Organize alışveriş merkezindeki bütün mağazalarda kullanılmak üzere, tutundurma birimi tarafından çeşitli tutarlarda hazırlanan hediye çekleri satışların artırılmasına yönelik olarak düzenlenmekte ve isteyenlere verilmektedir.

- Hediye Verme:

Özellikle önemli günlerde satışları özendirmek amacıyla tüketicilere kura sonucu hediye verilir. Belirli bir dönem içinde, herhangi bir mağazadan yapılan belirli bir limitin üstündeki alışverişlere bir kura numarası verilir ve dönem sonunda çekiliş yapılır. Genellikle bu tür çekilişler için pahalı hediyeler seçilmesi, özendirici olması açısından yeğlenmektedir. Ancak çocuklara yönelik hediye vermelerde ise, 1000 çocuktan birini mutlu edip, 999'unu mutsuz bırakmaktansa, 999'unu küçük hediyelerle mutlu etmek daha akılcı bir yaklaşım olabilir.

- Yap-Boz Yarışması (Jigsaw Puzzles):

Trafiğin yavaşladığı dönemlerde merkezi tekrar canlandırmaya yönelik olarak uygulanan bir yarışmadır. Bu yarışmadan amaç, merkezin herbir biriminden oluşan yap-boz parçalarını birleştirerek bulmacayı çözmektir. Yarışmacılar yap-boz'un her bir parçasını mağazalara giderek oradan alıp, yap-boz'u tamamlamaya çalışırlar. Erken ve doğru şekilde tamamlayanlara ödül verilir (Callahan 1974: 263).

- Sinema ve Tiyatro Günleri:

Tanınmış ve sanatsal değeri olan filmler ile eserlerin merkez içinde gösterimi hem merkezin prestijini arttırmak, hem de müşteri trafiği oluşturmak açısından önemli bir etkinliktir. Tatil sabahları çocuklara yönelik tiyatro olması, velilere rahat alışveriş yapma olanağı sunmaktadır (Applebaum, Kaylin 1974: 209).

- Sanat ve Ustalık Gösterileri (Art and Craft Shows):

Güzel sanatların yontu, çömlekçilik, dokuma, seramik, mozaik gibi alanlarında faaliyet gösteren sanatçıların, merkez içinde eserlerini sergilemesi ve

yapımıyla ilgili örnekler sunmalarıdır. Sonbahar ve ilkbahar bu alandaki gösteriler için en uygun zamandır. Sergiler 10 günden fazla, 3 günden az olmamalıdır.

- Otomobil Sergileri (Auto Shows):

Yeni teknoloji ile üretilen otomobillerin sergilenmesi en çok müşteri trafiği oluşturan özel etkinlikler arasındadır. Ayrıca antik sayılan otomobillerin sergisi de yeniler kadar ilgi görebilmektedir. Bu tür sergilerin, özellikle eylül sonu ile ekim ayı başında 2 hafta süreyle düzenlenmesi istenilen müşteri trafiğinin sağlanması için ideal bir zamanlamadır (Callahan 1974: 129).

- Okula Dönüş Gösterileri:

Yeni okul dönemi başlamadan önce düzenlenen bu gösterilerin amacı, merkeze çocukları, liselileri ve üniversiteli gençleri çekmektir. Çocuklara kukla, çizgi film, palyaço ve çeşitli hayvan gösterileri; liseli öğrencilere moda gösterileri, sevilen müzik topluluklarının konserleri düzenlenmekte; üniversitelilere ise, bu etkinliklerin yanında kullanılmış 1 veya 2 araba çingıl renklere boyanarak çekilişle verilmektedir.

- Bebek Yarışmaları (Baby Contests):

Amaç, genç annelere çocuklarının güzelliğini ve yeteneklerini sunma şansı tanıyarak aileleri merkeze çekmektir.

- Resim Yarışması:

Çocuklara yönelik olarak düzenlenir ve kazananlara çeşitli hediyeler verilir.

- Kıyafet Balosu:

Özellikle çocuklara yönelik olarak hazırlanır. En iyi kıyafete ödül verilir.

- Dans Yarışması:

Her yaş grubu için yarışmalar düzenlenir.

- Kermes Günleri:

Yoksullara, kimsesizlere ve çocuklara yardım toplamak amacıyla kermes düzenlenmesidir. Bu düzenlemeler, toplum tarafından saygın kabul edilen bazı dernek ve kurumlar ortaklaşa yapılabilir.

- Para Koleksiyonu Sergisi:

Öncelikle eski paralara yönelik koleksiyonlar çok ilgi çekici olmaktadır. Ancak bu gibi sergiler ciddi güvenlik önlemleri gerektirir.

- Jimnastik Gösterileri ve Kursları:

Bu tür kurslar, kişilerin, organize alışveriş merkezine olan bağlılıklarını arttırmakta ve kursun sıklığına bağlı olarak tüketicileri merkeze çekmektedir. Kurs için gelenlerin, merkeze gelmişken alışverişlerininide yaparlar görüşü hakimdir.

- Balon Gösterileri:

Rengarenk boyanmış küçüklü büyüklü balonlar yanında, helyumlu tüplü büyük balonlarda tüketicilerin ilgi odağını oluşturmaktadır. Özellikle gösteri sonunda küçüklere balonların hediye edilmesi çekim gücü yüksek bir şovdur.

- Ev Eşyası Sergileri (Home Show):

Tüketicilerin en çok ilgisini çeken sergilerden birisidir. Sık sık düzenlenmesi, merkez trafiğini olumlu yönde etkiler.

- Yaşam Günleri (Career Days):

Liseli ve üniversitelilere yönelik olarak hazırlanan bu günlerde, gençlere meslek ve iş hayatı hakkında bilgiler, konuların uzmanları tarafından verilmektedir.

- Özel Dinleti Günleri (Caroling):

Tanınmış sanatçılar ve müzik toplulukları, belli gün ve saatlerde merkez içinde konserler verirler. Özellikle o günlerin popüler sanatçılarının merkeze davet edilmesi ve bunun duyurumunun iyi yapılması, tahminlerin üzerinde bir müşteri trafiği yaratabilir.

- Ay Sonu ve Yıl Sonu İndirimli Satışları:

- Organize Alışveriş Merkezi Güzelinin Seçilmesi:

- Model Uçak Sergisi (Air Shows):

- Deniz Araçları Sergisi (Boat Shows):

- Kitap Fuarı (Book Fair):

- Briç Turnuvası ve Kursları:

- Moda Gösterileri:

- Çiçek Dizaynı Gösterileri:

- Buz Pateni Gösterileri:

- Okçuluk Gösterileri ve Yarışmaları:

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE BU MERKEZLERİN YÖNETİMİNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1- Türkiye'de Faaliyet Gösteren Organize Alışveriş Merkezleri ve Bu Merkezlerin Yönetimi:

Ülkemizde 1988 yılından bu yana, batılı anlamda 5 organize alışveriş merkezi kurularak faaliyete geçmiştir.

Bu bölümde, faaliyete geçen 5 organize alışveriş merkezinin fiziksel yapısı, yönetimi, kiracı karışımı ve kira tutarının belirlenmesi, ortak giderlerinin hesaplanması, bakım-onarım ve güvenliğinin sağlanması, tutundurma faaliyetlerinin yürütülmesi ve sosyal-kültürel etkinlikler ile kiracıların denetlenmesi konuları incelencektir. Ayrıca bu yapılar ve işleyiş irdelenecek, olumlu ve olumsuz yanları tartışılacak, mevcutlardan hareketle olması gereken önerilecektir.

Araştırma, Eylül 1993'de 5 organize alışveriş merkezinin üst düzey yöneticileriyle, önceden randevu almak suretiyle, yüzyüze görüşülerek elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda gerçekleştirilmiştir. Görüşmede açık uçlu sorular yöneltilmiş ve önceden hazırlanmış bir anket formuna bağlı kalmaksızın bilgi alınmıştır.

3.1.1- Galleria Alışveriş Merkezi:

1 Ekim 1988'de hizmete açılan ve Türkiye'nin ilk organize alışveriş merkezi olan Galleria alışveriş merkezi, İstanbul Ataköy'de toplam 77.000 m² üzerinde; 42.000 m² brüt kiralanabilir alana sahip, 2550 araç kapasiteli otoparkı bulunan (2.000'i müşteriye, 550'si personele ait), kapalı inşaa edilmiş, bölgesel tip organize alışveriş merkezidir.

3 kattan oluşan ve tamamı merkez yönetimine ait olan 198 bağımsız birimin, 150'si mağaza, 48'i büro olarak düzenlenmiştir.

Galleria alışveriş merkezinin ana kiracısı, 5 kat üzerine yayılan ve 7.800 m² kullanım alanına sahip olan Printemps (departmanlı mağaza) ile 11.000 m² alanda faaliyet gösteren Fame City eğlence merkezidir.

Organize alışveriş merkezinin bünyesinde, buz pateni sahası (30x30m), sergi salonu, 700 kişilik sinema/konferans salonu, 450 kişi kapasiteli toplantı salonu ve sağlık odası bulunmaktadır.

Galleria alışveriş merkezinin bir özelliği de 359.000 m² lik alana kurulmuş olan Ataköy turizm kompleksinin bir ünitesi olmasıdır. Kompleksin diğer üniteleri; Holiday Inn Oteli, Crowne Plaza Oteli, yat limanı, kafe ve barlardan oluşan Regatta ile yüzme havuzu ve mini futbol sahasıdır.

Galleria, hergün 10.00 - 22.00 saatleri arasında hizmet vermekte olup, yaz aylarında merkezin, hazır yiyecek hizmeti veren birimleri gece saat 24.00'e kadar açık bulunmaktadır.

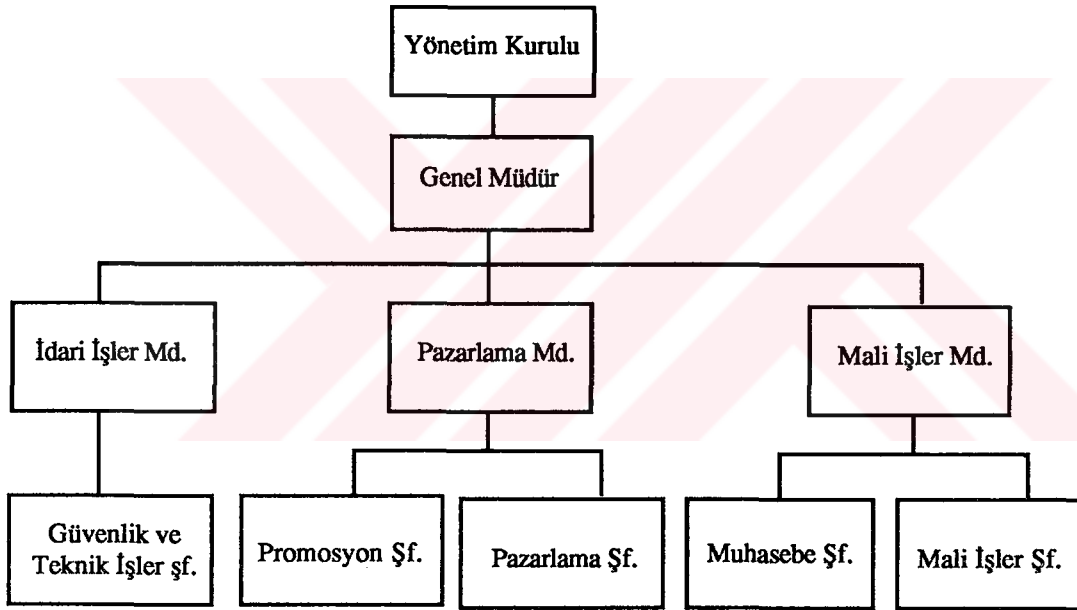
Galleria alışveriş merkezinin ilk yatırım kararını alan ve inşaatı başlatan Hüseyin Bayraktar'dır. Bayraktar, bir süre sonra merkezin %52 hissesini Emlak Bankası'na, %48'ini ise Vakıflar Bankası'na devretmiştir.

Merkezde, yönetime bağlı olarak 115 kişi görev yapmaktadır.

3.1.1.1- Yönetimi:

Galleria Alışveriş Merkezi, Emlak Bankası ve Vakıflar Bankası'nın ortaklaşa kurdukları Ataköy Turizm A.Ş. isimli yönetim firmasıyla yönetilmektedir. Yönetim firmasında kararlar, yönetim kurulunca oluşturulmakta ve genel müdür tarafından da yürütülmektedir. Yönetim kurulu 8 kişiden oluşmakta olup, bunlardan 4'ü Emlak Bankası, 4'ü de Vakıf Bank temsilcisidir. Yönetim kurulunun başkanında Emlak Bankası'nın genel müdürüdür.

Şekil-11 : Galleria Organize Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması



Genel Müdüre bağlı 3 müdürlük; idari işler, pazarlama ve mali işler müdürlüğüdür. İdari işler müdürlüğüne bağlı; güvenlik ve teknik işler şefliği, pazarlama müdürlüğüne bağlı; promosyon ve pazarlama şefliği, mali işler müdürlüğüne bağlı; muhasebe ve mali işler şefliği bulunmaktadır (Şekil 11).

Genel müdür sürekli olarak alışveriş merkezinin başında bulunarak bütün birimlerin eşgüdümlü çalışmasını sağlamakla görevlidir. Yöneticinin ücretlendirilmesi, dönem bazında sabit maaş ödenmesi şeklindedir.

Organize alışveriş merkezi yönetiminin alacağı kararlara kiracıların direk olarak katılması söz konusu değildir. Kiracılar, kendi kurdukları esnaflar derneğın de karar oluşturmakta ve alınan bu kararları, yalnızca dernek başkanı genel müdürle yaptığı aylık toplantılarda tavsiye olarak iletebilmektedir.

3.1.1.2- Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi:

Galleria da ana kiracı olarak anılan Printems departmanlı mağaza, Fame City ise eğlence merkezidir. Merkez yönetiminin, bu her iki kiracı ile %37 oranında ortaklığı bulunmaktadır. Bu 2 ana kiracı dışında kalan kiracıların, ana faaliyet alanına göre yüzde dağılımları şöyledir:

Giyim.....	%33.9
Aksesuar.....	% 1.7
Ayakkabı, çanta.....	%10.2
Spor malzemeleri, oyuncak.....	% 3.3
Kuyumcu, saatçi.....	%14.4
Ev eşyası, hediyelik eşya.....	% 9.3
Yiyecek, tekeli.....	%16.2
Müzik, elektrik, elektronik, kırtasiye, fotoğraf.....	% 6.8
Hizmet sektörü.....	% 4.2
Toplam.....	% 100

Yönetim, kiracı karışımını belirleme konusunda, titiz davranmakta ve kiracı seçiminde ana faktör olarak kiracının uygulayacağı kalite ve fiyat gösterilmektedir.

Merkez yönetimi kiracı karışımını kontrol altında tutmak ve hava parasını (haksız kazancı) önlemek amacı ile kira sözleşmelerine, kiracının dükkanı başkasına devredemeyeceği hükmünü getirmiştir. Yönetim yeniden kiralamalarda, çıkan kiracının faaliyet alanında yeni kiracı bulmaya özen göstermektedir.

Galleria'da, yiyecek ve eğlence hizmetleri merkez içinde belli alanlarda toplanmıştır. Merkez genelinde kira tutarlarının belirlenmesinde ana faktör, kiralanan alanın merkez içindeki konumudur. Konuma göre, m² başına Dolar bazında kira tutarı belirlenmektedir. Kira sözleşmeleri 5 yıllık olup, her yıl Dolar bazında %10 artış öngörmektedir. Kiralar aylık olarak yönetime ödenmektedir. Yeni kiracı seçimi ve sözleşme yapılması, genel müdürünün öncülüğünde, pazarlama şefliğince yürütülmektedir.

3.1.1.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi:

Organize alışveriş merkezinin dış cephesi ile otopark ve ara yolların onarımı ve yenilenmesi dışındaki her türlü harcamaya kiracıların m² bazında katılmaları kira sözleşmesine konan madde ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu harcamalara, merkez yönetimi tarafından yürütülecek, ortak tutundurma faaliyetleri de dahildir. Merkez yönetimi, ortak giderlerini yıllık olarak hesaplayıp, m² bazında kiracılardan aylık olarak talep etmektedir.

3.1.1.4.- Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması:

Merkezin bakım ve onarımına yönelik faaliyetler, 35 kişilik teknik personel ile yürütülmektedir. Temizlik işleri ise özel bir firmaya yaptırılmaktadır.

Merkezin güvenliği 4 vardiya halinde çalışan 40 güvenlik personeli ve 2 sivil polisçe sağlanmaktadır. Güvenlik personeli, tabanca, kelepçe, jop ve telsiz taşımakta olup, polis gelene kadar, özel güvenlik gücü yasası gereğince polisin yetkilerini kullanabilmektedir. Organize alışveriş merkezi içindeki her mağaza ile güvenlik merkezi arasında doğrudan zil bağlantısı bulunmakta olup, 30 saniye içinde güvenlik ekibi olay yerine gidebilmektedir. Ayrıca 48 kapalı devre kamera ile merkezin her köşesi aynı anda izlenebilmektedir.

3.1.1.5- Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal-Kültürel Etkinlikler:

Yönetim kurulunca yıllık olarak hazırlanan ortak tutundurma faaliyet programı ve bütçesi pazarlama müdürlüğüne bağlı promosyon şefliğince yürütülmektedir. Kiracılar, yönetimce düzenlenen bu ortak tutundurma faaliyet giderlerine m² bazında katılmakta olup her ay işletme giderleri içinde ödeme yapmaktadırlar.

Yıllık faaliyet programında olmayıp, sonradan yapılması düşünülen özel bir tutundurma faaliyeti ise, merkez yönetimince finanse edilmektedir. Promosyon şefliği merkezindeki faaliyetlere yönelik aylık haber bülteni çıkarılmaktadır. Galleria'da her yıl 1-8 Ekim tarihleri arası kuruluş yıldönümü haftası olarak anılmakta ve çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir.

Merkez yönetimi kiracıların, ortak alanlara taşmamak ve dış görünümü bozmamak kaydı ile vitrin ve mağaza içi düzenlemesine karışmamaktadır. Ancak mağaza ve vitrin aydınlatması ile aşırı ağır makina ve techizatın mağazalara konulması hakkında sözleşmelerde sınırlamalar vardır.

Kiracıların düzenleyecekleri bireysel tutundurma faaliyetleri için yönetimden izin alınması sözkonusu değildir.

3.1.1.6- Kiracıların Denetlenmesi:

Merkez yönetimi, sözleşme gereği kiracıların satış performansını kontrol edemez.

Yönetimin, ortak açılış-kapanış saatlerine uymayarak, geç açan veya erken kapatan kiracılara karşı herhangi bir yaptırım uygulaması sözkonusu değildir. Ancak bu konuyla ilgili olarak uyarıda bulunabilir.

3.1.1.7- Galleria Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi:

Galleria organize alışveriş merkezi, bir turizm kompleksinin ünitesi olması yanında, bünyesinde büyük bir eğlence merkezi, buz pateni sahası, 1000 kişilik

oturma mekanına sahip hazır yiyecek ünitelerinin, sergi ve toplantı salonlarının bulunması ve Türkiye'nin ilk organize alışveriş merkezi olması nedeniyle haftanın 7 günü yaya trafiğinin yoğun olduğu bir merkezdir (1).

Galleria'yı kuruluş yeri seçimi bakımından değerlendirdiğimizde, Ataköy ve çevresinde orta ve üst düzey gelir grubunun yaşadığını ve turizm kompleksinin içinde bulunan 2 otel ve yat limanına gelen turistleride düşünerek, hedef kitle seçimi açısından doğru bir yer seçimi olduğu kanısına varıyoruz.

Ulaşım yönünden ise, Galleria Sirkeci-Florya sahil yolunda, toplu taşıma araçlarına yakınlık açısından elverişli bir konumdadır. Yat limanından deniz otobüsleriyle Anadolu yakasına kısa bir sürede geçilebileceği gibi, otobüs ve trenle şehir merkezine de inilmesi kolaydır. Ayrıca Galleria'nın Yeşilköy, Yeşilyurt ile Bahçeşehir gibi uydu kentlere belli saatlerde müşteri servisleri bulunmaktadır.

Merkezin mimari yapısı ve dizaynı alışveriş zevkli hale getirmekte, yürüyen merdivenler ve bağlantı yolları merkez içindeki dolaşımı kolaylaştırmaktadır. Merkezin kapalı olarak inşa edilmesi, ısıtma ve havalandırma sistemlerinin bulunması nedeniyle, her mevsim, doğa koşullarından etkilenmeden alışveriş yapabilme olanağı tanımaktadır.

Organize alışveriş merkezine her kattan bağlantısı olan ücretsiz otoparkın olması yanında, kısa süreli kullanılan otoparklarında bulunması, yoğun İstanbul trafiğinde, müşterileri Galleria'ya çeken en önemli faktörlerden biri olduğu görüşündeyiz.

Merkezin yönetimini, yatırımcı bankaların kurmuş olduğu bir yönetim firması üstlenmektedir. Merkezin yönetimine ilişkin kararlar, yatırımcılardan oluşan 8 kişilik yönetim kurulunda alınmakta, alınan kararları uygulamak ise yönetim

(1) 1992 yılında yapılan bir araştırmaya göre; hafta içinde 27 bin, hafta sonlarında ise günde 40-50 bin kişi Galleria'yı ziyaret etmektedir (Hürriyet 6 Ocak 1993). Bizim görüşme yaptığımız Eylül 1993'de, merkez idari işler müdürünün bildirdiğine göre, hafta sonları 150 bin kişi merkezi gezmektedir.

firmasına düşmektedir. Bize göre, bu yönetim firması, yeni projeler geliştirip uygulayarak, merkezin gelişimine katkı sağlayacak profesyonel bir organize alışveriş merkezleri yönetim firması değildir. Batılı anlayışla bu ölçüde işlevsel yapılmış bir merkezin, mülk yönetimi üzerinde uzmanlaşmış profesyonel firmalarca yönetilmesinin, Galleria'nın kendisini aşması açısından gerekli olduğu görüşündeyiz.

Merkezde sürekli görev yapan genel müdüre dönemsel sabit maaş ödenmesi yerine, belirlenen hedeflere ulaşma ölçüsünde prim verilmesinin yöneticileri yaratıcı olmaya daha çok motive edeceğini düşünmekteyiz.

Kiracıların kendi aralarında kurdukları Esnaflar Derneği'nin başkanı aracılığıyla, sorunlarını ve önerilerini yönetime iletmelerinin, bu tür büyük örgütler için yetersiz olduğu görüşündeyiz. Örgüt iklimini oluşturmak ve merkeze özgü bir imaj yaratmak düşüncesinde olan merkez yönetiminin, kiracıları daha geniş temsil eden ve onların haklarını koruyan bir tüccarlar birliğinin oluşturmasına ve bu yolla merkez yönetimine katılmalarına öncülük etmesine gerek olduğu kanısındayız. Çünkü merkez yönetiminin en önemli görevlerinden birinin, kiracılar arası ilişkileri düzenlemek ve onların sorunlarını görüp, çözüm yolları bulmak olduğunu unutmamak gerekir.

Çok katlı ve düz şerit şeklinde olan merkezin, bir ucunda departmanlı mağaza Printemps, diğer ucunda ise eğlence merkezi Fame City, hazır yiyecek ve oturma üniteleri ile buz pateni sahası bulunmaktadır. Bu iki uç arasında diğer faaliyet alanlarında hizmet veren bağımsız birimler yer almaktadır. Kiracıların konumlandırılması ve müşterilerin merkez içindeki sirkülasyonu, bu yerleştirme sayesinde rahat ve akıcı olmaktadır. Kuytuda kalan ve yayaların ulaşamayacağı mekanlar merkez içinde hemen hemen yok gibidir. Hazır yiyecek hizmeti veren ünitelerin, aynı yerde konumlandırılmaları, merkez içinde istenmeyen kokuların yayılmasını önlediği gibi, Galleria'nın temiz kalmasını da sağlamaktadır. Ayrıca merkeze, sadece alışveriş için gelenleri de rahatsız etmemektedir.

Müşterilere yardımcı olmak amacıyla merkez içindeki stratejik noktalarda Galleria'nın krokisi ve kiracıların dökümü olan panolar bulunmaktadır. Ancak bize göre, fiziki olarak büyük olduğu kadar, tüketici potansiyelide yüksek olan bir merkezin danışma masalarında, ana faaliyet alanlarına göre kiracı listesi ve konumlarını gösteren broşürlerin bulundurulması gerekmektedir.

Merkezde bulunan bütün birimlerin, merkez yönetimine ait olması, kiracı karışımını kontrol altında tutma açısından çok yararlıdır. Galleria organize alışveriş merkezi yönetimi de bu avantajı iyi kullanılmış ve bize göre dengeli bir kiracı karışımı yapısı oluşturarak tüketicilerin gıda maddesi dışında, hemen hemen her türlü gereksinimlerini karşılayacakları bir yapı oluşturmuşlardır. Bu yapının bozulmaması için, kiracıların dükkanları başkasına kiralaması veya devren kiraya vermesinin, kira sözleşmesiyle yasaklanmış olmasıda bize göre yerinde bir uygulamadır.

Kiraya verilen birimlerin kira tutarının dönemsel sabit bir miktar olarak belirlenmesi yönteminde, organize alışveriş merkezi yönetiminin satışları artırma yönünde fazla girişimde bulunmayıp, bu tür çabaları kiracıya yüklediği görüşündeyiz. Oysa minimum sabit bir kiraya, brüt satışlarının yüzdesinin eklenmesi yönteminin bazı kiracılara (departmanlı mağaza, özellikli ürün satan tanınmış firmalar veya sürümü çok olan faaliyet alanlarında hizmet verenler) uygulanması halinde, hem merkez yönetiminin, hem de kiracının satışları arttırmak amacıyla aktif tutundurma çabaları uygulayacaklarını düşünmekteyiz. Ancak bu uygulamanın, merkezin ilk açıldığı yıl ile durgunluk dönemlerinde merkezi zor duruma sokabileceği düşünülerek çeşitli önlemler alınabilir. Örneğin; ilk yıl sabit kira ödenmesi istenip, diğer yıllar için; minimum sabit kiraya brüt satışların yüzdesi koşulu getirebilir. Ya da bazı sektörlere brüt satış limiti koyup, bu limiti aştıklarında satışların yüzdesi yöntemi uygulanabilir.

Ortak giderlerinin kiracılara m^2 bazında bölüştürülmesi, yaygın bir uygulamadır. Ancak tutundurma giderlerinin yıllık hesaplanıp işletme giderlerine

eklenmesi bizce yanlış bir uygulamadır. Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, tutundurmanın önemini düşündürerek, tutundurma faaliyetleri için ayrı bir fon oluşturulmasının daha yararlı olacağı görüşündeyiz. Yıllık tutundurma bütçesinin kiracılara aylık olarak m² bazında bölüştürülmesinin ve merkez yönetiminde belirli bir oranda fona mali destekte bulunmasının, etkili bir tutundurma programı uygulanması bakımından daha uygun olacağı kanısındayız.

Galleria 1 ay öncesine kadar İstanbul'un tek organize alışveriş merkezi idi. Bu nedenle, yoğun bir tutundurma faaliyetine gerek duyulmadığını belirten merkez yöneticilerinin, yeni açılan ve Anadolu yakasındaki tüketicileri hedef alan, Capitol alışveriş merkezine, pazar payını kaptırmaması için yoğun tutundurma programları uygulaması gerektiği görüşündeyiz. Çünkü Capitol alışveriş merkezinde, Galleria'da hizmet veren firmaların şubeleri bulunduğu gibi, temel gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak 1 süpermarket (Migros)'de hizmet vermektedir. Ayrıca 3 sinema salonunun da merkez içinde yer alması, bize Capitol'deki müşteri trafiğinin her an yoğun olacağını göstermektedir.

Merkez yönetimi tarafından belirlenen ortak çalışma saatlerine, kiracıların uymaması, organize alışveriş merkezinin imajını zedeleyeceği ve müşteriler üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı düşüncesiyle kontrol altına alınması gerekmektedir. Merkez yönetiminin bu konuda hassas davranarak, kira sözleşmesinde belirtmek suretiyle yaptırım uygulamasının yararlı olacağı görüşündeyiz.

3.1.2- Atrium Alışveriş Merkezi:

12 Ağustos 1989'da faaliyete geçen Artrium alışveriş merkezi, İstanbul Ataköy'de 22.000 m² üzerinde, 11.230 m² brüt kiralanabilir alana sahip, 400 araçlık otoparkı bulunan, kapalı olarak inşa edilmiş, 3 katlı bir yerel tip organize alışveriş merkezidir.

Merkezin 193 bağımsız biriminden, 46'sı Emlak Bankası Vakfına, 35'i Botim A.Ş.'ye, 112'side bağımsız yatırımcılara aittir.

Atrium, yakın çevreye hizmet vermek amacıyla kurulan bir organize alışveriş merkezi olma özelliğinden dolayı, ana kiracısı süpermarket olan Migros'tur.

Merkezin açık olduğu saatler hergün 7.00-23.00 saatleri arasındır.

Atrium alışveriş merkezinin yatırım kararını alan ve inşaatı gerçekleştiren Emlak Bankasıdır. Emlak Bankası inşaat sonrası merkezin %20 hissesini Emlak Bankası Vakfına, %52 hissesini Botim A.Ş.'ye ve %28 hissesini de bağımsız yatırımcılara devretmiştir.

Merkez'de yönetime bağlı 25 personel görev yapmaktadır.

3.1.2.1- Yönetimi:

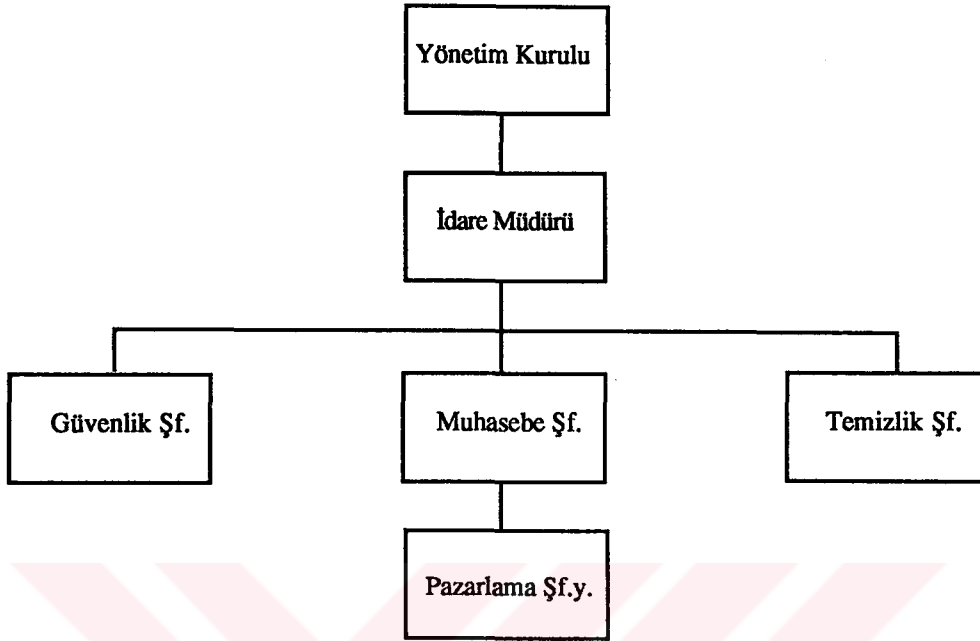
Atrium organize alışveriş merkezi, kat mülkiyeti kanunu çerçevesinde oluşturulan bir yönetim kurulunca idare edilmektedir. Yönetim kurulunun 3 üyesi vardır. Bunlar, Emlak Bankası Vakfı temsilcisi, Botim A.Ş. temsilcisi ve diğer bağımsız birimlerinin kendi aralarından seçtikleri esnaf temsilcisidir.

Merkezin yönetimine ilişkin kararlar, yönetim kurulunca alınmaktadır. Kararları uygulamak ise, merkezde sürekli görev yapan idare müdürüne aittir.

İdare müdürüne bağlı 3 şeflik; güvenlik, muhasebe ve temizlik işleri şefliğidir. Muhasebe şefine bağlı olarak ayrıca teknik elemanlar görev yapmaktadır (Şekil 12). İdare müdürü, yönetim kurulunun aldığı kararlar çerçevesinde, kiracılardan işletme giderlerini toplar ve ayrıca merkezin bakım-onarım, temizliği ve güvenliğinden de sorumludur.

İdari müdürünün ücretlendirilmesi, dönem bazında, sabit maaş ödenmesi şeklindedir.

Bireysel yatırımcılar yönetime katılmak amacıyla, her yıl kendilerini temsilen bir kişi seçmekte ve bu kişi yönetim kurulunda bağımsız yatırımcıları temsil etmektedir.

Şekil-12: Atrium Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması

İdare müdürü belli dönemlerde kiracıları görüş alış-verişinde bulunmak amacı ile toplantıya çağırabilmektedir.

3.1.2.2- Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi:

Atrium alışveriş merkezinde ana kiracı süpermarket olan Migros'tur. Migros, Botim A.Ş'nin kiracısıdır ve minimum bir kira bedeli ile aylık brüt satışlarının belli bir yüzdesini kira olarak ödemektedir.

Botim A.Ş.'ye ait olan diğer dükkanlar için sabit kira tutarları geçerlidir. Aynı şekilde Emlak Bankası Vakfı da kendi dükkanları için dönemsel sabit kira belirlemektedir. 112 bağımsız yatırımcıda sabit kira tutarı üzerinden kira almaktadır.

Merkez içinde dükkanların kiraya verilmesi, kira sözleşmesi yapılması, kiracıların ana faaliyet alanlarının belirlenmesi gibi konular tamamen mal sahiplerine aittir. Emlak Bankası Vakfı ile Botim A.Ş. de bu görev, kendi yönetim kurulları

kararı ile pazarlama bölümüne aittir. Bu yapı içinde doğal olarak kiracı karışımını belirlemek ve kontrol altında tutmak mümkün değildir. Yönetimin istemesine rağmen, mal sahipleri kiracı değişikliklerini merkez yönetimine bildirmemektedir.

Merkez içinde, kiracıların ana faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak konumlandırılması söz konusu değildir. Bütün faaliyet alanı karışık bir şekilde iç içe bulunmaktadır.

Atrium organize alışveriş merkezi kiracı yapısı her an değişiklik göstermekle birlikte, araştırmanın yapıldığı dönem içinde şu şekilde dağılım göstermektedir:

Giyim.....	% 62.5
Spor malzemeleri, oyuncak.....	% 1.
Kırtasiye.....	% 1.
Ev eşyası, hediyelik eşya.....	% 2.6
Yiyecek, tekeli.....	% 6.3
Hizmet Sektörü.....	<u>% 26.6</u>
Toplam.....	% 100

Atrium'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 51 kiracıdan; 25'i emlakçı, 20'si kuaför, 2'si kuru temizlemeci, 3'ü banka ve 1'i eczanedir.

3.1.2.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüşürülmesi:

Atrium organize alışveriş merkezinde temizlik, güvenlik, elektrik, su, teknik bakım, teknik malzeme, kırtasiye, haberleşme, personel gideri, maaş ve sigortalar, yemek masrafları, yönetim kurulu ve avukatlık ücretleri işletme gideri olarak kabul edilip, yıllık olarak hesaplanmaktadır. Toplam işletme giderlerinin %25'ini Migros ödemekte, geri kalan kısmı ise m² bazında kiracılara aylık olarak paylaştırılmaktadır.

Merkeze ait demirbaş, yenileme, sigorta ve tutundurma giderlerini ise arsa payı üstünden mal sahiplerine aittir.

3.1.2.4- Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması:

Merkezin bakım ve onarımına yönelik faaliyetler 6 kişilik teknik personel tarafından yürütülmektedir. Temizlik işleri, sözleşmeyle özel bir şirkete yaptırılmakta olup, 3 vardiya halinde, 15 temizlik elemanı görev almaktadır.

Merkezin güvenliği 15 kişiden oluşan kendi güvenlik ekibince sağlanmaktadır. Gece 3 kişi, gündüz ise 2 vardiya halinde 12 güvenlik elemanı hizmet vermektedir. Ayrıca merkezde sürekli olarak bir sivil polis bulunmaktadır. Güvenlik elemanları silahsızdır ve olayları anında sivil polise ve karakola bildirmekle ve onlar gelene kadar duruma hakim olmakla görevlidir.

3.1.2.5- Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal-Kültürel Etkinlikler:

Atrium alışveriş merkezi yönetimi nadiren ortak tutundurma faaliyetinde bulunmaktadır. Genellikle bu faaliyetler, yönetim kurulunca kararlaştırılan ve yerel basına verilen merkezin tanıtımına yönelik reklamlardır. Reklam masrafları, işletme giderleri dışında tutularak, yapıldığı dönem içinde mal sahiplerinden talep edilmektedir.

Merkezin zemin katındaki ortak alanlar, bazı dönemlerde ücretli veya ücretsiz olarak okul aile birliklerinin veya sanatçıların ürünlerini sergileyebilmeleri amacıyla kiraya verilmektedir.

Kiracıların bireysel olarak yapacakları tutundurma faaliyetleri için, merkez yönetiminden izin alma zorunluluğu yoktur. Merkez yönetiminin ortak alanlara taşmamak koşuluyla kiracıların mağaza içi ve vitrin düzenlemeleri ile tutundurma çabalarına karışma hakları da bulunmamaktadır.

3.1.2.6- Kiracıların Denetlenmesi:

Merkez genelinde sadece Botim A.Ş., kiracısı Migros'un satış performansını, satışlar üzerinden kira geliri elde etmek amacı ile denetlemektedir.

Merkez yönetimi alışveriş merkezinin 7.00-23.00 saatleri arasında faaliyette bulunacağı ve kiracıların bu saat dilimi içinde istediği zamanlarda çalışabileceğini belirlemektedir.

3.1.2.7- Atrium Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi:

Atrium organize alışveriş merkezi, batı standartında inşa edilmiş olan Ataköy Emlak Bankası konutlarına hizmet vermek amacıyla kurulmuş olan yerel bir tip organize alışveriş merkezidir. Emlak Bankası konutlarının, belirli bir projeye bağlı kalınarak yapılması nedeniyle konutların altında dükkan bulunmamaktadır. Bu nedenle Atrium organize alışveriş merkezi, yakın çevrenin tek alışveriş merkezi olması nedeniyle bütün perakendeci birimler burada hizmet vermektedir.

Ataköy eski olmakla beraber, yeni yerleşim alanları bulunması ve halen yeni konutlarında inşa edildiği düşünüldüğünde, temel gereksinimleri karşılamaya yönelik bu tür bir yerel organize alışveriş merkezine yöre halkının talebi olduğu görüşündeyiz. 1992'de yapılan bir araştırmaya göre, hafta içinde günde ortalama 5 bin kişi, hafta sonlarında ise 10 bin kişi Atrium'u ziyaret etmektedir (Hürriyet 6 Ocak 1992). Bu araştırmanın sonucu görüşümüzü desteklemekte olup, Atrium'un büyük bir tüketici kitlesine hitap ettiğini ortaya koymaktadır. Tüketicileri Atriuma çeken en büyük gücün, süpermarket olarak hizmet veren Migros olduğunu da gözardı etmemek gerekir.

Atrium'un kapalı ve 3 kat olarak inşa edilmesi her mevsim rahat alışveriş olanağı sunmakta, ayrıca camekanlı kubbesi gün ışığından da yararlanma olanağı sağlamaktadır.

Temel gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak hizmet veren Atrium'da, 400 araçlık, ücretsiz geniş bir otoparkın giriş kapısı önünde bulunması, tüketicilere her an bu merkeze uğrayabilme olanağı sunmaktadır.

Atrium organize alışveriş merkezinde bulunan dükkanların hepsi bir yatırımcıya ait olmadığından dolayı, merkez kat mülkiyeti kanunu çerçevesinde

yönetilmektedir. Yönetim kurulunun aldığı kararları uygulamak sürekli merkezin başında bulunan idare müdürüne aittir. Yerel tip organize alışveriş merkezinde günlük işleri yürütecek bir idare müdürünün bulunması gereklidir. Ayrıca kiracıların yönetimle ve kiracıların kiracılarla olan ilişkilerini düzenlemek içinde böyle bir muhatapın olması gerektiği kanısındayız.

Atrium organize alışveriş merkezi yönetim kurulunda, yatırımcıları temsilen 3 kişi bulunmaktadır. Bunlar Emlak Bankası Vakfı temsilcisi, Botium A.Ş. temsilcisi ve 112 bağımsız yatırımcıyı temsil eden bir kişidir.

112 bağımsız birimin yatırımcıları, dükkanlarını kiraya vermiş olsalar bile yönetim kurulunda kiracıları değil, kendilerini temsilen bir üye bulundurmaktadır. Bir fiil kiracı olarak hizmet verenler ise, yönetime katılmamaktadırlar. Bu bizce önemli bir yönetim sorunudur. Atrium idare müdürünün öncülüğünde, kiracıları temsilen bir birlik oluşturulmasının, ve bu birlikçe seçilecek bir temsilcinin sorunları idareye tek kanaldan aktarmasının sağlıklı bir yönetim için gerekli olacağı görüşündeyiz.

Atrium organize alışveriş merkezinde bulunan dükkanların yatırımcıları farklı kurum ve kişiler olduğundan, merkezin kiracı karışımını denetim altında tutmak ve yönlendirebilmek organize alışveriş merkezi yönetimince mümkün değildir. Yatırımcılar, mülklerini istedikleri ana faaliyet anlamında hizmet verenlere kiralayabilmektedir. Ayrıca bu konuda herhangi bir bilgiyi de idareye vermekle yükümlü değildir. Araştırma sırasında görüştüğümüz idare müdürü, bu uygulamanın yönetimi çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirdiğini belirtmiştir. Öncelikle, idare, kiracı değişimi olduğu zaman kimden işletme gideri alacağını bilememekte, alacaklar birikmekte ve muhatap bulunamamaktadır.

Ayrıca bu yapı içinde ana faaliyet alanları karışık olarak merkez içinde konumlanmakta ve bir ana faaliyet alanında aşırı yığılma olabilmektedir. Bu da, kiracılar arası ilişkinin olumsuzlaşmasına ve sorunlarının çoğalmasına yol açabilmektedir (Örneğin, giyim eşyası satan bir mağazanın yanında, hazır yiyecek

hizmeti veren bir dükkanın bulunması, istenmeyen kokuların giysilerin üstüne sinmesi gibi sorunlar çıkarabilir).

Bize göre, yönetim kurulunda alınacak bir kararla, mal sahiplerinin kiracı değişikliğini 15 gün önceden yönetime bildirmeleri zorunlu hale getirilmelidir.

Ayrıca organize alışveriş merkezinin canlılığını koruyabilmesi ve her türlü gereksinime cevap verebilecek bir yer olmasını sağlamak amacıyla (yöre halkının gereksinimleri de düşünülerek) ana faaliyet alanlarına göre olması gereken bir kiracı karışımı listesi hazırlanmalıdır. Kiracı değişimi sırasında, mal sahiplerinden bu listeye olabildiğince bağlı kalmaları istenmeli ve yeni kiracı bulunmasında yönetiminde yardımcı olacağı imajı verilmelidir.

Atrium organize alışveriş merkezi, kiralanabilir alan bazında değerlendirildiğinde, Galleria'nın dörtte biri olmasına rağmen, bağımsız birim sayısı bakımından hemen hemen aynıdır. Çünkü dükkanlar çok küçük olup ortak alanlar azdır. Bu yapının geniş mekanlarda çalışmak isteyen büyük ve tanınmış firmaların merkeze gelmelerini engelleyebileceği düşüncesindeyiz.

Merkez içindeki mal sahiplerinin farklı olması, doğal olarak farklı kira bedeli belirleme sistemlerinin varlığını ortaya koymaktadır. Her mal sahibi dönem bazında sabit kira belirlerken, Botim A.Ş., kiracısı olan Migros'tan minimum kiraya ek olarak satışların belli bir yüzdesini almaktadır. Bize göre, müşteri çekim gücü yüksek kiracılardan bu sistemle kira alınması yerinde bir karardır.

Atrium'de hizmet veren dükkanlar, yönetimin belirlediği 7.00 - 23.00 saatleri arasında istediği zaman çalışma özgürlüğüne sahiptir. Literatürdeki yerel organize alışveriş merkezlerinin çalışma saatlerine ve getirilen kısıtlamalara bakıldığında, bu uygulama bizce uygundur. Ayrıca, bu tür yerel organize alışveriş merkezlerinde, yönetimin öncülüğünde ortak tutundurma çabalarında bulunmak gereksiz olabilir. Çünkü yerel organize alışveriş merkezleri temel gereksinimleri sağlamaya yönelik hizmetler verdiği için tüketicilerce gerek duyulduğunda doğal olarak talep edilecektir.

3.1.3- Atakule Alışveriş Merkezi:

14 Ekim 1989'da faaliyete başlayan Atakule alışveriş merkezi, Ankara Çankaya'da, 23.520 m² toplam olan üstünde, 10.038 m² brüt kiralanabilir alana sahip, 250 araçlık otoparkı bulunan 7 katlı (5'i çarşı, 2'si garaj) kapalı, yöresel tip bir organize alışveriş merkezidir.

Tamamı merkez yönetimine ait, 145 bağımsız birimi bulunan alışveriş merkezinin departmanlı mağazası yoktur. Bu nedenle merkez, özellikli yöresel organize alışveriş merkezi sınıfına girmektedir.

Atakule organize alışveriş merkezinin bünyesinde, 1975 m² alan üzerinde faaliyet gösteren "*Dream Land*" eğlence merkezi, "*Poupee*" döner restoran ve kokteyl salonu, nikah salonu ve Ankara'nın simgesi olan 125 m yüksekliğinde açık seyir teraslı döner kule bulunmaktadır.

Merkezin açık olduğu saatler, pazartesi, cumartesi 10.30-22.00, pazar günleri ise 12.00 - 22.00 saatleri arasındır.

Atakule Alışveriş Merkezi, belediye arazisi üstüne yap, işlet, devret modeliyle Anıtsal Yapılar San. Tic. ve Turizm A.Ş. tarafından kurulmuştur. Anıtsal Yapılar A.Ş., Vakıflar Bankasının Emekli Sandığına ait bir yan kuruluşu olup faaliyete başlama tarihinden itibaren 30 yıl süreyle Atakule Alışveriş Merkezini işletme hakkına sahiptir. Anıtsal Yapılar A.Ş. sözleşme gereği, karının belli bir yüzdesini belediyeye vermektedir.

Merkez'de, yönetime bağlı 135 personel çalışmaktadır.

3.1.3.1- Yönetimi:

Atakule alışveriş merkezi Anıtsal Yapılar San. Tic. ve Turizm A.Ş. tarafından yönetilmektedir. Merkezin karar organı yönetim kuruludur. Alınan kararları uygulamak ve bütün birimlerin eşgüdümlü çalışmasını sağlamak genel müdürün görevidir.

Genel Müdüre bağlı, muhasebe, kiralama ve idari işler, personel, teknik işler, çarşı işletme ve işletmeler müdürlüğü bulunmaktadır (Şekil 13).

Merkezin yönetim firması olan Anıtsal Yapılar A.Ş., Atakule alışveriş merkezinin dışındaki bir büroda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle genel müdür her zaman merkezin başında görevli değildir.

Merkez içinde sürekli bulunan çarşı işletme müdürü, merkezin güvenliğinden ve temizliğinden sorumludur. İşletmeler Müdürü ise Poupee kafe-bar, Poupee döner restoran ve kokteyl salonu, kule asansörü ve garajdan sorumludur.

Merkezin yönetiminden, birinci derecede sorumlu olan genel müdürün ücretlendirilmesi, dönem bazında sabit maaş ödenmesi şeklindedir.

Kiracılar, yönetim kararlarına doğrudan katılamazlar. Ancak danışma kuruluna seçtikleri temsilciler yoluyla öneride bulunabilirler.

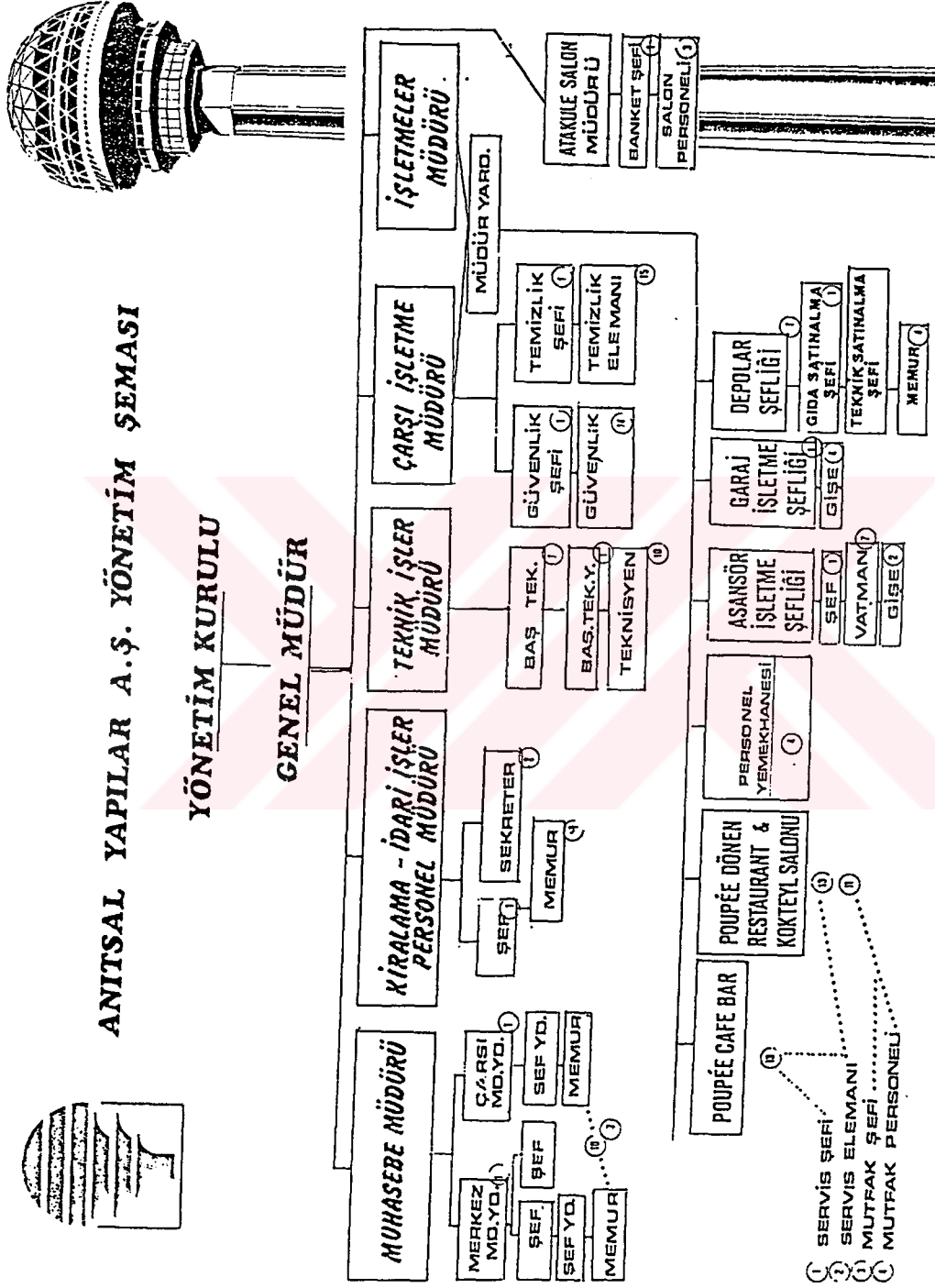
Danışma kurulu 11 kişiden oluşmakta ve tavsiye kararları alabilmektedir. Danışma kurulunda; genel müdür, 1 Dream Land, 1 Vakıflar Bankası ve 8 kiracı temsilcisi bulunmaktadır. Kiracılar, merkez içindeki konumlarına göre 8 bölgeye ayrılmış olup, her bölge danışma kurulunda 1 kişiyle temsil edilmektedir. Danışma kurulu, ayda 1 kez genel müdürünün başkanlığında toplanmaktadır.

3.1.3.2- Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi:

Atakule alışveriş merkezindeki bütün dükkanlar ve diğer birimler merkez yönetiminin kiracısıdır.

Merkezdeki ana kiracı "*Dream Land*" isimli eğlence merkezidir. Diğer kiracıların ana faaliyet alanlarına göre dağılımları ise şöyledir.

Şekil-13: Atakule Organize Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması



Giyim.....	% 31.7
Aksesuar.....	% 1.3
Ayakkabı, çanta, bavul.....	% 9.
Çocuk giyim, aksesuar.....	% 1.3
Spor malzemeleri, oyuncak, hobi.....	% 7.
Kuyumcu, saatçi.....	% 7.
Ev eşyası, ev tekstil, hediyelik	% 11.8
Yiyecek, tek el ürünleri.....	% 21.4
Kozmetik sağlık ürünü, optik.....	% 3.4
Müzik, elektronik, fotoğraf.....	% 3.4
Hizmet sektörü.....	<u>% 2.7</u>
Toplam.....	% 100

Atakule organize alışveriş merkezi faaliyete başlamadan önce, yönetim kurulu, merkezindeki dükkanların kira tutarını belirlemek amacıyla dükkanların stratejik konumlarını göz önüne alarak m² başına sabit bir tutar belirlemiştir (Örneğin, atriuma bakan cepheler en değerli yerler olup m² si 40 Dolar civarındadır). Belirlenen bu m² kira bedelleri, kiracı değişmediği sürece 30 yıl süreyle geçerlidir. Kira bedelleri aylık olup, ilk 5 gün içinde yönetime ödenmesi gerekmektedir. Kiracıyla yapılan kira sözleşmelerinde, kiracının dükkanı başkasına devretme veya devren kiraya verme hakkı saklı tutulmuştur. Ancak kiracılara, dükkanlarını başkalarına devrederken aynı faaliyet alanında çalışacak olanları bulma koşulu getirilmiştir.

Yönetimin kiracı seçme konusundaki bir kararı da hayvan dükkanlarının (pet shop) kiracı karışımı içinde yer almayacak olmasıdır.

Atakule alışveriş merkezinde aynı ana faaliyet alanında hizmet verenler, aynı bölgede konumlandırılmamışlardır. Örneğin, her katda gıda hizmeti verenler bulunmaktadır.

3.1.3.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi:

Atakule alışveriş merkezinde, merkezin büyük çaplı onarım harcamaları (çatı onarımı gibi) ile demirbaş ve yenileme harcamaları dışında kalan bütün giderlere, kiracılar m² bazında katılmakla yükümlüdür. Bu giderlere ortak tutundurma masrafları da dahildir. Yönetim kurulu, 1 yıllık plan çerçevesinde bütçesini oluşturmakta ve giderleri m² başına paylaştırıp, kiracılardan aylık olarak tahsil edilmesini istemektedir.

3.1.3.4- Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması:

Merkezin bakım ve onarımına yönelik hizmetlerini, teknik işler müdürüne bağlı olarak çalışan 12 kişilik teknik ekip ile çarşı işletme müdürü ile işletmeler müdürlüğüne bağlı olarak çalışan, asansör işletme şefliğindeki 8 personel yürütmektedir.

Temizlik hizmetlerini ise, çarşı işletme müdürüne bağlı, temizlik şefliği altındaki 15 eleman vardiya usulü ile yürütmektedir.

Atakule, Ankara'nın bir simgesi olması nedeniyle, 1. derecede hassas koruma bölgesidir. Bu nedenle, merkezde çok sayıda sivil polis, çarşı işletme müdürüne bağlı 1 güvenlik şefi ile 14 güvenlik elemanı görev yapmaktadır. Güvenlik elemanları, özel güvenlik teşkilatı kanunu çerçevesinde silah taşımakta ve olaya, polis müdahale edene kadar, polisin yetkilerini kullanabilmektedir. Merkezin stratejik önemi olan noktalarında, 11 kapalı devre kamera ve yangın ihbar sistemleri bulunmaktadır.

3.1.3.5- Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal-Kültürel Etkinlikler:

Atakule, şehrin bir simgesi olması ve nikah salonunun bulunması nedeniyle, her an müşteri trafiği yoğun olan bir merkezdir. Bu nedenle, merkez yönetiminin

görüŖü, Atakule'nin yoğun ortak tutundurma çabalarına gereksiniminin olmadığı yönündedir. Yönetim Kurulu, yıllık bütçe hazırlarken, merkezin tutundurmasına yönelik bir pay ayırmakta ve bunu m² bazında aylık olarak kiracıların işletme giderlerine eklemektedir.

Atakule alışveriş merkezinde, yönetim tarafından sıkça kullanılan bir satış artırma çabası; belli bir dönem içinde merkezdeki dükkanlardan, belirli limiti aşan tutarda alışveriş yapılması halinde, müşterilere yönetim tarafından hazırlanan bir kupon verilmesi ve ardından çekilecek kurada şanslı olanlara ödöl dağıtılmasıdır. Merkez yönetimi genellikle, ödöl olarak konulacak ürünleri, üretici firmaların talep etmesi ve merkeze hibe etmeleri ile belirlemektedir (örneğin araba, bilgisayar vb. gibi).

Merkez içindeki ortak alanların kullanımı yönetimce belirlenmekte olup, genellikle milli bayramlarda öğrencilerin gösteri yapmalarına izin verilmektedir. Ortak alanların, kiracılara geçici olarak kiralanması sözkonusu değildir.

Kiracılar, ortak alanlara taşmamak ve genel görünümü bozmamak koşuluyla vitrin ve mağaza içi düzenleme yapmakta bağımsızdır. Aynı şekilde kiracılar, bireysel tutundurma kararı almak ve uygulamakta da serbesttir.

3.1.3.6- Kiracıların Denetlenmesi:

Atakule yönetiminin, kiracıların satış performanslarını denetlemeye yetkisi yoktur.

Kiracıların ortak açılıp kapanma saatlerine uymayarak, dükkanlarını geç açmaları veya erken kapamaları durumunda, yönetimin herhangi bir yaptırım uygulama hakkı kira sözleşmesi gereği yoktur. Merkezdeki kuyumcular, güvenlik gereği diğer kiracılardan ayrı olarak dükkanlarını 20.00 de kapamaktadır.

3.1.3.7- Atakule Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi:

Atakule organize alışveriş merkezinin Ankara'nın seçkin semtlerinden biri olan Çankaya'da olması ve bünyesine Ankara'nın simgesi haline gelmiş ve şehrin her tarafından görünen döner kuleyi bulundurması nedeniyle, hemen hemen haftanın her günü, müşteri trafiği yoğun olan bir merkezdir. Yaya trafiğini yoğunlaştıran diğer faktörler; organize alışveriş merkezinin bir ünitesi olan toplantı salonunun nikah salonu olarak kullanılması yanında, hem küçüklere hem de büyüklere hitap eden bir eğlence merkezinin de bulunmasıdır.

Merkez yönetiminin yaptığı bir araştırmaya göre, 1 Nisan - 20 Nisan 1993 tarihleri arasında Atakule'yi 184.755 kişi ziyaret etmiştir. (1)

Bize göre Atakule organize alışveriş merkezi, hem Ankara'nın turistik bir yeri olması, hem de ulaşımının kolay sağlanması nedeniyle, kuruluş yeri seçimi bakımından, şehir merkezinde kurulabilecek özellikli bir organize alışveriş merkezi için çok uygun bir konumdadır. Ancak, organize alışveriş merkezinin şehrin işlek bir yerinde inşa edilmesi ve arazi darlığı, otopark sorununu gündeme getirmektedir.

Organize alışveriş merkezi yönetimine ait 250 araç kapasiteli otoparkın ücretli olması ve hem müşteri hem de personele ortak kullandırılması, hedeflenen tüketici kitlesine ulaşmada sorun yaratmaktadır. Özellikle hafta sonları yetersiz kalan otopark, çevre sokakların araba yığını haline gelmesine neden olmaktadır.

Atakule, mimari yapı olarak alışveriş zevkli hale getirecek bir anlayışla çok katlı ve kapalı olarak inşa edilmiştir. Kapalı tip organize alışveriş merkezi olmakla beraber, organize alışveriş merkezinin bir dış cephesinde dükkanlar bulunmaktadır. Organize alışveriş merkezinin iç cephesine nazaran, yaya trafiğinin akıcılık göstermediği bu taraftaki dükkanların genellikle hizmet ağırlıklı sektörel faaliyetlerde bulundukları gözlenmiştir.

(1) Araştırma sonucuna göre, organize alışveriş merkezini ziyaret edenlerden 99.711'i erkek, 85.044'ü kadındır.

Ankara'nın iklim koşulları gözönüne alındığında, bu tür kapalı tip organize alışveriş merkezi inşa etmenin, tüketicilere her mevsim rahat alışveriş yapabilmeye olanağı sunma açısından doğru bir karar olduğu görüşündeyiz (sıcak ve soğuk hava sistemleri düzgün çalıştığı sürece). Atakule'nin kapalı tip organize alışveriş merkez olmasına rağmen, cam kanlı kubbesi ve şeffaf yan yüzleri sayesinde doğal aydınlatmaya olanak tanınması, ayrıca katların birbirini görmesi, merkez içinde ferah ve rahat bir ortam yaratılmasına olanak tanımıştır. Katlar arası yaya sirkülasyonu, merdiven veya yürüyen merdivenlerle sağlanmakta olup, bazen bunlara ek olarak asansörlerde devreye girmektedir.

Atakule organize alışveriş merkezini inşa eden ve 30 yıl süreyle işletme hakkına sahip olan, sermayesinin tamamı Türkiye Vakıflar Bankası Memur ve Müstahdemleri Emekli Sandığına ait olan Anıtsal Yapılar Sanayi Ticaret ve Turizm A.Ş. dir.

Anıtsal Yapılar San. Tic. ve Tur. A.Ş.'nin yönetim kurulu, T. Vakıflar Bankası'nın 7 elemanından oluşmaktadır. Organize alışveriş merkezinin yönetimine ilişkin kararları, bu 7 kişi almakta ve alınan kararları ise genel müdür ve ona bağlı müdürlükler yerine getirmektedir. Bize göre organize alışveriş merkezleri gibi özel yönetim bilgi ve becerisi gerektiren bir sektörde, güncel ve yenilikçi kararlar oluşturabilecek uzmanlara yönetim kurulunda yer verilmelidir. Müdürlük düzeyinde, yönetime ilişkin kararlara doğrudan katılamamayıda, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda hızlı karar almaya engel olmasından dolayı eksiklik olarak görmekteyiz.

Anıtsal Yapılar San. Tic. ve Tur. A.Ş.'nin organizasyon şemasına bakıldığında, halkla ilişkiler ve tanıtım ya da reklam konularıyla ilgili herhangi bir bölüm görülmektedir. Pratikte bu görevi örgüt içinde birileri üstlenmekte ancak, organizasyon şemasında, iş tanımları çerçevesinde yer almamaktadır.

Atakule organize alışveriş merkezinin tutundurma çabalarına bakıldığında kuruluş yıldönümleri dışında fazla etkinliklerin yapılmadığı görülmektedir. Araştırmamız sırasında görüştüğümüz bir yetkili, *"Biz hedeflediğimizden fazla*

tanınıyoruz, Ankara'ya kim gelse mutlaka burayı gezer" ifadesini kullanarak, organize alışveriş merkezi yönetiminin, tutundurma faaliyetlerine yönelik bakış açılarını ortaya koymaktadır. Bize göre, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, bu gibi kurumların tanıtım, halkla ilişkiler ve reklama büyük ölçüde gereksinimleri vardır. Bir organize alışveriş merkezinin turistik bir yer olarak her an yaya trafiğinin yoğun olması demek, her zaman satışların yüksek olacağı anlamına gelmez. Kâr etmeyen kiracıların merkezden uzaklaşabileceğini düşünerek, merkez yönetiminin dönem dönem satışları artırmaya yönelik tutundurma çabalarına öncülük etmesinin yararlı olacağı kanısındayız. Doğal olarak , bu tür faaliyetleri yürütecek bir bölümün de iş tanımları yapılarak organizasyon şemasında yerini alması gerekmektedir.

Organize alışveriş merkezi bünyesindeki bütün birimlerin, kiracı olması, kiracıların sorunlarını yönetime iletme ve çözüm yolu geliştirme problemini gündeme getirmektedir. Fiziki koşullar göz önüne alınarak iç ve dış cepheleri temsilen, organize alışveriş merkezinin 8 ana bölgeye ayrılması ve her bir bölgenin danışma kurulunda 1 üyeye temsil edilmesini kiracıların sorununu öğrenme ve çözüm yolları geliştirebilme açısından çok uygun bir yöntem olarak görmekteyiz. Çünkü organize alışveriş merkezlerinde örgüt iklimini oluşturmak ve korumak açısından kiracı-yönetim ve kiracılar arası ilişkileri düzenlemeyi önemli bir yönetim işlevi olarak görmekteyiz.

Atakule organize alışveriş merkezindeki kiracı karışımına baktığımızda, departmanlı mağazanın olmadığını, ve özellikle mağazalardan, oluşan bir yapı sergilediğini görmekteyiz. Ancak, bu özellikli mağazalar Karum organize alışveriş merkezinde olduğu gibi tanınmış firma ve marka ağırlıklı değildir. Genellikle orta gelir grubuna hitap eden mağazalardır. Atakule'de ana faaliyet alanı olarak 1. sırada giyim sektörü yer almakta bunu gıda sektörü izlemektedir. Bu ana faaliyet alanlarının organize alışveriş merkezi içindeki konumlandırılmasına baktığımızda, hazır yiyecek hizmeti verenlerin binanın alt katında ve dış cephesinde gruplandığını, ancak genelde her katta hazır yiyecek satan birimlere yer verildiğini görmekteyiz.

Özellikle organize alışveriş merkezinin üst katında bulunan ve tamamı merkeze açık olarak dizayn edilmiş olan restorantın hem restorana gelenleri, hem alışveriş yapanları rahatsız ettiği düşüncesindeyiz. Ayrıca restorantın otoparka doğrudan bağlantısının olmamasıda, organize alışveriş merkezinin çarşı bölümünün kapandığı saatlerde merkezin güvenliğinin sağlanması açısından sakıncalı olduğu kanısındayız.

Atakule organize alışveriş merkezinde bütün birimlerin yönetime ait olması, kiracı karışımının istenilen düzeyde tutulmasını sağlamaktadır. Ancak, kiracılarla yapılan kira sözleşmelerinde, kiracının dükkanı başkasına devretme hakkı saklı tutulduğundan, kiracı karışımı dengesini bozacak kiralama ları önlemek amacıyla organize alışveriş merkezi yönetimine veto hakkı tanınmıştır. Bize göre, hem haksız kazancı önlemek, hem de organize alışveriş merkezi kiracı karışımına uygun olmayan kişi veya faaliyet alanlarına dükkanların kiralanmasını önlemek için kiracıların dükkanlarını başkalarına devretme veya devren kiraya verme hakkını kaldırmak gereklidir. Çünkü organize alışveriş merkezi yönetiminin veto yetkisinin sınırını çizmenin zor olacağı ve her kiracı değişiminde hukuksal sorun doğacağını düşünmekteyiz.

Atakule organize alışveriş merkezi yönetimi, merkez faaliyete geçtiği dönemde, dükkanların kira bedellerini, merkez içindeki konumuna göre m² başına Dolar üzerinden sabit bir tutar olarak belirlemiş ve bu tutarın kiracı değişmediği sürece 30 yıl süreyle geçerli olacağı kararını almıştır. Kiracının değiştiği durumlarda ise, o günkü rayiç üstünden tekrar ayarlama yapılabileceği hükmü getirilmiştir. Özellikle batıdaki örneklerine baktığımızda, kendini aşma, yenilikler yaratma ve büyüme amacıyla olan organize alışveriş merkezi yatırımcılarının ve geliştiricilerinin, uzun dönemde kârlarını arttırma çabasında olduğunu görüyoruz. Böyle bir dönemde, kısır döngü içinde kalarak 30 yıl gibi uzun bir süre için sabit bir tutara bağlı kira sözleşmesi yapmanın, rantabl olmadığı görüşündeyiz. Diğer taraftan, böyle bir sistemde, kiracılar yalnız başlarına bırakılmakta, kâr etse de

etmesede bu kirayı ödemeye mecbur tutulmaktadır. Bize göre, hem kiracının, hem de yatırımcı ve yöneticinin aktif olduğu bir yapı içinde belli kiracılara veya belirli sektörlere minimum kiraya ek olarak brüt satışlarının yüzdesi yöntemi uygulanarak kira tutarı belirlenebilir. Bu yöntemin uygulanamayacağı kiracılara da örneğin, 5 yılda bir yenilenmek üzere kira sözleşmesi yapılabilir. Daha önce sayfa 112'de belirtildiği gibi bu yöntemin sakıncalarından yatırımcıları korumak amacıyla çeşitli önlemler alınabilir.

Bu yapı içinde, sürekli aktif olması gereken yönetici pozisyonundaki genel müdüre ise, dönem bazında sabit maaş vermek yerine, belirlenen hedeflere ulaşıldığı ölçüde maaşa ek olarak prim verilmesinin yararlı olacağı görüşündeyiz.

Ortak giderlerin belirlenmesinde, kiracıların haklarını korumak açısından, büyük onarım hizmetleri ve yenileme çalışmaları ile demirbaşların işletme giderlerine dahil edilmemesi yerinde bir uygulamadır. Ancak, tutundurma giderinin m² başına bölünerek işletme giderlerine ilave edilmesi bizce yanlıştır. Bu denli büyük bir organizasyonda, tutundurma faaliyetlerinin aktif yapılabilmesi için ayrı bir fon oluşturulmasının daha yararlı olacağı görüşündeyiz. Özellikle tutundurma fonuna organize alışveriş merkezi yönetiminde belirli bir oranda katılmasını, masrafları karşılayabilmek açısından destekleyici görmekteyiz.

Atakule organize alışveriş merkezinde bakım-onarım ve güvenlik hizmetleri yönetim firmasının kendi personeli tarafından yürütülmektedir. Ankara için bu denli popüler bir yerin güvenlik hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesinde, hizmet içi eğitimin çok önemli olduğunu görüşündeyiz. Bu nedenle, güvenlik personelinin bölge polis teşkilatının yardımıyla sürekli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmasının ve teknolojiyle uyumlu techizatlarla donatılmalarının, suçu önleme açısından önemli olduğu kanısındayız.

Atakule organize alışveriş merkezinde günlük çalışma saatleri hafta içi ve pazar günü olmak üzere farklılık göstermektedir. Ülkemizdeki tüketici davranışları

incelendiğinde ve ayrıca bizim yaptığımız araştırma sonucu göz önüne alındığında, tüketicilerin özellikle pazar sabahlarını alışverişe ayırmadıkları görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, hafta içi saat 10.30 da açılan Atakule'nin pazar günleri 12.00 de açılması, hem kiracı hem de çalışan elemanlar açısından faydalıdır. Bu uygulama gece geç saatlere kadar çalışan esnaf ve yardımcılarına, organize alışveriş merkezi personeline dinlenme olanağı tanırken, gereksiz işletme masraflarını da ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca bu uygulamanın, organize alışveriş merkezi yönetiminin belirlediği ortak çalışma saatlerine, kiracıların yorgunluktan dolayı uymama gibi özürlerini de azaltacağı görüşündeyiz.

3.1.4- Karum İş ve Alışveriş Merkezi:

21 Aralık 1991 de faaliyete geçen Karum İş ve Alışveriş Merkezi Ankara, Kavaklıdere'de toplam 60.000 m² üzerinde, 36.000 m² brüt kiralanabilir alana sahip, 700 araçlık otoparkı bulunan (500'ü müşteri, 200'ü personelin kullanımına ait) kapalı olarak inşa edilmiş, yöresel tip organize alışveriş merkezidir.

3 çarşı, 4 büro ve 2 otopark katı olmak üzere toplam 9 kattan oluşan merkezde, 485 bağımsız birim bulunmaktadır. Bu bağımsız birimlerin hepsi özel şahıslara ait olup, 360'ı dükkan, 22'si vitrin, 103'de büro olarak düzenlenmiştir.

Karum iş ve alışveriş merkezinde, ana kiracı niteliğinde departmanlı mağaza yoktur. Merkezde özellikli ve tanınmış firmalar ağırlıktadır. Bu nedenle merkez, özellikle yöresel tip organize alışveriş merkezi özelliğini taşımaktadır.

Karum organize alışveriş merkezinin içinde yer aldığı kompleksin diğer ünitesi Sheraton otelidir.

Merkez hergün 10.00 - 22.30 saatleri arasında açık bulunmaktadır.

Karum iş ve alışveriş merkezi Kavala-Koray Gayrimenkul Değerlendirme Ticaret ve Sanayi A.Ş. (KAVKO) tarafından inşa edilmiş olup, inşaat sırasında ve sonradan otopark dışındaki diğer bütün dükkan ve bürolar bireysel yatırımcılara devredilmiştir.

Merkezde yönetime bağlı olarak 54 personel görev yapmaktadır.

3.1.4.1- Yönetimi:

Merkezdeki bütün dükkan ve büroların sahiplerinin bireysel yatırımcılar olmaları nedeniyle, organize alışveriş merkezinin yönetimi, Kat Mülkiyeti Kanunu çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Kat malikleri, yönetim kurulu üyelerini seçmekte ve yönetim kuruluda her yıl yapılan genel kurulda, merkezin yıllık işletme projesini oluşturmakta ve bütçeyi belirlemektedirler. İşletme projesini yönetim kurulunun belirlediği sınırlar içinde uygulama görevi ise, KAVKO'nun yönetim firması olan Karum Yönetim ve Ticaret A.Ş.'ye verilmiştir.

Karum Yönetim ve Ticaret A.Ş.'nin görevlendirdiği genel müdür, sürekli olarak merkezin başında bulunmaktadır. Genel müdüre bağlı, teknik işler, mali işler, dekarasyon ve inşaat işleri, halkla ilişkiler müdürleri görev yapmaktadır (Şekil 14).

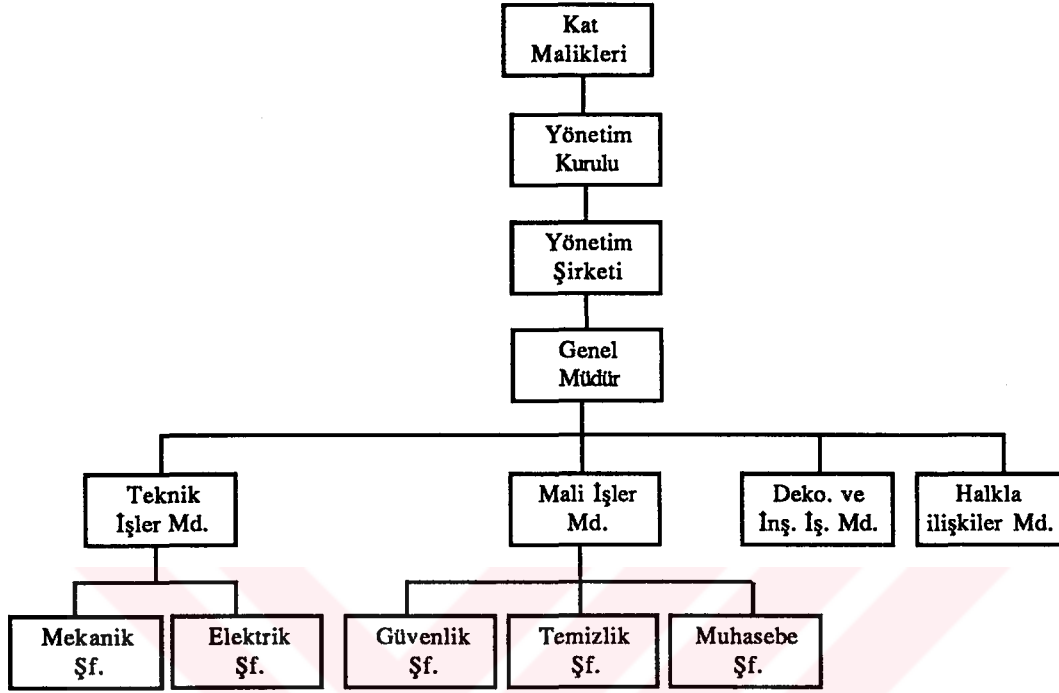
Yönetim firması olan Karum Yönetim ve Ticaret A.Ş. bir komisyon karşılığında görev yapmakta olup, merkezin yönetiminden 1. derecede sorumlu olan genel müdür ise, yönetim şirketinden dönem bazında sabit ücret ve buna ilave olarak prim almaktadır.

Kat malikleri (dükkan ve büro sahipleri) Kat Mülkiyeti Kanununa göre, yılda 1 kez toplanmakta, kiracılar vekalet olmadan toplantıya katılamamaktadır.

3.1.4.2- Kiracı Karışımı:

Karum İş ve Alışveriş Merkezi ana kiracısı olmayan, diğer bir deyişle kiracı karışımında departmanlı mağazalar bulunmayan bir organize alışveriş merkezidir. Merkez, tanınmış marka ve firmaların mağazalarından oluşmakta olup, özellikle organize alışveriş merkezleri sınıfına girmektedir.

Mağaza ve büroların bireysel yatırımcılara ait olması, merkez yönetimini, kiracı karışımını belirleme konusunda yetkisiz bırakmaktadır. Mal sahipleri dükkanlarını istedikleri kişi ve kurumlara kiralayabilmektedir. Ancak, gıda hizmeti verecek olan kiracıların zemin katta konumlandırılma zorunluluğu yönetim tarafından getirilmiştir.

Şekil-14: Karum İş ve Alışveriş merkezinin Yönetim Şeması

Araştırmamızın yapıldığı dönemde, Karum'un kiracı karışımı, ana faaliyet alanlarına göre şöyle dağılım göstermektedir.

Giyim.....	%41.9
Aksesuar.....	% 5.3
Ayakkabı, çanta.....	% 7.8
Çocuk giyim, aksesuar.....	% 8.2
Çocuk malz., oyuncak, hobi.....	% 4.5
Kuyumcu, saatci.....	% 6.9
Kırtasiye.....	% 1.2
Ev eşyası, hediyelik eşya.....	%12.3
Yiyecek, tek el ürünleri.....	% 3.7
Kozmetik, sağlık ürünleri optik.....	% 4.5
Müzik, elektrik, elektronik.....	% 1.7
Hizmet sektörü.....	<u>% 2.0</u>
Toplam.....	%100

3.1.4.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüştürülmesi:

Demirbaşlar hariç, bütün bakım-onarım ve yenilemeyle ilgili masraflarla, ortak tutundurmaya yönelik harcamalara kiracıların m² başına katılımı, sözleşmeyle zorunlu hale getirilmiştir. Genel kurulda kabul edilen işletme projesi çerçevesinde kiracıların m² başına ödeyeceği aylık işletme giderleri belirlenmekte ve kiracılardan her ay tahsil edilmektedir.

3.1.4.4- Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması:

Karum İş ve Alışveriş Merkezinin bakım ve onarımına yönelik hizmetlerden bazıları, yönetimin kendi personeli, bazıları ise, dışarıdan özel firmalarca yapılmaktadır.

Genel müdüre bağlı olarak çalışan, teknik işler müdürünün denetiminde 7 mekanik, 6 elektrik teknisyeni rutin ve basit işleri yürütmektedir. Büyük çaplı ve özel teknik beceri gerektiren konularda ise, özel firmalar devreye girmektedir.

Aynı şekilde, merkezin temizlik hizmetlerindeki özel bir firma yerine getirmektedir. Bu özel firmanın çalışmalarını, mali işler müdürüne bağlı bir temizlik şefi denetlemektedir.

Merkezin güvenliğini, özel güvenlik teşkilatı kanunu çerçevesinde oluşturulan 26 kişilik güvenlik ekibi sağlamaktadır. Güvenlik personeli, sürekli hizmet içi eğitimle takviye edilmektedir. Silah taşıma yetkisi bulunan güvenlik personelinin ana fonksiyonu, suça karşı caydırıcı olmaları ve olay anında polisi çağırıp, onlar gelene kadar polisin yetkilerini kullanarak duruma hakim olmaktır.

3.1.4.5-Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal Kültürel Etkinlikler:

Genel müdüre bağlı olan halkla ilişkiler müdürlüğü, yönetim kuruluna, yıllık ortak tutundurma faaliyetlerine yönelik öneriler sunmaktadır. Yönetim kuruluda, benimsediği önerileri, işletme projesine alarak yıllık bütçeden pay ayırmaktadır.

Ortak tutundurma harcamaları, m² başına bölüştürölüp aylık işletme giderlerine eklenmektedir. Ortak tutundurma faaliyetlerinin oluşturulmasında, kiracının öneride bulunma hakkı yoktur.

Karum'da yapılan başlıca etkinlikler; sergi ve defile düzenlemek, özel günlerde merkezi flamalarla süslemek, amatör müzik gruplarına konser verdirmek, 23 Nisan'da çocuk şenliği düzenlemek şeklinde olmaktadır.

Merkezdeki kiracıların, bireysel tutundurma çabalarına ve vitrin düzenlemelerine, ortak alanlara taşmamak koşuluyla yönetimin müdahale hakkı yoktur.

Merkez yönetimi bazı kurallar çerçevesinde ortak kullanım alanlarını geçici olarak kiraya verebilmektedir.

Karum'un tanıtımına yönelik olarak yılda 3 kez, halkla ilişkiler müdürlüğünce dergi çıkarılmaktadır.

3.1.4.6- Kiracıların Denetlenmesi:

Merkez yönetiminin sözleşme gereği, kiracıların satış performansını kontrol etme yetkisi yoktur. Aynı şekilde, kiracıların belirlenen ortak açılış-kapanış saatlerine uymayarak geç açıp, erken kapatmalarına da yönetimin karışması ve yaptırım uygulaması söz konusu değildir.

3.1.4.7- Karum Organize Alışveriş Merkezinin İrdelenmesi:

Karum organize alışveriş merkezi, Ankara'nın orta ve üst düzey gelir grubunun oturduğu ve alışveriş yaptığı, aynı zamanda gençlerinde buluşma ve gezme yeri olan Kavaklıdere semtinde bulunması nedeniyle, yaya trafiğinin her zaman ve özellikle hafta sonları yoğun olduğu bir yerdir. Ayrıca Karum, Ankara'nın 5 yıldızlı iki büyük oteli olan Hilton ve Shareton'un yanında olması

nedeniyle, turizme de yönelik bir organize alışveriş merkezidir. Bu noktalar göz önüne alındığında Karum İş ve Alışveriş Merkezi'nin, kuruluş yeri seçimi bakımından uygun bir yerde olduğu söylenebilir.

Toplu taşıma araçlarıyla, Karum'a ulaşmak kolay olduğu gibi, kendi araçlarıyla merkeze gelenler içinde geniş kapasiteli kapalı bir otoparkı bulunmaktadır. Müşteri ve personel otoparkının ayrı düzenlenmiş olması, otopark bulamama gibi sorun yaratmamaktadır. Bu özelliğinden dolayı Karum, talep edilen bir alışveriş mekanı olmaktadır.

Karum'un mimari yapısı elips şeklinde, doğal aydınlatmaya olanak tanıyan camekan kubbeli, iş merkezi dahil 7 katın birbirini gördüğü geniş atriyumu bulunan, kapalı tip modern bir yapıdır. Kapalı olarak inşa edilmesi, her mevsim alışveriş yapabilme olanağı sunmaktadır. Çarşı katları birbirine, yürüyen merdivenlerle atriyumdan bağlanmakta, bunlara ek olarak yan taraftan, merdiven ve asansörler destek olmaktadır. İş merkezi katlarına ise ulaşım çarşı içinden asansörlerle sağlanmaktadır.

Çarşı içinde dükkanlar, iç içe geçmiş 2 halka şeklinde dizayn edilmiştir. 1. halkada olan dükkanlar atriyuma bakmakta, 2. halkadakiler (arka koridor) ise dışarıya ve yaya yollarına bakmaktadır. Atrium etrafındaki yaya yolları sürekli canlılığını korurken, ikinci halkadaki yaya yolları, çok sık ara bağlantılar olmasına rağmen fazla canlı değildir. Zaten araştırmamız sırasında 2. koridorda bulunan dükkanların zeminden yukarıya doğru çıktıkça daha boş olduğu görülmüştür.

Karum'un çarşı bölümündeki dükkanların %76.3'ü, vitrinlerin ise %36.3'ü doludur. Büroların ise doluluk oranı, %46.6'dır.

Karum iş ve alışveriş merkezinin 2 yıldan beri faaliyette bulunmasına rağmen, bütün dükkan ve bürolarının kiraya verilerek dolu bir organize alışveriş merkezi imajını yakalayamamasının bizce çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle, Karum İş ve Alışveriş Merkezi'ndeki büro ve dükkanlar yatırımcı/geliştirici firma tarafından

bireysel yatırımcılara satılmıştır. Dükkan ve büroları satın alanların çoğu, orada faaliyette bulunmaktan ziyade, prim yapar gerekçesiyle yatırım amaçlı mülk satın almıştır. Dolayısıyla kiraya verme ve kiracı seçme keyfiyeti bireyselleşmiştir.

Dükkanların m² olarak dar tutulup, sayısal olarak çoğaltılması, bizce geniş mekanlarda hizmet vermeyi düşünen kiracı adaylarının olumsuz yaklaşımlarına neden olmuştur. Çünkü, 3-4 bağımsız birimi birleştirip, geniş bir dükkan elde etmeye çalışan kiracı 3-4 ayrı bireysel yatırımcı ile anlaşmak durumunda kalmaktadır. Bu da beraberinde pek çok sorun getirmektedir. Özellikle Karum'un konumu ve yarattığı imaj nedeniyle kiraların ve hava parasının yüksek tutulması m² olarak küçük olan dükkanlara küçük girişimcilerin talebini azaltmaktadır. Ayrıca 2. halkada bulunan dükkanların atriyumla bakanlara nazaran kuytuda kalması, bu kısımlara olan talebide azaltmaktadır.

Karum organize alışveriş merkezi departmanlı mağazası olmayan, özellikli bir yöresel tip organize alışveriş merkezidir. Halihazırda faaliyette bulunan dükkanların %41.9'unun giyim eşyası sattığı merkezin kiracı karışımına bakıldığında, dünyaca ünlü marka ve firmaların zincir mağazalarının bulunduğu görülmektedir. Örneğin, İtalyan Gazellini firması, üç katta 14 bağımsız birimi birleştirerek hizmet veren en büyük kiracı niteliğindedir. Bunun gibi dünyaca ünlü firmaların şubelerinin bir arada bulunması, beraberinde kalite imajını da Karum organize alışveriş merkezine taşımaktadır. Bu nedenle bu tür kiracılar, aynı merkez içinde hizmet verecek komşularında bu kalitede olmasını istemektedir.

Bize göre, bu ve benzeri nedenlerden dolayı Karum'un, bir süre daha boş dükkanlarla hizmet vermeye devam edecektir.

Karum'da yönetime ilişkin kararlarını alan organ, yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, kat maliklerinden oluşan 7 kişilik bir kuruldur. Karum gibi, dünyaca ünlü firmaların şubeleri bulunan ve üst düzey gelir grubuna hitap eden bir merkezde, yönetim kurulunu oluşturan üyelerinin organize alışveriş merkezlerini

yönetmek konusunda ne denli bilgi sahibi olduklarına bakmak gerekir. Biz araştırmamız sırasında, bu konuyla ilgili doyurucu bilgi alamadık. Ancak yönetim kararlarını alacak organ üyelerinin, kat maliklerinden oluşması, bizde bu alanda yeterince bilgi sahibi olmadıkları izlenimini uyandırmıştır.

Yönetim kurulunun aldığı kararları uygulamakla görevli olan ve komisyon karşılığı merkezi yöneten firma, Karum Yönetim ve Ticaret A.Ş.'dir. Bu şirket ne kadar profesyonel bir yönetim şirketi olursa olsun, merkezin yönetimine ilişkin kararlara katılma ve yönetim kurulu dışında yeni hedefler yaratma şansı olmadığı için, bizce pasif bir görev üstlenmektedir. Kat maliklerinin organize alışveriş merkezi yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olamayacakları düşüncesinden hareketle, bize göre olması gereken, Karum organize alışveriş merkezi yönetimini, gayrimenkul konusunda uzman bir firmaya vermek veya yönetici olarak bu konuda uzman bir kişiyi görevlendirmektir. Ayrıca yönetim kararları alınırken, bu uzman kişilere veya kurum temsilcilerine söz hakkı da tanınmalıdır.

Yıllık olarak hazırlanacak işletme projelerinin gerçekleştirilmesi ölçüsünde, yönetim firmasına verilecek komisyon ve primlerin çalışanları güdüleyip, yaratıcı olmalarını sağlayacağını da düşünmekteyiz.

Karum organize alışveriş merkezinde, bize göre bir yönetim eksiğinde, kat maliki olmayıp, kiracı olarak hizmet verenlerin, organize alışveriş merkezi yönetimiyle ilişki kurabilecekleri, sorunlarını aktarıp çözüm yolu isteyebilecekleri bir mekanizmanın olmamasıdır. Organize alışveriş merkezlerinin örgütlü bir birliktelik olma özelliğinden dolayı, bu tür kiracıların örgütlendirilip, onlar adına yönetimle ilişki kuracak bir birliğin kurulmasına, organize alışveriş merkezi yönetiminin öncülük etmesi gerekmektedir. Bu birliğin, aynı zamanda ortak tutundurma kararlarını oluşturmaya yönelik önerilerde bulunması açısından da gerekli olduğu görüşündeyiz.

Karum'un tanıtımına ve her an yaya trafiğinin artırılmasına yönelik hazırlanan ortak tutundurma çabalarının, önceden yıllık olarak hazırlanması ve tahmini maliyetin işletme giderlerine eklenerek, m² bazında kiracılardan tahsil edilmesi,

bizce Karum'un sergilediği özelliklere göre yetersiz kalmaktadır. 2 yıl gibi uzun bir süredir açık olan ve halen içinde müşterilerin dikkatini çekecek ölçüde boş dükkanların bulunduğu bir merkezin, daha aktif ortak tutundurma çabaları geliştirip, uygulaması gerekmektedir.

Tutundurma harcamalarının sadece kiracılardan değil, mal sahiplerinin ve organize alışveriş merkezi yönetiminin de katkı vereceği bir fondan sağlanmasının, daha yararlı olacağı görüşündeyiz. Çünkü, her an her köşesi canlı bir merkezde bağımsız birimlerin değeri artacak ve girişimcilerce talep edilecektir. Bu da mal sahiplerinin yararına bir gelişmedir.

Bize göre Karum'da yapılması gereken, yaya trafiğini 2. koridora çekebilecek özel günler ve etkinlikler geliştirmek ve müşterilerin buna katılımını sağlamaktır.

Karum'da temizlik hizmetleri özel bir firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Organize alışveriş merkezi yönetimince bu özel firmanın denetiminin iyi yapılması yanı sıra, temizlik firmasının görevinin bilincinde olması, Ankara'lılara temiz ve düzenli bir mekanda alışveriş yapabilme olanağı sunmaktadır.

Ana giriş kapısından atriyum'a geçerken stratejik bir konumda ışıklı bilgi panosu bulunmakta olup, organize alışveriş merkezinde faaliyet gösteren işletmeleri konumları itibarıyla göstermektedir. Ayrıca danışma masasındaki görevliler, müşterilerle hem doğrudan ilişki kurarak, hemde ana faaliyet alanları bazında hazırlanan broşürleri dağıtarak Karum'u ve firmaları (kiracıları) tanıtmaktadırlar. Tezimize konu olan 5 organize alışveriş merkezi içinde, kiracıları konumları ve ana faaliyet alanlarına göre ayırarak tanıtım broşürü hazırlayan tek merkez Karum'dur. Bu yönüyle Karum'u başarılı görmek gerekir.

Karum'un haftanın her günü aynı saatler içinde faaliyet göstermesi, bizce yerinde bir uygulamadır. Çünkü organize alışveriş merkezi içinde iş merkezi bulunmakta, aynı zamanda 2 beş yıldızlı otelin yanında olması nedeniyle turistlere de hizmet vermektedir. Diğer bir anlatımla, yöre halkının istekleri dışındaki bir tüketici kesimine de hitap etmektedir.

3.1.5. Capitol Alışveriş Merkezi:

18 Eylül 1993 de açılan Capitol Alışveriş Merkezi, İstanbul Altunizade'de , toplam 57.000m² üzerinde 24.000m² brüt kiralanabilir alanı bulunan, 900 araç, kapasiteli otoparklı, kapalı, yöresel tip organize alışveriş merkezidir. üç'ü çarşı 1'i eğlence merkezi, 2'si otopark olmak üzere 6 kattan oluşan merkezin, hepsi yönetime ait 131 bağımsız ünitesi (Eğlence merkezindekiler hariç 107 birim) bulunmaktadır.

Capitol alışveriş merkezinin ana kiracıları; 2 kata yayılmış, 5.700 m² alan üstünde faaliyet gösteren Çarşı Mağazası (departmanlı mağaza), 2.100 m² kullanım alanına sahip Migros (supermarket) ve merkez içindeki 3. katı tamamen kaplayan Satürn Eğlence Merkezi'dir.

Organize alışveriş merkezinin bünyesinde 3 sinema salonu, 1 sinema perdesi, 2 toplantı salonu, çocuk merkezi ve sağlık odası bulunmaktadır.

Merkezin çalışma saatleri, hergün 10.00 - 22.00 saatleri arasındır. Ancak Satürn Eğlence Merkezi geceyarısı 01.00'e kadar açıktır.

Capitol Alışveriş Merkezi, Mesa Mesken Sanayi A.Ş.'nin %50, Aksoy Otelcilik ve Yatırımları A.Ş.'ninde %50 hisseyle katıldıkları ortak bir yatırımdır. Merkezin hem yatırımcısı, hem de geliştiricisi aynı firmalardır. Merkezde, yönetime bağlı olarak 750 personel görev yapmaktadır.

3.1.5.1. Yönetimi :

Capitol Alışveriş Merkezi, yatırımcı firmaların ortaklaşa kurdukları yönetim firması olan, Metur Alışveriş Hizmetleri A.Ş. tarafından yönetilmektedir.

Karar organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulunun aldığı kararları yıllık hazırlanan proje ve bütçe doğrultusunda uygulamak genel müdürün görevidir.

Genel Müdüre bağlı işletme, pazarlama ve mali işler müdürlüğü bulunmaktadır. İşletme müdürünün altında; güvenlik şefi, temizlik şefi ve bakım şefliği görev almaktadır. İşletme müdürünün görevi merkezin bakım, onarım ve güvenliğini sağlamaktır. Pazarlama müdürlüğüne bağlı, reklam ve halkla ilişkiler şefliği ve müşteri ilişkileri şefliği bulunmaktadır. Kiracı ilişkileri şefliği, merkezde yer alan kiracılarla yönetim arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Mali İşler Müdürlüğüne bağlı olarak muhasebe ve idari işler personel şefliği yer almaktadır (Şekil-15).

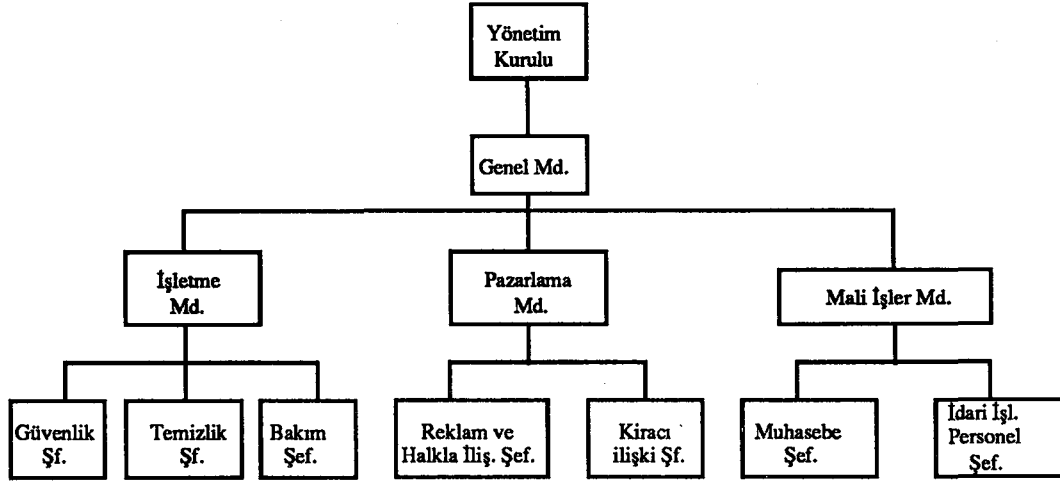
Genel müdür, merkezin başında sürekli görev yapmakta olup, merkezin yeni açılması nedeniyle yoğun bir şekilde kendisine bağlı çalışan fonksiyonları bizzat yönetmektedir.

Genel müdürün ücretlendirilmesi, altı aylık dönemler itibariyle sabit maaş ödenmesi şeklinde olup, yıl sonunda sözleşmede belirtilen hedeflere ulaşma ölçüsünde bir prim de verilmektedir.

Kiracıların, merkez yönetimine katılımı, danışma kuruluna seçtikleri temsilciler vasıtasıyla olmaktadır. Her ay toplanan danışma kurulu 7 üyeden oluşmaktadır. Bu üyelerden üçü, üç büyük olarak anılan; Çarşı Mağazası, Migros ve Satürn Eğlence Merkezi'nin temsilcileri, diğer üçü alışveriş merkezinin her katından birer temsilci ve daimi üye olan genel müdürdür. Danışma kurulunun özelliği, merkezi her an canlı tutabilmek ve kiracıların problemlerini çözebilmek amacı ile tavsiye niteliğinde projeler geliştirmektir. Daimi üye olan genel müdür ise, bu projeleri yönetim kuruluna aktarmaktadır.

3.1.5.2. Kiracı Karışımı ve Kira Tutarının Belirlenmesi:

Capitol Alışveriş Merkezi'nde, yönetim tarafından üç büyük olarak anılan kiracılardan, Çarşı Mağazası departmanlı mağaza, Migros süpermarket, Satürn ise, eğlence merkezidir.

Şekil-15: Capitol Alışveriş Merkezinin Örgüt Şeması

Merkezin yeni faaliyete geçmesinden dolayı, merkezin doluluk oranı araştırmamızın yapıldığı dönemde %87 dir. Bu oranın, ana faaliyet alanlarına göre yüzde dağılımı şöyledir;

Giyim.....	% 53
Aksesuar, ayakkabı, çanta.....	% 6.
Çocuk giyim, aksesuar.....	% 3.6
Ev eşyası, tekstil.....	% 6.
Kozmetik, sağlık ürünleri, optik.....	% 3.6
Müzik aletleri, elektronik, fotoğraf.....	% 2.4
Yiyecek, tek el ürünleri.....	% 4.9
Hazır yiyecek.....	% 15.7
Kuyumcu, saatçi.....	% 1.2
Kitap, çiçek.....	% 2.4
Hizmet sektörü.....	<u>% 1.2</u>
Toplam.....	%100

Merkez içindeki dükkanların yönetime ait olması, kiracı kanışımının kontrol altında tutulmasını kolaylaştırmaktadır.

Yapılan kira sözleşmelerinde, kiracıların dükkanlarını başkalarına devretmeleri ve devren kiraya vermeleri söz konusu değildir. Ayrıca yönetime danışmadan, sözleşmede belirtilen faaliyet alanlarının değiştirilmesi de sözleşme gereği yasaktır.

Merkez içinde, ana faaliyet alanlarının konumlandırılmasına özen gösterilmiştir. Buna göre zemin katta hazır yiyecek üniteleri, giyim eşyası satan mağazalar ve departmanlı mağazanın bir katı bulunmaktadır. 1. katta, giyim eşyası satan mağazalarla, departmanlı mağazanın 2. katı yer almaktadır. 2. katta ise; süpermarket, gıda ürünü satan mağazalar, ev dekorasyon, aksesuar ve özel ilgi mağazaları bulunmaktadır.

Capitol yönetimi, kiracıların ödeyecekleri aylık kira tutarını belirlemede 2 farklı yöntem uygulamaktadır. Kiracılardan Migros, Satürn Eğlence Merkezi ve McDonalds firmaları her ay sabit minimum bir kira ve buna ek olarak, aylık brüt satışlarının belli bir yüzdesini kira olarak ödemektedir. Bu 3 firma dışındaki diğer kiracılardan ise, aylık sabit bir tutar kira bedeli olarak tahsil edilmektedir. Sabit kira tutarının belirlenmesinde ana faktör, mağazanın merkez içindeki konumudur. Yönetim kurulu bir sonraki yılın kira tutarını Ekim ayı içinde belirlemektedir. Bu tutara, yıllık tahmini işletme gideri, yıllık ortak tutundurma faaliyet bütçesi, demirbaşlar, bakım-oranım ve yenileme giderleride dahildir. Diğer bir anlatımla, kira bedeline merkez ile ilgili bütün giderler tahmini bir tutar olarak eklenmekte ve yıllık olarak hesaplanıp, kiracılardan aylık olarak tahsil edilmektedir.

3.1.5.3-Ortak Giderlerin Hesaplanması ve Kiracılara Bölüşürülmesi:

Kiracılarla yapılan kira sözleşmesi gereği, kiracılar, demirbaşlar ve yenileme harcamalarıda dahil olmak üzere, organize alışveriş merkezinin gerektirdiği bütün masraflara m² bazında katılmakla yükümlüdür. Ortak giderler, kiracılardan ayrı olarak değil, kira tutarının içinde tahsil edilmektedir.

3.1.5.4. Bakım-Onarım ve Güvenliğin Sağlanması:

Merkezin bakım ve onarımını, işletme müdürüne bağlı olarak görev yapan bakım şefliği elemanları, elektrik, elektronik, mekanik ve inşaat grupları olarak yürütmektedir.

Merkezin temizlik işleri, sözleşmeyle özel bir temizlik işleri firmasına verilmiştir. Temizlik firmasının vardiya şeklinde çalışan 35 kişilik personeli, işletme müdürüne bağlı temizlik şefi denetlemektedir.

Capitol organize alışveriş merkezinin güvenlik hizmetleride sözleşmeyle özel bir güvenlik şirketine verilmiştir. Güvenlik elemanları 40 kişi olup, vardiya halinde görev yapmakta ve bu elemanlar merkezdeki sivil polisler ve Çarşı Mağazası'nın özel güvenlik ekibiyle koordineli olarak çalışılmaktadır.

Güvenlik personelinin görevi; merkez içinde ve dışında doğabilecek olayları sezip önlemek, suçlara karşı caydırıcı olmak ve olayı anında karakola ve sivil polisler ile iletmektir. Güvenlik personeli telsiz ve jop taşımakta ve silahsız olarak görev yapmaktadır. Güvenliği sağlamaya yönelik olarak stratejik noktalarda kapalı devre kameralar bulunmaktadır.

3.1.5.5. Tutundurma Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve Sosyal Kültürel Etkinlikler:

Organize alışveriş merkezinin tanıtımına ve satışların artırılmasına yönelik olarak yapılacak olan ortak tutundurma faaliyetlerinin planlaması ve bütçenin hazırlanması, yönetim kurulunun görevidir. Pazarlama müdürüne bağlı olarak görev yapan reklam ve halkla ilişkiler şefliği ise bu plan doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesinden sorumludur.

Her yıl Ekim ayında gelecek yıla ilişkin ortak tutundurma faaliyetleri programı hazırlanmakta ve bir tutundurma bütçesi oluşturulmaktadır. Tahmini hazırlanan bu

tutundurma giderleri, m² bazında kira tutarlarına eklenmektedir. Bu nedenle, kiracıların tutundurma giderlerine katılımları zorunludur. Hazırlanan yıllık program dışı bir tutundurma faaliyeti gerektiğinde ise, bu masrafı merkez yönetimi üstlenmektedir.

Capitol organize alışveriş merkezinin zemin katının ortasında bulunan, yaya yollarının kesiştiği ve diğer katlardan da görülebilen bir mekan; konser, defile ve tiyatro gösterileri gibi etkinlikler için kullanılmaktadır. Bir sinema perdesi de bulunan bu alana "Agora" denilmektedir. Merkezde 3 küçük klasik sinema salonu ile, 180 kişinin 12-15 dakikalık kısa süreli filimleri ayakta izleyebileceği 1 sinema perdesi bulunmaktadır. Ayrıca tanınmış bir tiyatro sanatçısı tarafından yönetilecek olan, 2-9 yaş grubuna yönelik bir çocuk oyun merkezi de yakında faaliyete geçecektir. Merkezde ticari amaçla kullanılmak üzere 2 toplantı salonu bulunmaktadır. Bu ortak alanların kullanımı ve kiralanması ise reklam ve halkla ilişkiler bölümünün sorumluluğundadır. Kiracılar, bireysel tutundurma kararları almakta serbesttir. Ancak bu serbestlik, ortak alanlara taşmamak ve merkezin genel imajını bozmamak koşulu ile geçerlidir.

3.1.5.6. Kiracıların Denetlenmesi:

Organize alışveriş merkezi yönetimi, sözleşme gereği Çarşı Mağazası, Migros ve Mc Donalds firmalarının aylık brüt satışlarını denetleyebilmektedir. Çünkü, bu firmaların aylık kira bedelleri, minimum sabit tutara ek olarak, aylık brüt satışların belli oranda yüzdesi şeklindedir.

Merkezin yeni açılması nedeniyle, kiracılarının ortak açılış-kapanış saatlerine uymaları konusunda yönetimin kararlı bir tutumu vardır. Ancak kira sözleşmesinde, bu kurala uymamanın herhangi bir yaptırımı yoktur.

3.1.5.7. Capitol Organize Alışveriş Merkezi'nin İrdelenmesi:

Yeni faaliyet geçen Capitol organize alışveriş merkezi, İstanbul'un ikinci büyük, Anadolu yakasının ise ilk organize alışveriş merkezi olma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca bu organize alışveriş merkezi'nin bir özelliği de, hem alışverişini hem de sosyal ve kültürel olanakları aynı anda ve aynı mekanda tüketicilere sunmasıdır. Diğer bir anlatımla Capitol, insanların buluşup gezdiği, hoşça vakit geçirirken alışveriş yapabildiği bir mekan niteliğindedir.

Capitol'un kiracı karışımına ve ana faaliyet alanlarına baktığımızda, merkez içindeki yaya trafiğini her an canlı tutmak amacıyla hedef tüketici kitlesi de gözönüne alınarak çok geniş tutulduğu görülmektedir. Capitol, dünyaca ünlü firmaların şubeleriyle kalite açısından üst düzey gelir grubuna, departmanlı mağaza ve supermarketiyle üst ve orta düzey gelir grubuna, eğlence merkezi, sinema salonları, çocuk oyun merkezi ve bowling salonuyla her yaştan tüketiciye hitap etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca 2 toplantı salonuyla bilimsel, sosyal ve ticari aktivitelere katılacak ziyaretçileri de hedeflemektedir.

Bu yönüyle baktığımızda Capitol, hedeflediği tüketici kitlesine ulaşmak için kuruluş yeri seçimi bakımından merkezi bir konumdur. Altunizade köprüsüyle, Bağlarbaşı kavşağını birleştiren Tophanelioğlu Caddesi'nin üzerinde olan Capitol'ün, Boğaziçi köprüsü'yle doğrudan bağlantısı vardır. Organize alışveriş merkezi çevresinden, İstanbul'un yoğun yerleşim yerlerine ve Kadıköy'e dolmuş ve otobüs seferleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, 450'si açık, 450'si kapalı olmak üzere 900 araç kapasiteli otoparkı, özel arabalarıyla organize alışveriş merkezine gelecek olanlara otopark sorunu yaratmamaktadır. Özellikle organize alışveriş merkezi'nin ikinci katında yer alan Supermarket'in (Migros) dış otoparka açılan kapı yanında olması, tüketicilere satın aldıkları ürünleri el arabasıyla araçlarına kadar

taşıma olanağı sunmaktadır. Bu ayrıcalık, özellikle trafik ve park sorununun inanılmaz boyutlara ulaştığı İstanbul'da, tüketicilere zorunlu gereksinimlerini kolay sağlayabilme olanağı sunmaktadır. Bize göre bu özellik, müşteri çekim gücü yüksek bir hizmettir.

Capitol çağdaş bir mimari anlayışla, her kat birbirini görecektir şekilde tasarlanmış olup, üç ayrı giriş kapısıyla, ortak alanlara, oradan da alışveriş birimlerine ve eğlence merkezine yaya yollarıyla bağlanmaktadır. Düz ve çok katlı şekilde inşa edilen merkezin, bir ucunda iki kata birden yayılan bir departmanlı mağaza, en üst katın tamamını kaplayan bir eğlence merkezi ve bunlar arasına serpiştirilmiş bağımsız birimler bulunmaktadır. Agora, Capitol'ün zemin katında, yaya alanları ile oturma ünitelerinin birleştiği noktadadır. Bu alan organize alışveriş merkezi'nin her katından rahatlıkla izlenebilmekte olup, Agora'ya açılan yürüyüş alanları bina içine kademe kademe yükselerek diğer katlar arasında kesintisiz bağlantılar kurmaktadır. 9 adet yürüyen merdiven, 4 adet 12 kişilik asansör ve merdivenler katlar arasında düşey ilişkiyi güçlendirmektedir. Yaya trafiğinin merkez içinde homojen dağılımının sağlanması, Capitol'de dolaşmayı zevkli hale getirmekte, binanın kapalı olarak inşa edilmesi ise, her mevsim olumsuz doğa koşullarından etkilenmeden alışveriş yapabilme olanağını sunmaktadır.

Capitol organize alışveriş merkezi'nin yönetimini, ortak yatırımı gerçekleştiren firmaların kurmuş olduğu bir yönetim firması üstlenmektedir. Yönetim kurulunun aldığı kararları uygulamakla görevli olan genel müdür, daha önce Galleria'da üst düzey yönetici olarak görev almış bir kişi olması nedeniyle, deneyimli ve organize alışveriş merkezi yönetiminde uzman bir kişidir. Galleria'dan elde edilen deneyimler doğrultusunda Capitol'un oluşturulması, bizce Galleria'da yapılan yanlışlıkların ve eksikliklerin bu organize alışveriş merkezinde tekrarlanmayacağı, aksine daha iyi bir yönetim sistemi oluşturulacağı izlenimi uyandırmaktadır. Capitol'ün daha 1 aylık bir geçmişinin olması, bizim bu organize

alışveriş merkezi yönetimi hakkında eleştiri yapabilmemizi güçleştirmektedir. Araştırmamız sırasında bize verilen bilgiler doğrultusunda edindiğimiz izlenim, yönetim firmasının sadece belirli sınırlar içinde kalarak yönetim kurulunun aldığı kararları uygulamakla yetinmeyip bunun ötesinde, özellikle genel müdürün organize alışveriş merkezinin belirlenen hedeflere ulaşmasında önemli katkıları olacağı ve bu katkılar ölçüsünde primle ödüllendirileceği şeklindedir. Bu da bize, Capitol'ün, yönetimini üstlenen Metur Alışveriş Hizmetleri A.Ş.'nin basit bir yönetim firması olmayıp, hedefleri saptanan ve bu hedefleri aşması istenen bir mülk yönetim firması olduğunu göstermektedir.

Capitol'de değişik bir uygulama olarak kira bedellerinin hesaplanması dikkatimizi çekmiştir. İki tür kira bedeli tesbit edilen Capitol'de, satış hacmi yüksek olan 3 kiracının minimum kira bedeline ek olarak, brüt satışlarının belirli bir yüzdesini kira olarak vermesi bizce yerinde bir uygulamadır. Bu uygulama sayesinde organize alışveriş merkezi yönetimi kira gelirini arttırmak amacıyla, en azından kiracılar kadar aktif olup, merkez içinde yaya trafiğini canlı tutmaya yönelik, ortak tutundurma çabaları geliştirmek zorunda kalacaktır. Organize alışveriş merkezi yönetiminin bu tür faaliyetlere ağırlık vermesinin, diğer kiracıların satış gelirlerini yükselteceği görüşündeyiz.

Bu üç kiracı dışında, diğer kiracılara uygulanan yöntem ise, organize alışveriş merkezi yönetimine ilişkin bütün masraflarında içine dahil edildiği bir kira tutarı belirlemektir. Bu sistemde yönetim kurulunun, işletme giderleri, ortak tutundurma masrafları, demirbaşlar, yenileme ve onarım gibi konularda çok iyi tahminde bulunup, bütçe hazırlaması gerekir. Çünkü işin içine öngörü olgusu girdiğinde, olumlu ve olumsuz yanımlar nedeni ile kiracılara veya yönetime gereksiz mali yük getirebilmesi olasıdır. Capitol organize alışveriş merkezi, yeni açıldığı için ne tür eksiklerin olduğu bilinmediği gibi, merkezin tutundurmasına yönelik ne ölçüde bir reklam kampanyasının gerektiği de tahmin edilemeyebilir. Reklam bütçesinin

şışırılması kiracıların olumsuz tepkilerine yol açabileceği gibi; dar tutulan bir tutundurma bütçesi de organize alışveriş merkezi yönetimini zor duruma sokabilir. Ayrıca, bu tür bir kira bedeli tespiti, enflasyona bağlı olarak her yıl değişken olacağı ve kiracıların ödemek istemeyeceği giderleri de (örneğin; demirbaş ve yenileme giderleri) içerdiği için kiracıların tepkisine neden olabilir.

Bize göre kira tutanını bu şekilde belirlemek, organize alışveriş merkezi yönetiminin kendi yararına bir uygulama özelliği taşımaktadır. Literatürde organize alışveriş merkezi yönetimlerine baktığımızda, bu tür bir uygulamanın olmadığını görüyoruz. Bizce bu uygulama biraz yumuşatılmalıdır. En azından ortak tutundurma giderlerini karşılamaya yönelik olarak, kiracıların ve organize alışveriş merkezi yönetiminin belirli kriterler göz önüne alınarak katılacakları bir tutundurma fonu kurmalıdırlar. Fona katılma ölçüsünü belirleyecek kriterler; kiracının büyüklüğü, kiralanan alanın m²'si, veya ana faaliyet alanları gibi konular olabilir. Böyle bir fon oluşturulmasının yararı, hem kiracılardan gelen tutundurma önerilerini hayata geçirmenin kolay olması, hem de rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, pazarın gerektirdiği tutundurma faaliyetlerini zaman kaybetmeden uygulayabilme olanağı sunmasıdır. Ayrıca, böyle bir fon sayesinde, fonun kullanımına ilişkin tasarruf hakkı da yönetim firmasına geçmektedir.

Capitol'de temizlik ve güvenlik hizmetinin sözleşmeyle bu konuda uzman firmalara verilmesini, merkeze aşırı maliyet yüklememesi koşuluyla, personel giderlerini düşüreceği düşüncesiyle olumlu görmekteyiz. Ayrıca güvenlik gibi teknik bilgi gerektiren bir konuda da işin uzmanına bırakılmasının yararlı olacağı görüşündeyiz.

Capitol'de bulunan bütün birimlerin yönetime ait olması, kiracı karışımını belirleme ve denetim altında tutabilme kolaylığı sağlamaktadır. Kiracılarla yapılan kira sözleşmelerinde, dükkanların kiracılarca başkasına kiralanması veya devren

kiraya verilmesinin yasaklanmış olması, merkezi kontrol altında tutmak ve haksız kazancı önlemek açısından olumlu bir uygulamadır.

Capitol organize alışveriş merkezi'nin kiracı karışımında ana kiracı olarak bir departmanlı mağazanın yanında, bir supermarketinde olması, bizce çok yerinde bir karardır. Çünkü tüketicilerin temel gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak hizmet veren supermarketlerin organize alışveriş merkezilerinde yer alması, yaya trafiğini her an bu tür merkezlere çekmektedir. Capitol, Türkiye'de kiracı karışımına supermarket alan ilk yöresel tip organize alışveriş merkezi olma özelliğine sahiptir.

Merkezdeki kiracıların ana faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak merkez içinde konumlandırılmaları, tüketicilere aradıklarını bulma açısından kolaylık sağlamakla, birbirini tamamlayan faaliyet alanlarına ise, iş potansiyeli yaratmaktadır. Bu açıdan giyim, hazır yiyecek ve ev dekorasyonu, özel ilgi alanları adı altında ana faaliyet alanlarının katlar itibarıyla merkez içinde gruplandırılması bizce çok yerinde bir uygulamadır. Ayrıca bu uygulama, yönetimle kiracı arasındaki ilişkileri düzenleyecek olan danışma kuruluna temsilci seçme konusunda da yararlıdır. Danışma kuruluna 3 ana kiracı dışında, her kattan bir üyenin katılması, bir nevi merkez içindeki ana faaliyet alanlarının danışma kurulunda temsil edilmesi anlamına gelmektedir.

Capitol organize alışveriş merkezi yönetimi, kira sözleşmesi gereği, Migros, Çarşı Mağazası ve McDonalds firmalarının satış performansını denetleme yetkisine sahiptir. Aylık olarak belirlenen bu satış performanslarının, olanaklar ölçüsünde günlük olarak organize alışveriş merkezi yönetimine iletilmesinin, organize alışveriş merkezi yönetiminin günlük durumu değerlendirerek yeni hedefler belirlemesi yönünden faydalı olacağı görüşündeyiz. Organize alışveriş merkezinin yeni faaliyete geçmesi ve hedeflenen pazar payına ulaşabilmesi için, uzun dönemli planlar yanında günlük tedbirlerinde alınmasını yararlı görmekteyiz.

Özellikle yeni açılması ve ilginin şu anda Capitol'de toplanması nedeniyle, ilk yaratılan imajın önemli olacağını düşünerek, bütün kiracılara ortak açılış-kapanış saatlerine istisnasız uyma şartının getirilmesinin, ileriye dönük olarak iyi bir uygulama olacağı görüşündeyiz.

Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, özellikle Galleria'ya rakip olan bir organize alışveriş merkezinin bu gibi konulara özen göstermesi gerektiği görüşündeyiz.

3.2- Türkiye'de İncelenen Organize Alışveriş Merkezlerinin Genel Değerlendirilmesi:

Tezimizde inceleme kapsamına aldığımız 5 organize alışveriş merkezini tek tek irdeleyip yorumladıktan sonra, genel bir değerlendirme yaparak, ülkemizdeki durumu topluca görebilme olanağı sağlamaya çalışacağız. Buna göre;

- İncelemeye alınan 5 organize alışveriş merkezi, brüt kiralanabilir alan bazında değerlendirildiğinde Galleria; bölgesel, Atakule, Karum, Capitol; yöresel, Atriyum ise, yerel tip organize alışveriş merkezidir. Diğer özellikler dikkate alındığında ise, Galleria ve Capitol'ün karışık kullanımlı organize alışveriş merkezi (mix-used center), Atakule ve Karum'un ise, bünyesinde departmanlı mağaza bulunmadığı için özellikle tip organize alışveriş merkezi (the specialty center) sınıfına girdiği söylenebilmektedir.

- İncelenen 5 organize alışveriş merkezi de, düz şerit şeklinde, çok katlı ve kapalı olarak inşa edilmiştir.

- Organize alışveriş merkezileri kuruluş yeri seçimi açısından değerlendirildiğinde, şehir içinde ve ulaşım olanaklarının kolay olduğu yerlerde konumlandıkları görülmektedir.

- Galleria, Atakule ve Karum, bir kompleksin ünitesi olarak inşa edildikleri için, yöre halkının yanı sıra, turizme de hizmet vermektedirler. Karum ve Galleria aynı zamanda bünyesinde iş merkezi de bulundurmaktadır. Bu yönüyle sözü edilen organize alışveriş merkezileri değerlendirildiğinde, kuruluş yerlerinin yaya trafiği yoğun yerler olduğu görülmektedir.

- İncelenen organize alışveriş merkezilerinin şehir içinde kurulması nedeniyle arazinin kısıtlı olması, otopark sorununu gündeme getirmektedir. ICSC (International Council of Shopping Center)'ye göre organize alışveriş merkezi içinde brüt kiralanabilir alana göre olması gereken otopark kapasitesi yalnızca Galleria organize alışveriş merkezinde mevcuttur. Diğer alışveriş merkezleri, özellikle Atakule, literatüre göre müşterilerine olması gerekenin çok altından otopark olanağı sunmaktadır. Bu da çevrede otopark ve trafik sıkışıklığı sorunu yaratmaktadır.

- Ana faaliyet alanları bazında bütün organize alışveriş merkezleri incelendiğinde, birinci sırada giyim, ikinci sırada ise hazır yiyecek ve ev araç-gereçlerinin geldiği saptanmıştır. Zaten yaptığımız anket çalışması sonucunda da, tüketicilerin organize alışveriş merkezlerinden birinci öncelik sırasında giyim gereksinimlerini karşıladıkları belirlenmiştir.

- Capitol ve Atakule hariç diğer organize alışveriş merkezleri, tamamen veya kısmen el değiştirerek, inşaatı yapan ve organize alışveriş merkezini geliştiren firmadan, diğer kurumlara veya bireysel yatırımcılara devredilmiştir.

- Galleria, Atakule ve Capitol'de yer alan bütün birimler, organize alışveriş merkezi yönetimine ait olup yönetim tarafından kiraya verilmektedir. Bu nedenle organize alışveriş merkezi içinde oluşturulmak istenen kiracı karışımı ve ana faaliyet alanları konusunda organize alışveriş merkezi yönetimi söz sahibidir. Ancak Atakule'de kiracılarla yapılan kira sözleşmelerinde, kiracının faaliyette bulunduğu dükkanı başkasına devretme veya devren kiyara verme hakkı saklı tutulmuştur. Bu

gibi, yeniden kiraya verme durumlarında, Atakule organize alışveriş merkezi yönetiminin etkisiz kaldığı görülmektedir. Karum ile Atrium'da ise, bireysel yatırımcılar söz konusu olduğundan organize alışveriş merkezi yönetiminin merkez içinde oluşturulacak kiracı karışımı üstünde söz hakkı bulunmamaktadır.

- Atrium dışında kalan diğer organize alışveriş merkezileri, yatırımcıların kendi yönetim firmaları tarafından yönetilmektedir. Yönetim firmaları, yönetim kurulunun aldığı kararları uygulamakla görevli olduğu için belirli sınırlar içinde organize alışveriş merkezlerini yönetmektedirler. Sadece Capitol'ün yönetim firmasının diğerlerine göre mülk yönetimi konusunda daha uzman olduğu ve Capitol'ün gelişimine yönelik kararlara katıldığı gözlenmiştir. Atrium, Kat Mülkiyeti Kanunu çerçevesinde yönetilmektedir.

- Bütün organize alışveriş merkezlerinde karar organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu yatırımcılardan oluştuğu için, bu kişilerin organize alışveriş merkezi yönetimi konusunda uzman olmadıkları düşünülmektedir.

- Yöresel ve bölgesel tip organize alışveriş merkezlerinin yönetiminden doğrudan sorumlu olan kişiler, yönetim şirketlerinin başında bulunan genel müdürlerdir. Atakule dışındaki merkezlerin genel müdürleri her an organize alışveriş merkezi başında görev yapmaktadır. Atakule ve Atrium'da ise, merkezin başına çarşı işletme müdürleri bulunmaktadır.

- İncelemeye alınan merkezlerin yöneticisi pozisyonunda bulunan genel müdürlerin ücretlendirilmesi, Galleria ve Atakule'de dönem bazında sabit maaş, Capitol ve Karum'da ise, sabit maaşa ek olarak, belirlenen hedeflere ulaşma ölçüsünde prim verilmesi şeklindedir.

- Organize alışveriş merkezi yönetimine ilişkin alınacak kararlara kiracıların katılımı, bireysel yatırımcıların bizzat dükkan işletmediği durumlarda ancak tavsiye niteliğinde olmaktadır. Atakule ve Capitol'de kiracılar, danışma kuruluna merkez

içindeki konumlarına ve ana kiracı olma özelliklerine göre temsilci seçebilmekte, Galleria'da esnaflar, kendi kurdukları esnaflar derneği başkanı kanalıyla sorun ve önerilerini yönetime iletebilmektedir. Atrium ile Karum'da ise, kiracıların organize alışveriş merkezi yönetimiyle ilişki kurabilecekleri bir mekanizma bulunmamaktadır.

- Galleria, Karum ve Capitol'de organize alışveriş merkezi yönetimi, kiracıların çarşı içinde ana faaliyet alanlarına göre gruplandırarak konumlandırmıştır. Atrium'da bu tür bir gruplandırma, dükkanlar bireysel yatırımcıların keyfine göre kiraya verildiği için yapılamamaktadır. Atakule'de ise, ana faaliyet alanlarına göre gruplandırma yapılmasına karşın her katta hazır gıda satan birimler görülmektedir.

- Araştırmaya konu olan 5 organize alışveriş merkezinde, çok çeşitli kira tutarlarını belirleme yöntemleri uygulanmaktadır. Bireysel yatırımcılar, genellikle dönem bazında sabit kira istemektedir. Atakule ve Galleria'da dükkanlar, merkez yönetimi tarafından m² başına Dolar üzerinden kiraya verilmektedir. Atrium ve Capitol'de ise, bu yöntemin yanısıra satış potansiyeli yüksek kiracılara minimum kiraya ilave olarak brüt satışların yüzdesi yöntemi uygulanarak kira tutarı belirlenmektedir. Yeni açılan Capitol organize alışveriş merkezinde ise, değişik bir kira belirleme yöntemi uygulamaktadır. Buna göre m² bazında belirlenen kira tutarına, demirbaş ve yenileme harcamaları da dahil olmak üzere merkez yönetimine ilişkin bütün masraflar eklenmektedir. Dolayısıyla ayrıca kiracılardan işletme gideri talep edilmektedir. Capitol'de ayrıca satış potansiyeli yüksek 3 kiracıya uygulanan brüt satışlarının yüzdesi yönteminde, minimum kira bedeline her tür giderlerde dahil edilmektedir. Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin, kiralar kiracıdan aylık olarak talep edilmektedir.

- Organize alışveriş merkezilerinde kira tutarı belirlemede ana faktör, kiraya verilecek birimin merkez içindeki konumudur. Kiraların yüksek belirlendiği yerler, yaya trafiğinin yoğun olduğu atriüme bakan cephelerdir.

- Capitol dışındaki diğer organize alışveriş merkezlerinde işletme giderleri, yıllık olarak hesaplanıp m² bazında kiracılardan aylık olarak talep edilmektedir. Capitol'de ise, işletme giderleri yıllık hesaplanarak kira bedeline eklenmektedir.

- İşletme giderlerine dahil edilecek harcamaları belirlemede organize alışveriş merkezi yönetimleri farklı değerlendirmeler yapmaktadır. Buna göre: Karum; demirbaşları, Atakule; demirbaş ve büyük çaplı onarım ve yenileme masraflarını, Galleria; dış cephe ve otopark gibi yerlerin onarımını, Atrium ise; demirbaş, bina sigortası, yenileme giderlerini işletme gideri dışında tutmaktadır. Capitol'de ise her türlü gider kiracıya yansıtılmaktadır.

- Organize alışveriş merkezlerinin ortak tutundurmasına yönelik yapılacak harcamalar Capitol'de; yıllık olarak belirlenip kira tutarına eklenerek tahsil edilmektedir. Atrium'da, mal sahiplerinden harcama yapıldıkça talep edilmekte, diğer organize alışveriş merkezlerinde ise, yıllık tutundurma bütçesi hazırlanarak m² başına pay edilmekte ve işletme giderlerine eklenerek aylık olarak tahsil edilmektedir.

- Atrium hariç diğer organize alışveriş merkezlerinde, yönetimce düzenlenecek ortak tutundurma faaliyetlerine kiracıların katılımı zorunlu tutulmuştur. Kiracıların merkez içinde düzenleyecekleri bireysel tutundurma çabaları için, Capitol dışındaki organize alışveriş merkezlerinde, merkez yönetiminden izin alınması gerekmemektedir. Capitol'de ise her türlü tutundurma çabası, örgüt iklimini bozmaması düşüncesiyle izne tabi tutulmuştur.

- Ortak alanlara taşmadığı ve dış görünümü bozmadığı sürece, organize alışveriş merkezi yönetimleri kiracıların mağaza içi ve vitrin düzenlemelerine karışmamaktadır.

- İncelemeye alınan organize alışveriş merkezi yönetimlerinin, genellikle merkez içinde müşteri trafiğini arttırmaya ve satışları yüksetmeye yönelik olarak,

etkin ortak, tutundurma faaliyetlerinde bulunmaya özen göstermedikleri gözlenmiştir. Genellikle bu konuda yapılanların, merkez kuruluş yıldönümü ve özel gün etkinlikleri ile indirimli satışlarla sınırlı kaldığı görülmüştür.

- Alışveriş merkezlerinin tanıtımına yönelik olarak Galleria ve Karum'un yönetimleri periyodik dergi çıkarmaktadır. İncelemeye alınan organize alışveriş merkezlerinden sadece Karum, ana faaliyet alanlarına göre kiracı karışımını, merkez içi konumunu ve telefon numaralarını gösterir broşür hazırlayıp müşterilerinin hizmetine sunmuştur.

- Bütün organize alışveriş merkezleri, bina ve donanımının rutin teknik bakım ve onarım hizmetlerini, kendi kurdukları teknik ekiplerce yürütmektedir. Organize alışveriş merkezlerinin temizlik hizmetleri ise, Atakule dışındaki merkezlerde sözleşmeyle özel temizlik şirketlerine verilmiştir.

- Atakule, Galleria, Karum ve Atrium'da, organize alışveriş merkez yönetimleri çarşı güvenliğini sağlamak amacıyla kendi güvenlik ekiplerini kurmuştur. Bu ekipleri oluşturan güvenlik personeli, hizmet içi eğitimle düzenli olarak takviye edilmektedir. Ayrıca güvenlik ekibine destek olmak amacıyla, bölge polis teşkilatının görevlendirdiği sivil polisler de sürekli olarak organize alışveriş merkezlerinde görev almaktadır. Capitol'ün güvenliği ise, özel güvenlik firmasıyla sağlanmakta olup bu firmaya, depantmanlı mağazanın özel güvenlik ekibi ile polis teşkilatından sivil polisler destek vermektedir.

- Yöresel ve bölgesel tip organize alışveriş merkezlerinin genellikle sabah 10.00 dan akşam 22.00 veya 22.30'da kadar açık oldukları görülmektedir. Sadece Atakule'de, hafta içi ve pazar günü olmak üzere farklı çalışma saatleri uygulanmaktadır. Atrium'da ise, 07.00-23.00 saatleri arasında dileyen iş sahibi, istediği saatler arasında dükkanını açabilmektedir.

- Organize alışveriş merkezi yönetimlerinin, belirlenen çalışma saatleri içinde kalmak koşuluyla, dükkanlarını geç açıp erken kapayan kiracılara sözleşme gereği herhangi bir yaptırımda bulunma yetkisi yoktur.

- Kiracılarla yapılan kira sözleşmelerinde organize alışveriş merkezi yönetimine, brüt satışların yüzdesi yöntemine göre kira aldıkları kiracılar dışında, diğer kiracıların satış performansını denetleme yetkisi verilmemiştir.



IV. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TÜKETİCİLERİN ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNE BAKIŞ AÇILARINI ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK OLARAK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1- Araştırmanın Amacı:

Türkiye'deki tüketicilerin satınalma davranışlarına bağlı olarak alışverişleri için geleneksel mi, yoksa organize alışveriş merkezlerini mi tercih ediyorlar?(1) Bu tercihlerindeki önemli faktörler nelerdir? Organize alışveriş merkezlerini tercih ediyorlarsa, bu tür merkezlerden öncelik sırasına göre ne tür gereksinimlerini karşılıyorlar? Kısacası Türkiye'de geçmiş 5 yıl gibi çok kısa olan organize alışveriş merkezlerine tüketicilerin bakış açıları nedir sorusuna yanıt aramak, ayrıca şimdiye kadar Türkiye'de bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmadığı için belirsizlikleri giderip tartışma ortamı yaratmak amacıyla böyle bir anket uygulanmıştır.

- (1) **Organize Alışveriş Merkezleri:** Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde, birden çok departmanlı mağaza ile küçükü büyüklü perakendeci ünitelerinin, kafeterya, eğlence merkezi, sinema, sergi salonu, banka, eczane vb. işletmelerinde içinde yer aldığı brüt kiralananabilir alanı 5.000 m²'den başlayıp 80.000 m²'ye kadar değişebilen komplekslerdir. Anketimize örnek olarak Ankara'dan Atakule ve Karum, İstanbul'dan ise, Galleria ve Atrium seçilmiştir.

Geleneksel Alışveriş Merkezleri (Kendiliğinen oluşan merkezler): Organize alışveriş merkezlerinin dışında kalan ve tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak, belli bir organizasyon gerektirmeden geliş güzel oluşan merkezlerdir. Anketimize örnek olarak Ankara'dan; Bakanlıklar-Kızılay, Ulus, Tunalı Hilmi, Sakarya, İstanbul'dan ise; Osmanbey-Nişantaşı, Bağdat Caddesi, Kadıköy, Beşiktaş alışveriş merkezleri seçilmiştir.

4.2- Yöntem:

Araştırma için bilgiler, 8 geleneksel alışveriş merkezi ile 4 organize alışveriş merkezinden tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen deneklerden sağlanmıştır. Araştırma için veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır.

Dört Bölümden oluşan anket formunda (Bkz. Ek-1.) birinci bölüm, alışveriş merkezinin çekicilik özellikleri ve ulaşılabilirliği, ikinci bölüm satınalma alışkanlıklarına, üçüncü bölüm kişisel bilgilere ve dördüncü bölüm ise organize alışveriş merkezlerine ilişkin bilgilere yönelik sorulara ayrılmıştır.

Anketin ilk üç bölümündeki sorular araştırmaya katılan bütün deneklere (toplam 552 kişi) yöneltilmiş olup, sadece 4. bölümdeki soruları organize alışveriş merkezindeki deneklerin (216 kişi) cevaplandırması istenmiştir.

Anketimizdeki sorulardan biri öneri getirilmesi amacıyla açık uçlu soru şeklinde, diğerleri ise kapalı uçlu soru şeklinde hazırlanmıştır. Deneklerden bazı cevaplar için dereceleme yaparak seçenekleri sıralamaları istenmiştir. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına göre gerçekleşmiştir.

4.3- Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları:

Anketimiz Ankara ve İstanbul'da toplam 552 kişiye uygulanmıştır. Bu kentlerin seçilmiş olmasının nedeni, hem organize alışveriş merkez'lerinin, hem de geleneksel alışveriş merkezlerinin bu kentlerde bir arada hizmet veriyor olmasıdır.

Araştırmaya katılan deneklerin gerçekçi ve güvenilir olarak soruları cevaplandırdıkları ve hedef alınan ana kitleyi temsil ettikleri varsayılmaktadır. Bu varsayımın yapılmasının nedeni, anketörlerin soruların hazırlanmasına katılma dahil, 3 aylık bir eğitim döneminde haftada 3 saat eğitilmeleri ve anketin tümü hakkında bilgi sahibi olmalarıdır.

4.4- Araştırmanın Bulguları:

Araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmutur⁽¹⁾. Ardından da bu tablolar yorumlanmıştır.

Tablo- 4: Cinsiyete Göre Deneklerin Dağılımı

	n	%
KADIN	289	52.4
ERKEK	263	47.6
Toplam	552	100.0

Ankete katılan deneklerin %52.4'ü kadın, %47.6'sı erkektir (Tablo 4).

Tablo- 5: Yaşa Göre Deneklerin Dağılımı

	n	%
18-25 yaş	174	31.5
25-35 yaş	160	29.0
35-50 yaş	145	26.3
50-65 yaş	62	11.2
65 + fazla	11	2.0
Toplam	552	100.0

(1) Tablolar yerine göre mutlak değer ve yüzde değerler olarak düzenlenmiştir. Çapraz çizelgelerde ise, her kare içinde 3 ifade kullanılmıştır. Bunlardan 1.'si mutlak değer, 2.'si satır yüzdesi, 3.'sü ise sütun yüzdesidir.

Ankete katılanların %31.5'i 18-25 yaş; %29.0'u 25-35 yaş; %26,3'ü 35-50 yaş; %11.2'si 50-65 yaş ve %2.0'si de 65 ve daha yukarı yaş grubuna dahildir (Tablo 5).

Tablo- 6: Mesleklere Göre Deneklerin Dağılımı

	n	%
İşçi	25	4.5
Memur	108	19.6
Serbest	121	21.9
Ev kadını	102	18.5
Öğrenci	128	23.5
Diğer grup.	68	12.3
Toplam	552	100.0

Ankete katılanların %4.5 işçi; %19.6'sı memur, %21.9'u serbest çalışan; %18.5'i ev kadını; %23.5'i öğrenci; %12.3'ü de diğer meslek gruplarına dahildirler (Tablo 6).

Ankette mesleklere yer verilmesine karşın, tablomuzda öğrenciler de yer almaktadır. Öğrencilerin denekler arasında yer almasının iki nedeni olabilir. Birincisi, anket uygulanacak deneklerin gönüllü olması, diğeri ise anketörlerin öğrenci olması nedeniyle, öğrencilerin gönüllü denek olmakta daha olumlu yaklaşımlardır.

Tablo- 7: Eğitim Durumlarına Göre Deneklerin Dağılımı

	n	%
İlkokul	25	4.5
Ortaokul	51	9.2
Lise	189	34.2
Üniversite	216	39.1
Üniv. öğrencisi	70	12.7
Diğer	1	.2
Toplam	552	100.0

Ankete katılanların %4.5'i ilkokul mezunu; %9.2'si ortaokul mezunu; %34.2'si lise mezunu; %39.1'i üniversite mezunu; %12.7'si üniversite öğrencisi ve %.2'side diğer eğitim düzeyinde olan kişilerdir (Tablo 7).

Ankete cevap veren deneklerin %23.5'inin öğrenci olmasına karşın, eğitim durumuna göre dağılımda üniversite öğrencisi %12.7'sini oluşturmaktadır. Bundan %10.8'inin lise veya diğer kurumlarda öğrenci olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo- 8: Gelir Gruplarına Göre Deneklerin Dağılımı

Grup - TL	n	%
1.grup (800.000 ve Az)	4	.7
2. grup (800.001-1.000.000)	13	2.4
3. grup (1.000.001-1.500.000)	27	4.9
4.grup (1.500.001-2.500.000)	97	17.6
5. grup (2.500.001-5.000.000)	208	37.7
6. grup (5.000.001-6.000.000)	135	24.5
7. grup (6.000.001 + FAZLA)	68	12.3
Toplam	552	100.0

Ankete katılanların %.7'si 1. gelir grubu; %2.4'ü 2. gelir grubu; %4.9'u 3. gelir grubu; %17.6'sı 4. gelir grubu; %37.7'si 5. gelir grubu; %24.5'i 6. gelir grubu, %12.3'ü ise 7. gelir grubuna dahil deneklerdir⁽¹⁾ (Tablo 8).

(1) Anket 1991 yılında uygulandığı için gelir grupları o dönemi yansıtacak şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo- 9: Deneklerin Ankete Katıldıkları Alışveriş Merkezlerine Göre Dağılımı

	n	%
Bakanlık-Kızılay	110	19.9
Ulus	53	9.6
Tunalı	61	11.1
Sakarya	54	9.8
Osmanbey-Nişantaşı	21	3.8
Bağdat cad.	10	1.8
Kadıköy	16	2.9
Beşiktaş	11	2.0
Atakule	62	11.2
Karum	48	8.7
Galleria	63	11.4
Atrium	43	7.8
Toplam	552	100.0

Anket Ankara'da 6, İstanbul'da 6 olmak üzere toplam 12 merkezde uygulanmıştır.

Ankara'daki geleneksel alışveriş merkezleri, Bakanlıklar-Kızılay (deneklerin %19.9'u), Ulus (deneklerin %9.6'sı), Tunalıhimmi (deneklerin 11.1'i), Sakarya (deneklerin 9.8'i), Organize alışveriş merkezleri ise, Atakule (deneklerin %11.2'si) ve Karum (deneklerin 8.7'si) dur.

İstanbul'da anket uygulamak amacıyla seçilen geleneksel alışveriş merkezleri Osmanbey Nişantaşı (deneklerin %3.8'i), Bağdat caddesi (deneklerin %1.8'), Kadıköy (deneklerin %2.9'u) Beşiktaş (deneklerin %2.0),Organize alışveriş merkezleri ise Galleria (deneklerin %11.4'ü) ve Atrium (deneklerin %7.8'i) dur (Tablo 9).

Anket uygulanmadan önce yapılan planda, organize alışveriş merkezlerinin önemine göre denek sayıları belirlenmişti. Ancak bazı merkezlerin yeni açılması (Karum-Atrium) nedeniyle müşteri sayısının az olması denek bulmakta zorluk yaratmıştır. Ayrıca, İstanbul'da ankete katılan deneklerin az olmasının nedeni, anketin uygulandığı tarihlerden birkaç gün önce İstanbul'da 13 kişinin ölümüne neden olan bombalı saldırının bir geleneksel alışveriş merkezine yapılması olabilir. Olay nedeniyle hem anketörler organize alışveriş merkezinde uygulama yapmada sıkıntı çekmişler, hem de tüketiciler denek olmakta pek istekli olmamışlardır.

Capitol organize alışveriş merkezinin ankette yer alamamasının nedeni ise, anketin uygulandığı dönemde Capitol'ün açılmamış olmasıdır (Capitol organize alışveriş merkezi Eylül 1993'de açılmıştır).

Tablo- 10: Anketin Yapıldığı Günlerin Dağılımı

	n	%
Pazartesi	47	8.5
Salı	77	13.9
Çarşamba	78	14.1
Perşembe	69	12.5
Cuma	70	12.7
Cumartesi	142	25.7
Pazar	69	12.5
Toplam	552	100.0

Anketin %8.5'i pazartesi, %13.9'u salı, %14.1'i çarşamba, %12.5'i perşembe, %12.7'si cuma, %25.7'si, cumartesi ve %12.5'i de pazar günü yapılmıştır (Tablo 10).

Cumartesi günü daha çok anket uygulanmasının nedeni, hem alışveriş merkezlerinin daha kalabalık olması, hem de anketörlerin öğrenci olmaları nedeniyle tatil gününü kendi iradeleriyle tercih etmiş olmalarıdır.

Tablo-11 : Deneklerin Alışveriş Merkezlerinde O An İçin Bulunma Nedenleri

	n	%
Alışveriş için	282	51.1
Gezmek için	151	27.4
Bilgi edinmek için	63	11.4
Eğlenmek için	26	4.7
Diğer nedenler	30	5.4
Toplam	552	100.0

Ankete katılan deneklerin yarısından fazlası (%51.1'i) alışveriş yapmak amacıyla alışveriş merkezlerinde bulunmaktadır. Bunu %27.4 ile gezmek amacı, %11.4 ile bilgi edinmek amacı, %4.7 ile eğlenme amacı ve %5.4 ile de diğer amaçlar izlemektedir (Tablo 11).

Tablo-12 : Ürün Satın Alırken Dikkat Edilen Faktörlerin Öncelik Sırasına Göre Dağılımları

	Fiyat	Kalite	Marka	Ambalaj	Son Kul.
Tercih Yok	55 10.0	21 3.8	264 47.8	350 63.4	267 48.4
1. Sıra	175 31.7	313 56.7	26 4.7	3 .5	28 5.1
2. Sıra	218 39.5	171 31.0	83 15.0	6 1.1	54 9.8
3. Sıra	87 15.8	41 7.4	99 17.9	36 6.5	112 20.3
4. Sıra	15 2.7	4 .7	64 11.6	75 13.6	40 7.2
5. Sıra	2 .4	2 .4	16 2.9	82 14.9	51 9.2
Toplam	552 100.0	552 100.0	552 100.0	552 100.0	552 100.0

(*) 1. sıra nümerik, 2. sıra % değer

1. öncelik sırasında deneklerin %56.7'si kaliteye, %31.7'si de fiyata, 2. öncelik sırasında ise deneklerin %39.5'i fiyata, %31.0'i kaliteye önem vermektedir.
3. öncelik sırasında %20.3 ile son kullanma tarihi yer almaktadır (Tablo 12).

Buradan çıkan sonuçla diyebiliriz ki; denekler alışveriş yaparken öncelikle ürünün kalitesine, ardından da ürünün fiyatına bakarak seçim yapmaktadır.

Tablo-13 : Deneklerin Alışverişlerinde Etkilendikleri Faktörlerin Önem Sırasına Göre % Dağılımları

	Alışkanlık	Moda	Kullanım Kolaylığı	Arkadaş Tavsiyesi	Reklamların Etkisi
Tercih Yok	25.7	48.0	21.6	49.5	62.1
1. Sıra	35.9	11.1	42.4	5.4	3.3
2. Sıra	24.3	16.3	21.9	17.0	5.4
3. Sıra	7.8	12.7	8.7	15.8	8.5
4. Sıra	4.0	7.8	4.0	8.7	7.1
5. Sıra	2.4	4.2	1.4	3.6	13.6
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

1. öncelik sırasında deneklerin %42.4'ü ürünlerin kullanım kolaylığının, %35.9'u da alışkanlıklarının alışverişlerinde etkili rol oynadığını belirtmiştir. 2. öncelik sırasında ise deneklerin %24.3'ü alışkanlıklarının, %21.9'u da ürünün kullanım kolaylığının alışverişlerde önemli rol oynadığını belirtmiştir. Arkadaş tavsiyesinden etkilenecek alışveriş yapma ise 3. öncelik sırasında gelmektedir (deneklerin %15.8'i). Bunu %12.7 ile modanın etkisi izlemektedir. Alışverişlerde reklamın etkisi ise deneklerce 5. öncelik sırasında gösterilmektedir (%13.6). Ayrıca ankete katılanların %62.1'i reklamı alışverişlerde etkisiz olarak göstermektedir (Tablo 13).

Elde edilen bulgulara göre, tüketiciler alışverişlerinde öncelikle ürünün kullanım kolaylığından etkilenmekte, bunu alışkanlıkları izlemektedir. Bu da tüketicinin alışverişlerinde mal değil fayda satın almaya önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo-14 : Deneklerin Alışverişe Ayırdıkları Gün ve Saatlerin % Dağılımları

	Pzts.	Salı	Çrşb.	Pşmb.	Cuma	Cts.	Pazar
A.veriş yapmıyor	68.3	71.9	69.9	72.3	63.0	22.3	69.4
Sabah (8-12)	4.7	2.2	2.2	3.6	2.7	5.6	.7
Öğlen (12-14)	6.5	6.0	6.0	5.1	5.1	9.6	4.7
Ö. sonra (14-17)	10.0	9.1	10.9	8.7	11.2	40.9	16.7
Akşam (17+)	6.5	6.9	7.2	6.3	13.2	7.6	3.4
Sabah+öğlen	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.5	0.2
Sabah+Ö. sonra	-	-	-	0.2	0.4	1.3	-
Öğlen+Ö.sonra	0.5	0.7	0.5	0.5	0.9	4.7	0.9
Öğlen+Akşam	0.4	0.4	0.4	0.4	0.2	-	0.2
Ö.sonra+Akşam	0.5	0.4	0.4	0.4	0.7	2.5	0.9
S+Ö+Ö.sonra+A.	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	3.1	2.4
S+Ö+Ö.sonra	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-
Ö+Ö.sonra+Ak.	-	-	-	-	-	1.6	0.5
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Anket genelinde sonuçlara bakıldığında, tüketicilerin 1. derecede öğleden sonra, 2. derecede ise akşam 17.00 den sonra alışveriş yapmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Özellikle tüketicilerin cuma, cumartesi ve pazar günleri öğleden sonra daha fazla alışveriş yapma eğilimleri bulunmaktadır (cumartesi alışverişe gidenlerin %40.9'u öğleden sonrayı tercih etmektedir).Tüketicilerce alışveriş için tercih edilmeyen zaman sabah saatleridir. Özellikle pazar, salı ve çarşamba sabahlarının alışveriş için uygun zamanlar olmadığı belirlenmiştir (Pazar günü alışverişe gidenlerin % 0.7 gibi çok az bir oranı sabah saatlerini tercih etmektedir) (Tablo 14).

Bu sonuçlar ışığında, tüketici eğilimlerine göre organize alışveriş merkezlerinin çalışma saatleri değerlendirilecek olursa, hafta içi ve pazar günleri olarak farklı çalışma saati belirlenmesinin daha rantabl olacağı söylenebilir (oysa araştırmamıza konu olan organize alışveriş merkezlerinden Atakule hariç Karum, Galleria ve Capitol hergün 10.00 da açılmaktadır.).

Alışverişe ayrılan gün ve saatle meslek ilişkisi, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde X^2 ile test edildiğinde, pazar günleri hariç diğer günlerde tüketicilerin alışverişe gittikleri gün ve saat ile mesleklerinin ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İşçi ve memur dışında kalan grupların (anketimize göre %63.9'un üstünde) çalışma saatlerini kendi iradelerine göre belirleyecekleri düşünülürse, bunların alışveriş yapmayı öğleden sonra ve akşam üstü tercih etmeleri doğaldır.

Tablo-15 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı

	n	%
Giderim	278	50.4
Gitmem	274	49.6
Toplam	552	100.0

Anket genelinde deneklerin %50.4'ü, organize alışveriş merkezlerine şehir dışında kurulmaları halinde de gidebileceklerini belirtirken, %49.6'sı çeşitli nedenlerden dolayı gidemeyeceğini belirtmiştir (Tablo 15). Aslında bu sonucun çok az farkla olumlu olmasına etki edenler, organize alışveriş merkezlerinden ankete katılan deneklerdir. Çünkü organize alışveriş merkezlerinde ankete katılanlardan %55.1'i bu soruya olumlu yanıt vermiştir (Ek Tablo 2). Geleneksel alışveriş

merkezinden ankete katılanların %52.7'si ise, organize alışveriş merkezinin şehir dışında kurulması halinde gitmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir (Ek Tablo 1).

Elbette bu olumlu ve olumsuz düşüncelerin altında bazı nedenler yatmaktadır. Bunu irdeleyebilmek için deneklere düşüncelerinin nedeni sorulmuştur. Anket genelinde, organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde merkeze giderim diyenlerin 1. öncelik sırasında gösterdikleri gerekçe, %18.1 ile aradıklarını toplu halde bulmaları, %12.9 ile aynı tür mağazaların bir arada bulunmasıdır (Tablo 16). İkinci öncelik sırasında ise, yine aranılanların toplu halde bulunması (%12.7) ve aynı tür mağazaların bir arada bulunması (%8.2) gelmektedir.

Tablo-16 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde, Deneklerin Merkeze Gitmek İsteme Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre % Dağılımı

	Ulaşım Kolay	Otopark Kolay	Aynı tür mağaza bir arada	Aranılan Toplu Halde	Çocuklar Eğlenirken a.v. yapma olanağı	Diğer Neden
Tercih Yok	85.5	84.2	75.0	66.1	92.0	92.9
1. Sıra	7.6	7.6	12.9	18.1	1.3	7.1
2. Sıra	2.4	4.2	8.2	12.7	1.4	
3. Sıra	2.0	2.7	3.3	1.6	3.4	
4. Sıra	2.0	1.1	.7	1.3	0.4	
5. Sıra	0.5	0.2	-	0.2	1.4	
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Bu soruya verilen olumlu yanıtlar, genelleksel ve organize alışveriş merkezleri olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde de gene tüketicilerin aynı nedenleri 1. ve 2. öncelikli sıralarda gösterdikleri görülmektedir (Ek Tablo 3).

Bu bulgular ışığında diyebiliriz ki; organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde tüketicileri o merkezlere çekebilecek en etkin faktörler; tüketicilerin gereksinim duydukları bütün hizmetleri toplu halde onlara sunulması ve aynı ürün yada hizmeti sunan çok sayıda birimin bir arada bulundurulmasıdır.

Tablo-17 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Gitmek İstememe Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre % Dağılımları

	Ulaşım sorun olur	Fiyatlar Yüksek olur	Çok zaman alır	Akılda olmayan a.v yap.	Diğer Nedenler
Tercih yok	65.2	85.5	77.5	96.7	97.8
1. Sıra	30.1	7.2	10.1	0.2	2.2
2. Sıra	4.2	5.8	10.3	0.7	
3. Sıra	0.4	1.4	1.8	0.9	
4. Sıra	0.2	-	0.2	1.4	
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Anket genelinde organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde o merkezlere alışveriş yapmaya gitmek istemediklerini belirten deneklerin %30.1'i, ulaşım sorununu 1. öncelik sırasında göstermiştir. Bunu %10.1'le çok zaman alır izlemiştir. 2. öncelik sırasında deneklerin %10.3'ü çok zaman alacağını, %5.8'i ise fiyatların yüksek olacağını belirtmektedir. Akılda olmayan alışverişlerin

yapılması nedeni ise, deneklerin %96.7'si tarafından hiçbir sırada tercih edilmemiştir (Tablo 17).

Bu sonuçlar bize, tüketicilerin öncelikle şehir dışında kurulacak organize alışveriş merkezlerine ulaşım sorunu nedeniyle soğuk baktıklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak ikinci neden, organize alışveriş merkezlerine gidip gelmenin ve alışveriş yapmanın çok zaman alacağı endişesidir.

Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı düşünüldüğünde, çalışan kadın sayısının azlığı alışverişe daha çok zaman ayrılabilceğini göstermekte, ancak bir ailede sadece 1 arabanın bulunması, olumsuz bir faktör olarak ulaşım sorununu ve buna bağlı olarak zaman problemini gündeme getirmektedir.

Geleneksel alışveriş merkezlerin de ankete katılıp, şehir dışında organize alışveriş merkezlerinin kurulması halinde gitmek istemeyecek olan deneklerin (%52.7) olumsuz faktör olarak birinci öncelikli %28.9 ile ulaşım güçlüğü, %10.7 ile fiyatlarının yüksek olabileceğini göstermişlerdir (Ek Tablo 4). İkinci öncelik sırasında ise, %8.6 ile zaman alma, %8.3 ile fiyatların yüksek olacağı gösterilmiştir.

Bu bulgular genel anket sonuçları ile karşılaştırıldığında, geleneksel alışveriş merkezlerinde de birinci ve ikinci öncelik sırasında aynı nedenlerin gösterildiği, ancak sıralamalar içinde fiyat yüksekliğinin de önemli bir olumsuzluk nedeni olarak yer aldığı görülmüştür.

Deneklerin fiyat yüksekliğini önemli bir sorun olarak göstermeleri, tüketicilerin yeterince, organize alışveriş merkezlerini tanımadıkları ve kendilerine sunulacak olanakları bilmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Örneğin, İstanbul'da Eylül 1993'de açılan Capitol'un kiracı karışımında Migros bulunmaktadır. Migros İstanbul'un her semtinde birden fazla şubesi olan ve her kesimden tüketiciye hizmet veren bir süpermarket zinciridir. Bu yönüyle deneklerin düşüncesi değerlendirildiğinde, organize alışveriş merkezlerinde fiyatlar yüksek olur şeklindeki düşüncenin, bu tür merkezlerde verilecek hizmetleri bilmemekten doğan bir önyargı olduğu düşünülebilir.

Tablo-18 : Meslek Gruplarıyla, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımları

	İşçi	Memur	Serbest	Ev Kad.	Öğrenci	Diğer	Toplam
Giderim	8 2.9 32.0	44 15.8 40.7	77 27.7 63.6	43 15.5 42.2	72 25.9 56.3	34 12.2 50.0	278 50.4
Gitmem	17 6.2 68.0	64 23.4 59.3	44 16.1 36.4	59 21.5 57.8	56 20.4 43.8	34 12.4 50.0	274 49.6
Toplam	25 4.5	108 19.6	121 21.9	102 18.5	128 23.2	68 12.3	552 100.0

* Her bir karedeki 1. rakam mutlak değer, 2. rakam satır %'si, 3. rakam sütun %'si dir.

Meslek gruplarını bazında değerlendirme yaparsak, ankete katılan işçilerin %32.0'si gider, %68.0'i gitmez; memurların, %40.7'si gider, %59.3'ü gitmez; serbest meslek grubunun, %63.6'sı gider, %36.4'ü gitmez; ev kadınının, %42.2'si gider, %57.8'i gitmez; öğrencilerin, %56.3'ü gider, %43.8'i gitmez (Tablo 18). Buna göre organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde bu merkezlere gidecek meslek gruplarının başında, serbest meslek erbabı ve öğrenciler gelmektedir.

Yapılan X^2 testi sonucunda, meslek gruplarıyla, organize alışveriş merkezlerinin şehirdışında kurulması halinde o merkezlere alışverişe gidilmesi arasında ilişkinin var olduğu saptanmıştır (0.05 anlamlılık düzeyinde). Dolayısıyla bu tür merkezlere kendi zamanlarına hakim olanların (memur ve işçi işverene bağlı olarak çalışmaktadır) daha çok ilgi gösterecekleri anlaşılmaktadır.

Tablo-19 : Yaş Grubuyla, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Deneklerin O Merkezlere Alışverişe Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı

	1. Grup (18-25 yaş)	2. Grup (25-35 yaş)	3. Grup (35-50 yaş)	4. Grup (50-65 yaş)	5. Grup (65+Yaş)	Toplam
Giderim	95 34.2 54.6	89 32.0 55.6	64 23.0 44.1	27 9.7 43.5	3 1.1 27.3	278 50.4
Gitmem	79 28.8 45.4	71 25.9 44.4	81 29.6 55.9	35 12.8 56.5	8 2.9 72.7	274 49.6
Toplam	174 31.5	160 29.0	145 26.3	62 11.2	11 2.0	552 100.0

(*) Her bir karedeki 1. rakam mutlak değer, 2. rakam satı %'si, 3. rakam sütun %'si dir.

1. yaş grubundaki deneklerin %54.6'sı giderim, %45.4'ü gitmem; 2. yaş grubundakilerin %55.6'sı giderim, %44.4'ü gitmem; 3. yaş grubundakilerin %44.1'i giderim, %55.9'u gitmem; 4. yaş grubundakilerin %43.5'i giderim, %56.5'i gitmem; 5. yaş grubundaki deneklerin %27.3'ü giderim, %72.7'si gitmem şekilde cevap vermiştir (Tablo 19).

Yapılan X^2 testi sonucunda, yaş grubuyla organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde o merkezlere alışveriş için gidilip gidilmeyeceği arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak anket sonuçları, 35 yaşın altındaki deneklerin organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde o merkezlerden alışveriş yapmaya daha istekli olduklarını göstermektedir. 35 yaşından itibaren, deneklerin yaşı arttıkça şehir dışına gitme konusundaki istek azalmaktadır.

Tablo-20 : Ankete Katılma Gün ile, O Anda Organize Alışveriş Merkezinde Bulunma Amacının Dağılımı

	Pzts.	Salı	Çrşb.	Prşb.	Cuma	Cts	Pazar	Toplam
Alışveriş	9 9.4 56.3	9 9.4 56.3	8 8.3 29.6	6 6.3 50.0	16 16.7 47.1	26 27.1 53.1	22 22.9 35.5	96 44.4
Gezme	4 5.3 25.0	4 5.3 25.0	10 13.3 37.0	6 8.0 50.0	8 10.7 23.5	19 25.3 38.8	24 32.0 38.7	75 34.7
Bilgi Edinme	3 15.0 18.8	1 5.0 6.3	7 35.0 25.9	-	1 5.0 2.9	4 20.0 8.2	4 20.0 6.5	20 9.3
Eğlenmek	-	-	1 5.6 3.7	-	8 44.4 23.5	-	9 50.0 14.5	18 8.3
Diğer	-	2 28.6 12.5	1 14.3 3.7	-	1 14.3 2.9	-	3 42.9 4.8	7 3.2
Toplam	16 7.4	16 7.4	27 12.5	12 5.6	34 15.7	49 22.7	62 28.7	216 100.0

(*) Her bir karedeki 1. rakam mutlak değer, 2. rakam satır %'si, 3. rakam sütün %'si dir.

Organize alışveriş merkezinde ankete katılan deneklerden %44.4'ü alışveriş için, %34.7'si gezme için, %9.3'ü bilgi edinmek için, %8.3'ü eğlenmek için ve %3.2'si de diğer nedenlerden dolayı organize alışveriş merkezinde bulunmaktadır (Tablo 20).

Pazartesi ve Salı günü ankete katılanların (her biri toplamın %7.4'ü) %56.3'ü alışveriş için, %25.0'i ise gezme için; çarşamba günü (toplamın %12.5'i)

%29.6'sı alışveriş, %37.0'ı gezmek, %25.9'u da bilgi edinmek için; perşembe günü (toplamın %5.6'sı) %50.0'si alışveriş, %50.0'si gezmek için; cuma günü (toplamın %15.7'si) %47.1'i alışveriş, %23.5'i gezmek, %23.5'i de eğlenmek için; cumartesi (toplamın %22.7'si) %53.1'i alışveriş, %38.8'i gezmek, %8.2'si bilgi edinmek; pazar günü ise (toplamın %28.7'si) deneklerin %35.5'i alışveriş, %38.7'si gezmek, %6.5'i bilgi edinmek, %14.5'i de eğlenmek için organize alışveriş merkezinde bulunmaktadır (Tablo 20).

Yapılan X^2 testi sonucunda, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde organize alışveriş merkezine gidilen gün ile orada bulunma amacının ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Tablo 20).

Bu sonuç doğrultusunda, organize alışveriş merkezlerinin hafta sonları gezmek, hoşça vakit geçirmek aynı zamanda da alışveriş yapmak amacıyla tüketiciler tarafından tercih edilen yerler olduğunu söyleyebiliriz (cumartesi ve pazar günleri alışveriş ve gezmek için, cuma ve pazar günleri eğlenmek amacıyla tercih edilmektedir).

Buraya kadar değerlendirdiğimiz anket sonuçları, hem geleneksel hem de organize alışveriş merkezlerindeki tüketicilerinin yanıtladıkları ortak sorulara ilişkindi. Şimdi ise sadece organize alışveriş merkezlerinde ankete katılan deneklere yöneltilen soruların değerlendirilmesi yapılacaktır.

Tablo-21: Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılanaan İhtiyaçların Dağılımı

	Giyim	Ev Eşyası	Bujiteri Hediyeelik	Hazır Yiyecek	Diğer İhtiyaçlar
Tercih yok	50 23.1	182 84.3	84 38.9	139 64.4	205 94.9
1. sıra	110 50.9	15 6.9	60 27.8	23 10.6	11 5.1
2. sıra	40 18.5	8 3.7	63 29.2	29 13.4	
3. sıra	12 5.6	9 4.2	9 4.2	19 8.8	
4. sıra	4 1.9	2 .9	- -	6 2.8	
Toplam	216 100.0	216 100.0	216 100.0	216 100.0	216 100.0

Deneklerin %50.9'u giyim ihtiyacını 1. öncelik sırasında, %29.2'si bujiteri ve hediyeelik eşya ihtiyacını 2. öncelik sırasında, %8.8'i hazır yiyecek ihtiyacını 3. öncelik sırasında organize alışveriş merkezlerinden karşılamaktadır. Ev eşyası ihtiyacının genellikle bu tür alışveriş merkezlerinden karşılanmadığı görülmektedir (Tablo 21).

Türkiye'deki organize alışveriş merkezleri üzerinde yaptığımız araştırma sonucunda, merkez kiracı karışımı içindeki anafaliyet alanları arasında ilk sırayı giyimin aldığı görülmektedir. Bu da organize alışveriş merkezlerinde, tüketici gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak, giyim eşyası satan mağazalara daha çok yer verilmesinin doğru bir karar olduğunu göstermektedir.

Ancak, acaba organize alışveriş merkezi yöneticileri kiracı karışımını belirlerken tüketicilerinin öncelik sırasına göre gereksinimlerini cinsiyet açısından değerlendirmeli midir? İşte bu soruya cevap aramaya yönelik olarak yaptığımız X^2 testi sonucunda, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, cinsiyetle organize alışveriş merkezlerinden karşılaşılan ihtiyaçların öncelik sıralaması arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Ek Tablo 5-6-7-8).

Tüketici davranışları açısından bu sonuç bize, organize alışveriş merkezlerindeki kiracı karışımı ve mal bileşiminin belirlenmesinde cinsiyet değişkeninin önemli olmadığını ortaya koymaktadır.

Organize alışveriş merkezlerinden öncelik sırasına göre giyim ihtiyacını karşılamamanın gelir düzeyiyle ilişkisi X^2 ile test edildiğinde ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Ek Tablo 9). Bu ilişki bize, organize alışveriş merkezlerinin giyim gereksinimini karşılama açısından üst düzey gelir grubuna dahil tüketicilere yönelik hizmet verdiğini göstermektedir.

Organize alışveriş merkezleri üzerinde yaptığımız araştırmada, Karum, Galleria ve Capitol'ün kiracı karışımında dünyaca ünlü markalarının ve firmaların yer aldığı görülmüştür. Dolayısıyla kaliteli ürünler fiyat değişkenini de etkileyerek hedef kitleyi üst düzey gelir grubu olarak belirlemektedir. Bu da organize alışveriş merkezlerinin pahalı yerler olduğunu belirten tüketicilerin haklılığını ortaya koymaktadır.

Anketimize farklı eğitim düzeyinde denekler katılmıştır. Bu deneklerin öncelik sırasına göre organize alışveriş merkezlerinden giyim gereksinimlerini karşılamalarıyla, eğitim düzeyleri arasında bir ilişkinin bulunmadığı yapılan X^2 testi sonucu belirlenmiştir ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) (Ek Tablo 10). Bu sonuç ülkemizde gelir düzeyinin, eğitimle doğru orantılı olmadığı yargısına varmaya olanak vermektedir. Eğitim düzeyleri düşük olup gelirleri yüksek olanlar, giyim gereksinimlerini öncelik sırasına göre, organize alışveriş merkezlerinden karşılayabilmektedir.

Tablo-22 : Alışverişler İçin Organize Alışveriş Merkezlerinin Seçilme Nedenlerinin Dağılımları

	Aranılanların toplu halde bulunması	Hem eğlence Hem alışveriş	Çocuklar eğl. merkezinde alışver. rahat	Albenisi ilgi çekiyor	Tatilde açık	Diğer Nedenler
Tercih Yok	43 19.9	105 48.6	177 81.9	128 59.3	81 37.5	196 90.7
1. sıra	120 55.6	32 14.8	3 1.4	11 5.1	40 18.5	20 9.3
2. sıra	39 18.1	39 18.1	10 4.6	29 13.4	50 23.1	
3. sıra	11 5.1	29 13.4	11 5.1	20 9.3	27 12.5	
4. sıra	3 1.4	8 3.7	4 1.9	25 11.6	12 5.6	
5. sıra	-	3 1.4	10 4.6	3 1.4	6 2.8	
6. sıra	-	-	1 .5	-	-	
Toplam	216 100.0	216 100.0	216 100.0	216 100.0	216 100.0	216 100.0

Aranılanların toplu halde bulunması 1. öncelik sırasında (%55.6), organize alışveriş merkezlerinin tatilde açık olması 2. sırada (%23.1), hem eğlenilip hem de alışveriş yapılması %13.4 ile 3. sırada (%13.4), organize alışveriş merkezlerinin albenisinin ilgi çekmesi %11.6 ile 4. sırada, çocuklar eğlence merkezindeyken daha rahat alışveriş yapılması %4.6 ile 5. sırada gösterilmektedir (Tablo 22).

Bu bulgular bize, organize alışveriş merkezlerinin tüketicilerin her türlü gereksinimlerini karşılayabildikleri ve diğer yerlere göre tatilde de açık oldukları için tüketicilerce tercih edildiğini göstermektedir.

Günümüzde yoğun çalışma temposu içinde tüketicilerin alışverişe az zaman ayırmaları, doğal olarak fazla dolaşmadan aradıklarını toplu halde bulma isteği yaratmaktadır. Ayrıca alışverişe çalışma saatlerinin dışında zaman ayırmaları, doğal olarak geç saatlere kadar açık ve pazar günleri de hizmet veren organize alışveriş merkezlerinin tercih edilmesine neden olmaktadır.

Anket sonucuna göre, üçüncü sırada, hem eğlenme hem de alışveriş yapabilme yer almaktadır. Bu da bize organize alışveriş merkezlerinin alışverişinde ötesinde, sosyal ve kültürel hizmetlerin de sunulduğu yerler olduğunu göstermektedir. Organize alışveriş merkezleri yöneticileriyle yaptığımız görüşmelerde, bu tür alışveriş merkezlerinin alışveriş dışında hoşça vakit geçirmek için gelinen bir uğrak yeri olduğu ve merkez yönetimince yapılan araştırmalarla, hafta sonları hedeflenenin de üstünde ziyaretçi akımına uğradıkları öğrenilmiştir.

Yapılan X^2 testi sonucunda $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde, öncelik sırasına göre aranılanların toplu halde bulunduğu için organize alışveriş merkezlerinin tercih edilmesi ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Ek Tablo 11). Dolayısıyla, hem kadın hem de erkeklerin organize alışveriş merkezlerinden alışveriş yapmak istemelerinin öncelikli nedeni, gereksinim duydukları mal ve hizmetleri toplu halde bulabilmeleridir.

Acaba bütün organize alışveriş merkezleri, tüketicilere aradıkları her türlü gereksinimlerini toplu halde sunabiliyorlar mı? İşte bu soruya yanıt aramak amacıyla yapılan X^2 testi sonucunda, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde, her bir organize alışveriş merkezinin kendine özgü kimliği ile, o merkezin öncelik sırasına göre aranılanların toplu halde bulunmasından dolayı seçilmesinin bir ilişkisi olmadığı belirlenmiştir (Ek Tablo 12). Buradan çıkan sonuçla diyebiliriz ki; organize alışveriş

merkezlerinin kimliği ne olursa olsun, tüketicilerce tercih edilmelerinin 1. öncelikli nedeni, gereksinim duyulabilecek mal ve hizmetleri toplu halde bünyelerinde bulundurmalarıdır.

Organize alışveriş merkezlerinin alışverişler için tercih edilmesinde ikinci öncelik sırasında yer alan tatilde açık olma faktörü cinsiyet değişkeni göz önüne alınarak X^2 ile test edildiğinde $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Ek Tablo 13). Burda hem kadın, hem de erkeklerin organize alışveriş merkezlerinin tatilde açık olmasından etkilendiklerini göstermektedir.

Organize alışveriş merkezlerinin özelliklerinden biri de çalışma saatlerinin geleneksel alışveriş merkezlerine göre daha uzun olmasıdır. Bu özelliğin öncelik sırasına göre tüketicilerce tercih edilmesinin meslek gruplarıyla bir ilişkisi var mıdır sorusuna yanıt aramak için yapılan X^2 testi sonucunda, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Ek Tablo 14).

İşçi ve serbest çalışanlar 1. öncelik sırasında tercih ettikleri tatilde açık olma faktörünü, memur ve öğrenciler 2. sırada, ev kadınları ise 3. sırada tercih etmişlerdir.

Tablo-23 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Düzenleniş ve Sunum Şeklinin, Tüketicileri Plansız Alışverişe Yöneltilip Yöneltilmediğinin Dağılımı:

	n	%
Yöneltiliyor (Evet)	106	49.1
Yöneltilmiyor (Hayır)	78	36.1
Frenliyor	32	14.8
Toplam	216	100.0

Ankete katılanların %49.1'i organize alışveriş merkezlerinin düzenleniş ve sunum şekillerinden etkilenecek plansız alışverişe yönelmektedir. Deneklerin %36.1'i ise bu tür çekici düzenleniş ve sunum şekillerinden etkilenmeyerek plansız alışveriş yapmamaktadır. Organize alışveriş merkezlerinin düzenleniş ve sunum şekillerinin cazibesinden deneklerin %14.8'i etkilenmekle beraber, bu etkileniş plansız alışverişe dönüşmemektedir (Tablo 23).

Ankete katılanların yarısından fazlasının (%63.9) organize alışveriş merkezlerinin düzenleniş ve sunuş şeklinden etkilenmesi, organize alışveriş merkezlerinde fiziki yapı, dizayn, oluşturulan atmosfer ile çekici sunuş şeklinin tüketiciler üzerinde ne kadar etkili olduğunu ve bu yolla satışların artırılabilceğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca yapılan X^2 testi sonucunda $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde, tüketicilerin geliri ile organize alışveriş merkezlerinin düzenleniş ve sunum şeklinden etkilenecek plansız alışverişe yönelme arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Ek Tablo 15). Buna göre organize alışveriş merkezleri, fonksiyonel ve görkemli mimari yapı, canlı atmosfer ve etkin sunum şekilleriyle her gelir grubundan tüketiciyi etkileyerek plansız alışverişe yöneltebilmektedir.

Yapılan X^2 testi sonucunda $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde, ankete sadece organize alışveriş merkezlerinde katılan deneklerin, alışverişlerinin de önem sırasına göre reklamdan etkilenmeleri ile organize alışveriş merkezlerinin düzenleniş ve sunum şekillerinden etkilenecek plansız alışverişe yönelmeleri arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Ek Tablo 16). Buna göre tüketiciler, alışverişlerinde reklamdan etkilenmiyorlar ancak organize alışveriş merkezlerinin cazibesi karşısında plansız alışveriş yapabiliyorlar. Bu nedenle organize alışveriş merkezi geliştirici ve yöneticilerinin bu konuya özen göstererek düzenleme yapmalarının satışların artırılması yönünden yararlı olacağı görüşündeyiz. Modern bir mimari yapı, canlı renklerle düzenlenmiş vitrinler, hafif bir müzik yayını, kiracıların ana faaliyet alanlarına göre gruplandırılması ve birbirini tamamlayan ürünleri satan mağazaların birbirine yakın konumlandırılmaları gibi düzenlemeler, gezmek amacıyla organize

alışveriş merkezlerine gelen bir müşterinin, planlamadan birkaç ürünü birden satın almasına ortam yaratabilir.

Tablo-24 : Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satın Almaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	n	%
Evet	71	32.9
Hayır	113	52.3
Farkında Değilim	32	14.8
Toplam	216	100.0

Organize alışveriş merkezlerinde ankete katılan deneklerin yarısından fazlası (%67.1'i) organize alışveriş merkezi yönetimince düzenlenen ortak tutundurma faaliyetlerinden etkilenmemektedir. Üstelik etkilenmeyenlerin %14.8'i ise, bu tür bir ortak tutundurma faaliyetlerinin olduğunun bile farkında değildir (Tablo 24).

Bu veriler doğrultusunda, eğer organize alışveriş merkezi yönetimince planlanacak ortak tutundurma faaliyetleriyle satışların arttırılması düşünülüyorsa, merkez yönetiminin daha çarpıcı, ilgi uyandırıcı ve tüketiciyi harekete geçirerek satın almaya yöneltecek ortak tutundurma faaliyetleri uygulaması gerekmektedir.

Yapılan X^2 testine göre, ($\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde) organize alışveriş merkezi yönetimince hazırlanacak ortak tutundurma faaliyetlerin de, cinsiyet ve yaş grubu değişkenlerinin birinci derecede göz önüne alınmasının gereksiz olduğu görülmektedir (Ek Tablo 17,18,19,20,21).

Tablo-25 : Alışverişlerde Önem Sırasına Göre Reklamlardan Etkilenme İle, Organize Alışveriş Merkezlerinin Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin Tüketicileri O Merkezden Satın Almaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	Ter. Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	5. Sıra	Toplam
Evet	38 53.5 29.9	6 8.5 60.0	3 4.2 37.5	6 8.5 30.0	6 8.5 35.3	12 16.9 35.3	71 32.9
Hayır	77 68.1 60.6	3 2.7 30.0	3 2.7 37.5	5 4.4 25.0	9 8.0 52.9	16 14.2 47.1	113 52.3
Farkında Değilim	12 37.5 9.4	1 3.1 10.0	2 6.3 25.0	9 28.1 45.0	2 6.3 11.8	6 18.8 17.6	32 14.8
Toplam	127 58.8	10 4.6	8 3.7	20 9.3	17 7.9	34 15.7	216 100.0

(*) Her bir karedeki 1. rakam mutlak değer, 2. rakam satır %'si, 3. rakam sütun %'si dir.

Alışverişlerinde reklamlardan hiç etkilenmeyenlerin (toplamın %58.8'i) %29.9'u organize alışveriş merkezlerinin ortak tutundurma faaliyetlerinden etkilenirken, %60.6'sı etkilenmemekte, %9.4'ü de çeşitli tutundurma faaliyetlerinin farkında bile olmamaktadır. Reklamlardan etkilenenlerin (toplamın %41.2'si) ise %4.6'sı 1. sırada, %3.7'si 2. sırada, %9.3'ü 3. sırada, %7.9'u 4. sırada ve %15.7'si de 5. sırada bu faktörü önemli olarak göstermiştir. 5. sırada reklamın alışverişlerde önemli olduğunu belirtenlerin %35.3'ü organize alışveriş merkezlerinin tutundurma faaliyetlerinden etkilenmekte, %47.1'i etkilenmemekte ve %17.6'sı da farkında bile olmamaktadır (Tablo 25).

Yapılan X^2 testi sonucuna göre, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde alışverişlerde önem sırasına göre reklamdaki etkilenme ile, organize alışveriş merkezi yönetimince düzenlenen ortak tutundurma faaliyetlerinden etkilenerek alışverişe yönelme arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, tüketicilerin alışverişlerinde reklamlardan etkilenmediği, dolayısıyla organize alışveriş merkezi yönetimince hazırlanan ortak tutundurma faaliyetlerinden de etkilenmedikleri görülmektedir.

Tüketicilerin ortak tutundurma faaliyetlerinden etkilenmelerini sağlamak amacıyla, organize alışveriş merkez yönetimlerinin daha etkin ve çarpıcı aynı zamanda da sıra dışı özel günler ve etkinlikler (special event) düzenleyerek, öncelikle organize alışveriş merkezi içindeki yaya trafiğini artırmaları gerektiğine inanıyoruz. Organize alışveriş merkezi içinde yoğunlaşan kalabalığın, zamanla merkezi benimseyeceğine ve alışverişleri içinde o merkezi tercih edeceklerini düşünüyoruz.

Tablo-26 : Organize Alışveriş Merkezleri Yaygınlaştırılsın mı Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

	n	%
Evet	207	95.8
Hayır	9	4.2
Toplam	216	100.0

Organize alışveriş merkezlerinde ankete katılan deneklerin %95.8'i bu tür alışveriş merkezlerinin yaygınlaştırılmasını istemektedir. Bu tür merkezleri gereksiz bulanlar ise %4.2 dir (Tablo 26).

Buradan elde edilen sonuca göre; organize alışveriş merkezlerinde ankete katılan deneklerin tamamına yakın bir bölümü bu tür merkezlerin faaliyetlerini beğenmekte ve yaygınlaştırılmasını istemektedir.

Tablo-28 : Organize Alışveriş Merkezlerinde Ankete Katılanların Bu Tür Merkezlere Yönelik Önerilerinin Dağılımı:

	n	%
Öneri Yok	125	57.9
Ucuz olması	25	11.6
Dinlenebilecek yerlerin çoğaltılması	7	3.2
Kültürel etkinliklerin olması	3	1.4
Eğlence merkezleri açılsın	4	1.9
Ünlü ve büyük mağazalar açılsın	6	2.8
Çocukların bakılabileceği kreş ve yuva	6	2.8
Güvenlik önlemleri artırılsın	2	0.9
Sağlık Kabini olmalı	1	0.5
Havalandırma iyi çalışsın	1	0.5
Gıda maddeleri satan mağaza olmalı	6	2.8
Semtlere servis düzenlenmeli	5	2.3
Sinema-Tiyatro gibi sanat merkezleri	1	0.5
Ürün çeşitleri artırılmalı	1	0.5
Daha üst kesime hitap etmeleri	1	0.5
Her seviyeye hitap etmeli	8	3.7
Otopark kapasitesi artırılmalı	3	1.4
Ürünler katlara ve bölgelere göre ayrılsın	4	1.9
Toplam	216	100.0

Organize alışveriş merkezlerinde ankete katılan deneklerin %51.9'u bu konuda herhangi bir öneride bulunmamıştır. Deneklerin %11.6'sı bu tür merkezlerin ucuz olmasını, %3.7'si her seviyedeki tüketiciye hitap etmesi gerektiğini, %3.2'si dinlenebilecek yerlerin arttırılmakını, %2.8'i ünlü ve büyük mağazaların daha çok açılmasını, %2.8'i çocuklu ailelerin daha rahat alışveriş yapabilmeleri için güvenilir kreş ve yuvaların açılmasını, %2.8'i gıda maddeleri satan yerlerin açılmasını, %2.3'ü ulaşımın zor olması nedeniyle organize alışveriş merkezi yönetiminin semtlere servisler düzenlemesini istemektedir. Ayrıca ankete katılanların %1.9'u eğlence merkezlerinin arttırılmasını, %1.9'u aynı tür ürünleri satan mağazaların organize alışveriş merkezlerinin belirli bölgelerinde toplanmasını, %1.4'ü otoparkların yetersiz kaldığını ve kapasitesinin arttırılması gerektiğini, %1.4'ü kültürel ve sanatsal etkinliklerin olması gerektiğini, %0.9'u güvenlik önlemlerinin arttırılması gerektiğini, %0.5'i ani durumlar için sağlık kabininin bulunması gerektiğini, %0.5'i havalandırmanın daha iyi olması gerektiğini, %0.5'i sinema, tiyatro gibi sanat merkezlerinin açılmasını, %0.5'i ürün çeşitlerinin arttırılmasını ve %0.5'i de organize alışveriş merkezlerinin daha üst düzey gelir grubuna dahil tüketicilere yönelik hizmet vermesinin daha iyi olacağını önermektedir (Tablo 28). Deneklerin %15.3'ü organize alışveriş merkezlerinin ucuz ve her gelir grubuna hitap eder biçimde olmasını önermektedir. En yüksek düzeyde öneri bu noktada görülmektedir. Ayrıca tüketiciler, organize alışveriş merkezlerine geldiklerinde çok vakit geçirdikleri için dinlenebilecek yerlerde aramaktadır. Bu açıdan öneriler içinde 3. sırayı oturabilecek yerlerin arttırılması almaktadır. Tüketiciler her türlü gereksinimlerini karşılamak amacıyla organize alışveriş merkezlerinin kiracı karışımı içinde büyük departmanlı mağazaları ve gıda ürünü satan birimleri de görmek istemektedirler.

Bu araştırma yapıldığı zaman faaliyette bulunan organize alışveriş merkezi içinde, sadece Galleria'da departmanlı mağaza bulunuyordu. Gıda ürünleri satan süpermarket ise Atrium da vardır. Eylül 1993'de açılan Capitol, tüketicilerin beklentilerine cevap verecek şekilde kiracı karışımına departmanlı mağaza ve süpermarket olarak daha geniş kitlelere hitap etmeyi amaçlamıştır.

SONUÇ

Pazara dayalı işletme yönetimi anlayışının hakim olmaya başlamasından bu yana, yoğun rekabet ortamının baskısıyla dağıtım sistemlerinde önemli gelişmeler olmaktadır. Bu nedenle yoğun rekabet ortamından başarılı olmak için faaliyette bulunan dağıtım kurumları, tüketicilere daha az zaman harcayarak aradıklarını toplu halde bulabilecekleri sistemleri yaratma çabalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu çabalar sonucu önceden kendiliğinden oluşan ve geleneksel alışveriş merkezi olarak adlandırdığımız merkezlerin yerini organize alışveriş merkezleri almaya başlamıştır.

Organize alışveriş merkezlerinin evrimine bakıldığında hızlı bir gelişme gösterdiği ve salt bir ekonomik işlev olmaktan çıkıp bir yaşam biçimi olmaya başladığı görülmektedir. Bu gelişimi başlatan ve hızlandıran çeşitli faktörler olmuştur.

Ekonomik gelişmeye paralel olarak bireyin yaşam düzeyinin yükselmesi, nüfus artışı sonucu insanların şehir merkezlerinden ayrılarak banliyölere doğru yayılması, otomobil sayısındaki artış ve buna paralel olarak ulaşım için otoyol ile çevre yolların yapılması, yaşamı şehirlerin ve kasabaların ana caddelerinden otoyollara doğru kaydırmıştır. Otoyol etrafındaki bu hareket küçüklü büyüklü mağazaların, süpermarket ve restoranlarının otoyol kenarında belli bölgelerde kümeleşmelerine ve birlikte hareket ederek hizmet vermelerine ortam hazırlamıştır. Ayrıca kadının ekonomik hayatta daha fazla rol alması ve yoğun çalışma temposu içinde bireylerin alışverişe az zaman ayırmaları ve alışverişe ayırdığı kısıtlı zamanı da bir defada toplu alışveriş yaparak değerlendirmek istemeleri, bu tür merkezlerin gündemde kalmasını sağlamıştır.

Bütün bu faktörlerin yanında organize alışveriş merkezlerinde alışveriş yapmanın tüketiciye sağladığı çeşitli haz ve faydaları da bu gelişim süreci içinde göz

ardı etmemek gerekir. Çünkü bu merkezler, sosyal ve kültürel etkinliklerin de sunulduğu mekanlar olmaları nedeniyle alışveriş yapılması yanında gezilip dolaşılacak ve hoşça vakit geçirilen büyük kompleksler olma niteliğini kazanmıştır.

Organize alışveriş merkezlerinin yaygınlaşmasına olanak sağlayan bir diğer gelişme ise, perakendecilerin yoğun rekabet ortamında pazar paylarını arttırmak amacıyla, örgütlü bir yapı altında toplanmak istemeleridir. Bu isteme cevap veren organize alışveriş merkezleri perakendecileri tek imaj altında toplamakta, perakendecilerin tekbaşlarına sağlayamayacağı çağdaş bir fiziki ortam yaratarak tüketicileri cezbetmektedir. Alışverişin yanısıra organize alışveriş merkezlerinde sunulan sosyal ve kültürel etkinlikler, tüketicileri bu tür merkezlere çekmekte, buna ek olarak merkez yönetimi tarafından düzenlenen ortak tutundurma faaliyetleri merkezdeki iş yerlerinin potansiyel müşteri sayısının kendiliğinden artışı sağlanmaktadır.

İlk örneklerinin 1920'lerde ABD'de görüldüğü organize alışveriş merkezlerinin, zaman içinde tüketici gereksinimlerine paralel olarak artış gösterdiği, ardından batılı ülkelerde benimsenerek hızla çoğaldığı gözlenmektedir. Türkiye'de ise organize alışveriş merkezlerinin oluşması son birkaç yılın ürünüdür.

Hem tüketicilere, hem de perakendecilere geniş olanaklar sağlayan organize alışveriş merkezleri, örgütlü yapılar olmaları nedeniyle modern pazarlama anlayışı gereği, tüketicilerin istemleri doğrultusunda başarılı bir yönetime gereksinim duyarlar.

Bu noktadan hareketle, dağıtım sisteminde önemli bir örgütlenme biçimi haline gelen organize alışveriş merkezlerinin hem yönetim, hem de pazarlama açısından incelenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde olgunluk dönemini yaşayan, ancak Türkiye için çok yeni bir yapılanma olan organize alışveriş merkezlerinin yönetimi, Türkiye'de faaliyet

gösteren organize alışveriş merkezlerinin nasıl yönetildiği ve tüketicilerin bu tür merkezlere bakış açılarını incelemeyi amaçlayan araştırmamızda vardığımız sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Gelişmiş ülkelerdeki organize alışveriş merkez örneklerine bakıldığında merkezin yatırımcılarının, geliştiricilerinin ve yönetenlerinin kendi konularında uzman ve farklı kişi ve kurumlar olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise, bu sektörün yeni gelişmekte olduğu, uzmanlaşmanın henüz sağlanamadığı, dolayısı ile organize alışveriş merkezi yatırımını gerçekleştirenlerle, geliştirenlerin aynı zamanda kendi yönetim firmalarını kurarak merkez yönetimini de üstlendikleri belirlenmiştir.

Genellikle Türkiye'de organize alışveriş merkezi yatırımcıları ve geliştiricileri, yatırım büyük sermaye gerektirdiği için, bankalar ve inşaat şirketleri olmaktadır. Bu kurumların organize alışveriş merkezi yönetimi konusunda uzman olmamaları, yönetim sorununu gündeme getirmektedir. Özel bilgi ve beceri gerektiren bu konuda, stratejik yönetim kararları alan birim yönetim kurulu olmaktadır. Organize alışveriş merkezini yönetmekle görevli olan organize alışveriş merkezi yöneticilerinin yetkileri ise, yönetim kurulunun aldığı kararlarla sınırlandırılmaktadır. Halbuki gelişmiş ülkelerdeki örneklerine bakıldığında, organize alışveriş merkezi yöneticilerinin mülk yönetimi konusunda uzman kişi veya kurumlar oldukları, gerekli yetkilerle donatıldıkları ve yönetime ilişkin kararlara katıldıkları gözlenmektedir. Diğer bir anlatımla, bu ülkelerde ani değişim gösteren pazar koşullarına uyum gösterecek dinamik bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yapı içinde organize alışveriş merkezi yöneticilerinin kazançları, belirlenen hedeflere ulaştıkları ölçüde artış göstermektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerinde ise, merkez yöneticilerine sabit ücret ödenmektedir. Bize göre bu yaklaşım, yöneticileri yaratıcı ve geliştirici olmaya güdülememektedir.

Organize alışveriş merkezlerini yönetmekle görevli olan yöneticiler kendilerine bağlı fonksiyonel birimlerin bir tür koordinatörü durumundadırlar. Ayrıca organize

alışveriş merkezi yöneticileri, organize alışveriş merkezi içindeki kiracı karışımını belirlemek ana faaliyet dallarının oranlarını saptamak, merkez içinde ana faaliyet alanlarını birbirini tamamlar şekilde gruplandırıp konumlandırmak ve kiracılarla kira sözleşmesi düzenlemekle görevlidir. Ancak bu saydıklarımız organize alışveriş merkezi içindeki bütün birimlerin yönetime ait olduğu durumlarda söz konusudur.

Türkiye'de faaliyet gösteren 2 organize alışveriş merkezi zaman içinde el değiştirerek bireysel yatırımcılara devredilmiştir.

Bireysel yatırımcıların dükkan sahibi olduğu durumlarda organize alışveriş merkezlerinin her konuda, bir bütünlük içinde yönetilmesi söz konusu değildir. Bu gibi durumlarda, merkez yöneticisinin yetkisi daralmakta olup, bazı konularda kontrol bireysel yatırımcılara geçmektedir. Örneğin merkez içindeki kiracı karışımının belirlenmesi ve ana faaliyet alanlarının merkez içinde konumlandırılmaları gibi önemli konuların kira sözleşmesine konulmasında bireysel yatırımcılar karar vermektedir. Bu durum batıdaki örnekleriyle kayıslanıldığında, organize alışveriş merkezlerinin tek imaj altında ve ortak kararlar doğrultusunda yönetilmesini engellemektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerinin yönetimine ilişkin kararlara kiracıların katılımı ancak öneri niteliğinde olmaktadır. Öneri niteliğindeki kararların yönetime iletilmesi ise, genellikle düzensiz bir yapı göstermektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, organize alışveriş merkezleri yönetimlerinin, genellikle kira sözleşmesi yapıldıktan sonra kiracılara gereken ilgiyi göstermedikleri izlenimi doğurmaktadır.

Organize alışveriş merkezlerinde yönetime ait birimler genellikle m² bazında dönemsel sabit bir tutar üzerinden kiraya verilmektedir. Halbuki gelişmiş ülkelerdeki örneklerine bakıldığında, organize alışveriş merkezlerinin kârını da arttıran, minimum kiraya ek olarak brüt satışların yüzdesi yönteminin uygulandığı görülmektedir.

Bizce satış potansiyeli yüksek ana faaliyet alanları ile bazı büyük ne ünlü işletmelere, brüt satışların yüzdesi yönteminin uygulanması, organize alışveriş merkezlerinin gelirini arttırıcı olması nedeniyle faydalı olacaktır. Ayrıca bu yöntem kiracıların satış performanslarını takip etme açısından da yararlı bir uygulamadır.

Türkiye'deki beş organize alışveriş merkezine yönelik olarak yaptığımız araştırma sonucunda, organize alışveriş merkezi yönetimlerinin merkezi tanıtmak ve akılda tutmak, aynı zamanda da yaya trafiğini arttırarak satışları yükseltmek amacıyla ortak tutundurma faaliyetleri düzenlemeye yeterince önem vermedikleri görülmüştür. Bu ilgisizliğin nedeni, organize alışveriş merkezlerinin sayısının azlığına bağlı olarak merkez yönetiminin "nasıl olsa tanınıyoruz" şeklindeki yaklaşımlarıdır. Ancak rekabetin azlığı tüketicilerin o organize alışveriş merkezlerine zorunlu geleceği anlamında değerlendirilmemelidir. Çünkü organize alışveriş merkezlerindeki bazı kiracılar bir zincirin üyesi olabilmekte ve geleneksel alışveriş merkezlerinde de şubeleri bulunabilmektedir.

Organize alışveriş merkezi yöneticisinin amacı, hedef kitleyi tüketim alışkanlıklarından vazgeçirerek, Türkiye için yeni olan organize alışveriş merkezlerine gelmeye özendirmek olmalıdır. Organize alışveriş merkezleri yönetimince belli periyotlarla düzenlenecek özel günler ve etkinliklerin bu amaca ulaşmada etkin rol oynayacağı görüşündeyiz.

Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerinin genellikle merkezin rutin bakım-onarım hizmetleri ile merkez içi güvenliğinin sağlanmasını kendi kurdukları ekiplerle yürüttükleri, temizlik işlerini ise taşeron firmalara verdikleri görülmektedir.

Organize alışveriş merkezleri bir yönetim altında faaliyet gösteren örgütler olmalarına rağmen, bazı konularda merkez yönetimi kiracılarına karşı yaptırım uygulayamamaktadır. Bu konulardan birinde, organize alışveriş merkezi

yönetiminin belirlediği çalışma saatlerine kiracıların uymamasıdır. Birlikte hareket ederek, tüketicilerin gereksinimlerini maksimum düzeyde karşılamayı amaçlayan organize alışveriş merkezi yönetiminin, neden göstermeksizin ortak açılıp-kapanma saatlerine uymayan kiracılar karşısında kayıtsız kaldıkları gözlenmiştir.

Organize alışveriş merkezinin imajını zedelememesi düşüncesiyle, merkez yönetimlerinin bu konuya daha duyarlı yaklaşımları ve ikna edici yollar bularak kiracıların uyumlu olmalarını sağlamaları gerektiğini düşünmekteyiz.

Türkiye için 5 yıl gibi kısa geçmişi olan organize alışveriş merkezlerini tüketiciler nasıl değerlendirmektedir? Bu soruya cevap aramak üzere yaptığımız anket sonuçları, aşağıdaki değerlendirmeleri yapmaya olanak vermektedir.

Organize alışveriş merkezlerinin verdiği hizmetleri bilen tüketicilerin hemen hemen tamamı organize alışveriş merkezlerinin yaygınlaştırılmasını istemektedir. Ancak batıdaki örnekleri gibi organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde, ulaşım sorun olacağı ve çok zaman gerektireceği fikri, ankete katılanların yarısının ortak görüşü olmaktadır.

Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı göz önüne alınarak, organize alışveriş merkezlerinin şehir içlerinde veya ulaşım çok kolay olduğu şehir çıkışlarındaki ana yol kenarlarına kurulmasının daha akılcı bir yaklaşım olduğunu düşünmekteyiz. Özellikle merkez içinde sürekli yoğun bir yaya trafiğinin olması isteniyorsa lise, üniversite veya iş merkezleri civarındaki alanların kuruluş yeri olarak seçilmesi gerektiği görüşündeyiz. Ayrıca batılı ülkelerdeki organize alışveriş merkezlerinin gelişim sürecine bakıldığında, zaman içinde ülkemizde de organize alışveriş merkezlerine olan talebin giderek artacağı düşünüldükçe, şehir planları yapılırken bu konu için stratejik önemi olan yerlerin olası organize alışveriş merkezlerine tahsis edilmesine özen gösterilmelidir.

Tüketicilerin organize alışveriş merkezlerinden alışveriş yapmayı tercih etmelerinin öncelikli nedenleri, bu tür merkezlerde aranılanların toplu halde

bulunması ve sürekli açık olmalarıdır. Dolayısı ile organize alışveriş merkezi yönetimlerinin tüketicileri daha çok tatmin edebilmek için, kiracı karışımlarına, hedef tüketici kitlesini de göz önüne alarak, daha çok sayıda ana faaliyet alanı katmaları merkezlerinin etkinliğini artıracaktır. Özellikle bölgesel organize alışveriş merkezi kiracı karışımına alınacak bir süpermarketin, tüketicileri her an o merkeze çekebilecek güçte olduğuna inanmaktayız. Zaten eylül 1993'de hizmete giren Capitol organize alışveriş merkezi bunu farkederek kiracı karışımına ünlü bir süpermarketi almış ve hedef kitlesini genişletmiştir.

Organize alışveriş merkezlerinden tüketiciler 1. öncelikli sırada giyim gereksinimlerini karşılamaktadır. Bunu bujiteri-hediyelik eşya ve hazır yiyecek izlemektedir. Organize alışveriş merkezlerinde yaptığımız araştırma sonucunda da ağırlıklı faaliyet alanının giyim olduğu ve bunu hazır yiyeceğin ev araç-gereçlerinin izlediği görülmüştür.

Tüketiciler genellikle cuma, cumartesi ve pazar öğleden sonra alışverişe zaman ayırabilmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, organize alışveriş merkezlerinin açılış-kapanış saatlerinin hafta içi ve hafta sonu olarak ayrı düzenlenmesi doğru olacaktır. Özellikle merkezlerin pazar günleri geç açılıp, geç kapanmasının daha rantabl olacağı görüşündeyiz.

Yaptığımız araştırma sonucunda, şu an için Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerinin, üst düzey gelir grubuna hitap ettikleri görülmektedir. Organize alışveriş merkezi yönetimlerinin geleneksel alışveriş merkezlerinden tüketici çekerek pazar paylarını artırabilmeleri için, kiracı karışımlarına orta gelir grubuna yönelik kiracıları almaları gerektiği kanısındayız.

Organize alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulması halinde oraya gitmek isteyenlerin başında serbest meslek erbabı ve öğrenci gelmektedir. Bu da bize kendi zamanına hakim olanların organize alışveriş merkezlerinden alışveriş yapmayı tercih

ettiklerini göstermektedir. Özellikle 35 yaşın altındakilerin, organize alışveriş merkezleri nerede olursa olsun, alışveriş yapmaya istekli oldukları görülmektedir.

Araştırmada elde edilen diğeri bir sonuç ise, organize alışveriş merkezleri yönetimlerince gerçekleştirilen ortak tutundurma faaliyetlerinin tüketicilerin ilgisini istenilen ölçüde çekmediğı yönündedir. Bizce bunun sebebi, merkez yönetimi tarafından düzenlenen ortak tutundurma çabalarının, gelişmiş ülkelerdeki örnekleriyle kıyaslandığından çok yetersiz kalmasıdır. Organize alışveriş merkezi yönetimleri merkez içinde yaya trafiğini arttırmaya ve aynı zamanda tüketicileri o merkezden alışveriş yapmaya özendirecek aktif tutundurma faaliyetleri uygulama yanında, sık sık sosyal ve kültürel etkinliklerde yer vermeye özen gösterilmelidir.

Araştırmamızın bütününi değerlendirdiğimizde, gelişmiş ülkelerde olgunluk dönemini yaşayan organize alışveriş merkezlerinin, yakın gelecekte Türkiye içinde her an aranılan merkezler olacağı söylenebilir. Bu nedenle, Türkiye'de bu sektörün öncülüğünü yapan organize alışveriş merkezlerinin kendi yönetim eksikliklerini bir an önce gidermeleri ve batıdaki örneklerinden yararlanarak bu konuda uzman bir kadroyla, etkin ve çağdaş bir yönetim anlayışı içinde merkezlerini yönetmeleri gerektiğı sonucuna varılmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de organize alışveriş merkezi kurmayı planlayan yatırımcıların özellikle planlama aşamasında bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar; organize alışveriş merkezinin hedef kitlesinin sağlıklı belirlenebilmesi için tüketici eğilim anketlerinin yapılması, ulaşım sorunu yaratmayacak noktaların kuruluş yeri olarak seçilmesi, iklim koşulları gözönüne alınarak kapalı tip merkezlere ağırlık verilmesi ve merkez içinde hedef kitle doğrultusunda nitelik ve nicelik açısından uyumlu kiracı karışımının oluşturulmasıdır. Bu tür bir yaklaşım, hem perakendecileri o merkezin kiracı karışımı içinde yer almaya özendirecek, hem de tüketicileri cezbederek daha çok satın almaya yöneltecektir.

KAYNAKÇA

ABEND, Jules

- 1989 "Hvac: Under Control."
Stores, Mayıs: 86-89.

ABEND, Jules

- 1989 "Mall Hours: How Long?"
Stores, Mayıs: 70-77

ADVERTISING AGE

- 1992 "Mega Mall."
Advertising Age, Ocak: 1-8.

ADWEEK'S MARKETING WEEK

- 1992 "Rockign The Mall."
Ad Week's Marketing Week, 22 Haziran: 24.

ANDREOLI, Teresa

- 1991 "Homart Daily Comparative Reports, Help Mall Retailers Keep
Pace."
Store, Eylül: 96-97.

APPLEBAUM, William

- 1970 *Shopping Center Strategy*, New York: International Council of
Shopping Center.

APPLEBAUM, W. and S.O. KAYLİN

- 1974 *Case Studies In Shopping Center Development and
Operation*, New York: International Council of Shopping Centers.

BEDDINGTON, Nadine

- 1982 *Design for Shopping Centers*, Butterworth Scientific.

BERGMANN, Joan

- 1989 "What Shoppers Want."
Stores, Mayıs: 84.

BERMAN, B. ve J.R. EVANS

- 1989 *Retail Management A Strategic Approach*, New York: Mac
Millan Publishing Company.

BURSTINER, Irving

- 1989 *Run Your Own Store*, New York: Prentice Hall Press.

CALLAHAN, W. William

- 1974 *Shopping Center Promotions*, International Council of
Shopping Centers.

CARPENTER, Horace

- 1974 *Shopping Center Management*, New York: International
Council of Shopping Centers.

CASAZZA, A.J. ve F.H. SPINK

- 1986 *Shopping Center Development Handbook*, Washington:
Urban Land Institute.

CHAIN STORE AGE EXECUTIVE

- 1987 "Warning To Mall Managers: Plan Ahead."
Chain Store Age Executive, Eylül: 64-70.
- 1990 "Who's Minding The Stores?"
Chain Store Age Executive, Eylül: 43-45.
- 1991 "Developers Help Tenants To Help Themselves."
Chain Store Age Executive, Kasım: 46.

CHAIN STORE AGE EXECUTIVE

- 1991 "Mall Londlords Renting to A New Breed: Non-Traditional Tenants Are Filling Up Space That's Hard To Rent."
Chain Store Age Executive, Mayıs: 84.
- 1991 "Retailers And Developers: Surviving The Recession."
Chain Store Age Executive, Mayıs: 126.
- 1992 "In Touch With The Customer."
Chain Store Age Executive, Mayıs: 126.
- 1992 "Mall For One, One For Mall."
Chain Store Age Executive, 4, Nisan: 27-28.
- 1992 "Mixed Use Complex To The Pointe."
Chain Store Age Executive, 5, Mayıs: 109.
- 1992 "More Than A Security Guard: Certified Staffers Act As Mall Police."
Chain Store Age Executive, Haziran: 35-36.
- 1992 "Niche Marketers Can Prosper In The 90's."
Chain Store Age Executive, 5, Mayıs: 95-98.
- 1992 "Strip Centers Survive Downturn: Recession Aids Supermarket, Drug, Discounter Anchors."
Chain Store Age Executive, Mart: 101.
- 1992 "The Mega Mall Is Coming."
Chain Store Age Executive, Ağustos: 41-42.
- 1992 "The Third Party Guestion: Duties of Property, Asset Managers Blur."
Chain Store Age Executive, Ağustos: 44.

CHAIN STORE AGE EXECUTIVE

- 1992 "Thinking Like The Tenant."
Chain Store Age Executive, Temmuz: 36.

DUNCAN, J.D ve C.F. PHILLIPS

- 1963 *Retailing Principles and Methods*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

FEINBERG, A.R. ve J. MEOLI

- 1991 "A Brief History Of The Mall."
Advances In Consumer Research, 18, Şubat: 426-427.

FITZGERALD, Kate

- 1992 "Built For The '90s, Or The '80s?".
Advertising Age, 27 Ocak: 51.

GILBERT, Doris

- 1989 "In London Docklands."
Stores, Mayıs: 79-81.

GILMAN, Alan

- 1992 "Redefining The Regional Mall."
Chain Store Age Executive, Ağustos: 96.

GIST, R. Ronald

- 1971 *Management Perspectives In Retailing*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

GOODMAN, Ruth

- 1991 "Run Of The Mall Security."
Buildings, Ekim: 26-27.

GOODRICH, S. Janet

- 1989 "Analyzing A Small Shopping Center."
Journal of Property Management, Mayıs Haziran: 27-31.

GRAY, J. Vanessa

- 1992 "A Store Is Born."
Monitor, 1, Ocak-Şubat: 34-36.

GREENSPAN, Jodi

- 1987 "Solving The Tenant Mix Puzzle In Your Shopping Center."
Journal of Property Management, Temmuz-Ağustos: 27-31.

GREISING, D VE W.C.SYMONS

- 1992 "Guys And Malls."
Business Week, 17 Ağustos 52-53.

HARTLEY, F. Robert

- 1975 *Retailing Challenge And Opportunity*, Boston: Houghton
Mifflin Company.

HAZEL, Debra

- 1990 "Helping City Hall, Not Fighting it."
Chain Store Age Executive, Temmuz: 4.
- 1992 "Crime In The Malls: A New And Growing Concern."
Chain Store Age Executive, Şubat: 27-29.

HÜRRİYET

- 1992 "Galleria, Günde 3 Milyar Basıyor."
Hürriyet, 6 Ocak: 18.

JAMES, D.L., B.J. WALKER ve M.J. ETZEL

- 1981 *Retailing Today*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet

- 1987 "Türkiye'de Alışveriş Merkezleri Gelişebilir mi?"
Pazarlama Dünyası, 1, Ocak-Şubat: 14-18.

KEINFELD, N.

1986 "Why Everyone Goes To The Mall."

The New York Times, 21 Aralık

KLOKIS, Holly

1987 "Leasing Issues: Developers Speak Out."

Chain Store Age Executive, Kasım: 37-42.

KOEPPPEL, Dan

1992 "Mall of America: The Mall's Last Hurrah."

Adweek's Marketing Week, 22 Haziran: 20-24.

KOVACH, Jerry

1986 "Compensating Shopping Center Managers."

Real Estate Review, Yaz: 28-30.

KOWINSKI, S. William

1985 *The Mall of America*, New York: William Morrow And Company, Inc.

MARKIN, J. Rom

1971 *Retailing: Concepts, Institutions, and Management*, New York: The Mac Milian Company.

Mc GOLDRICK, J. Peter

1990 *Retail Marketing*, London: Mc Graw Hill Book Company.

MONITOR

1992 "A Better Fix on Tenant Mix."

Monitor, 1, Ocak-Şubat: 38.

MONITOR

1992 "Top 50 in Open Centers."

Monitor, 1, Ocak-Şubat: 29-33.

MOUNT, R.A. ve J.P. LA PLACE

- 1987 "Effective Promotions At Small Shopping Centers."
Journal of Property Management, Kasım-Aralık: 46-49.

NISHIMOTO, Egan

- 1965 "Managing and Merchandising A Shopping Center."
10. Annual Educational Conference, National Association of Real Estate Boards, Hawaii, Ekim:

O'NEILL, E. Robert

- 1992 "Runnig Harder and Faster: 21'st Annual Top 50 Survey."
Monitor, 1, Ocak-Şubat: 11-15.

PASQUERILLA, Mark

- 1991 "Developers, Retailers Must Work Together."
Chain Store Age Executive, Mayıs: 106.

PERRY, Marry

- 1992 "Safe Shopping At The Mall."
Security Management, Haziran: 47-48.

PETERSON, C. Eric

- 1989 "Economics Of Space"
Stores, Mayıs: 67-68.
- 1990 "Coping With Troubles."
Stores, Nisan: 48-51.

PRIDE, W.M. ve O.C. FERREL

- 1983 *Marketing Basic Concepts and Decisions*, Boston: Houghon Mifflin Company.

REINBACH, Andrew

- 1992 "Shopping Centers Survive, But Change."
Buildings, Nisan: 74-76.

REYNOLDS, Mike

- 1990 "Future For Services?"
Stores, Eylül: 53-56.
- 1991 "Concourse Tenants Offer Special Challenge."
Store, Mayıs: 70.

RICHARDS, Geoffrey

- 1992 "Redevelopment Reveals More Than What Meet The Eye."
Shopping Center World, 2, Şubat: 14-22.

RUDNITSKY, Howard

- 1992 "Battle of The Malls."
Forbes, 30 Mart: 46-47.

SCARPA, James

- 1992 "But Will They Come In Winter?"
Restaurant Business, 10 Ağustos: 55.

SCHULZ, David P.

- 1992 "Asset Management."
Stores, Mayıs: 80.

SCHULTZ, Jack

- 1991 "What The Customer Wants."
Stores, Mayıs: 14.

SLOM, H. Stanley

- 1992 "Rating Retailers: Mall Managers Rank Their Tenants On Customer Service."
Stores, Ocak: 164.

THE ECONOMIST

- 1992 "Retailing: Decline And Mall."
The Economist, 29 Ağustos: 25.

THE URBAN LAND ENSTITUTE

- 1982 ***Parking Requirements For Shopping Centers***, Washington, D.C.: Urban Land Institute.

TURCHIANA, F.

- 1990 "The Unmallng Of America."
American Demographics, Nisan: 36-39.

VIDA, Richard

- 1991 "Asset Management Key To Center's Survival."
Pension World, Aralık: 48.

WAGMAN, Lee H.

- 1991 "A Developer's Perspective On Leasing To Upscale Retailers."
Chain Store Age Executive, Şubat: 52.

WALTON, Donothy

- 1992 "Helping Tenants Through Tough Times."
Journal of Property Management, Mart-Nisan: 36-39.

WARD, Andriene

- 1991 "The Gap Open Door To New Mall Concept."
Advertising Age, 21 Ocak: 39.
- 1992 "New Breed of Mall Knows: Everybody Loves A Bargain."
Advertising Age, 27 Ocak: 5.

WENNER, S. Albert

- 1980 ***Promotion And Marketing For Shopping Centers***, New York: International Council Of Shopping Centers..

ZELSON, M. Daniel

- 1992 "Losing An Anchor Can Be A New Start."
Chain Store Age Executive, 5 Mayıs: 99.

EK-1

Alışveriş Merkezlerinde Tüketicilere Uygulanan Anket Formu

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ
ALİŞVERİŞ MERKEZLERİNİN MÜŞTERİ PROFİLLERİ
VE MERKEZLERİN TÜKETİCİLERCE
DEĞERLENDİRİLMESİ

Denekleri:

Cinsiyeti:

K []
E []

Yaş Grubu:

18-25 []
25-35 []
35-50 []
50-65 []
65 + []

Mesleği:

İşçi []
Memur []
Serbest M. []
Ev Kadını []
Öğrenci []
Diğer []

Alışveriş merkezinin adı :.....

Anket günü tarihi :.....

Anketörün Adı Soyadı :.....

1. Alışveriş merkezlerinin çekicilik özellikleri ve ulaşılabilirliği,

1.1. Şu anda hangi amaç için buradasınız?

- 1.1.1. Alışveriş için..... []
- 1.1.2. Gezmek için..... []
- 1.1.3. Bilgi edinmek için..... []
- 1.1.4. Eğlenmek için..... []
- 1.1.5. Diğer Belirtiniz..... []

1.2. Bu alışveriş merkezi beklentilerinizden hangilerine cevap veriyor?

Önem sırasına göre belirtiniz.

- 1.2.1. Ulaşımın kolay olması..... []
- 1.2.2. Otopark sorunu olmaması..... []
- 1.2.3. Tatil saatlerinde açık olması..... []
- 1.2.4. Aynı tür mağazaların bir arada bulunması..... []
- 1.2.5. Dinlenebilecek yerlerin bulunması..... []
- 1.2.6. Gerekğinde yemek yeme imkanı olması..... []
- 1.2.7. Eğlence merkezinin bulunması..... []
- 1.2.8. Diğer (Belirtiniz)..... []

2. Satınalma alışkanlıkları

2.1. Mah satın alırken nelere dikkat edersiniz?

- 2.1.1. Fiyatına..... []
- 2.1.2. Kalitesine..... []
- 2.1.3. Markasına..... []
- 2.1.4. Ambalajına..... []
- 2.1.5. Son kullanma tarihine..... []
- 2.1.6. Diğer (Belirtiniz)..... []

2.2. Alışverişlerinizde aşağıdakilerden hangisinden etkilenirsiniz?

- 2.2.1. Alışkanlıklar.....[]
- 2.2.2. Moda.....[]
- 2.2.3. Kullanım Kolaylığı.....[]
- 2.2.4. Arkadaş Tavsiyesi.....[]
- 2.2.5. Reklamlar.....[]
- 2.2.6. Diğer (Belirtiniz).....[]

2.3. Alışverişe genellikle hangi gün ve saatlerde gidersiniz?

	Sabah 8-12	Öğlen 12-14	Ö. sonra 14-17	Akşam 17'den sonra
2.3.1. Pazartesi				
2.3.2. Salı				
2.3.3. Çarşamba				
2.3.4. Perşembe				
2.3.5. Cuma				
2.3.6. Cumartesi				
2.3.7. Pazar				
2.3.8. Her zaman				

2.4. Her tür alışveriş yapabileceğiniz, eğlence, kafeterya, restoran vb. olanakların bulunduğu Atakule, Galleria gibi organize alışveriş merkezleri şehir dışında kurulsa alışveriş yapmaya gidermisiniz?

2.4.1. Evet (Niçin?).....[]

2.4.1.1. Ulaşımın kolay olması.....[]

2.4.1.2. Otopark sorunu olmaması.....[]

2.4.1.3. Aynı tür mağazaların bir arada bulunması.....[]

2.4.1.4. Aradıklarımı toplu halde bulma imkanı.....[]

2.4.1.5. Çocuklar eğlenirken alışveriş

yapmanın kolay olması..... []

2.4.1.6. Diğer (Belirtiniz)..... []

2.4.2. Hayır (Niçin?).....[]

2.4.2.1. Ulaşım sorunu olur..... []

2.4.2.2. Fiyatlar yüksek olur..... []

2.4.2.3. Çok zaman alır..... []

2.4.2.4. Akılda olmayan alışveriş yapılır..... []

2.4.2.5. Diğer (Belirtiniz)..... []

3. Kişisel bilgiler

3.1. Son bitirdiğiniz okul hangisi?

3.1.1. İlkokul..... []

3.1.2. Ortaokul..... []

3.1.3. Lise..... []

3.1.4. Üniversite..... []

3.1.5. Üniversite Öğrencisi..... []

3.1.6. Diğer..... []

3.2. Ailenizin geliri aşağıdakilerden hangisine girer?.....

3.2.1. 800.000 - den az..... []

3.2.2. 800.001 - 1.000.000..... []

3.2.3. 1.000.001 - 1.500.000..... []

3.2.4. 1.500.001 - 2.500.000..... []

3.2.5. 2.500.001 - 5.000.000..... []

3.2.6. 5.000.001 - 6.000.000..... []

3.2.7. 6.000.001 den fazla..... []

4. Organize alışveriş merkezlerine ilişkin bilgiler;

4.1. Organize Alışveriş merkezlerinde ne tür ihtiyaçlarınızı karşılayabiliyorsunuz?

- 4.1.1. Giyim..... []
- 4.1.2. Ev eşyası.....[]
- 4.1.3. Bujiteri-hediyelik..... []
- 4.1.4. Hazır yiyecek.....[]
- 4.1.5. Diğer (Belirtiniz)..... []

4.2. Alışverişleriniz için bu gibi organize alışveriş merkezini neden seçtiniz, önem sırasına göre belirtiniz?

- 4.2.1. Aradıklarımı toplu halde buluyorum.....[]
- 4.2.2. Hem eğleniyorum, hem alışveriş yapıyorum..... []
- 4.2.3. Çocuğum eğlence merkezinde oynarken ben daha rahat alışveriş yapıyorum..... []
- 4.2.4. Albenisi ilgimi çekiyor..... []
- 4.2.5. Tatil saatlerinde açık olması rahat davranmamı sağlıyor..... []
- 4.2.6. Diğer (Belirtiniz)..... []

4.3. Organize Alışveriş Merkezlerinin düzenleniş ve sunum şekilleri sizi plansız alışverişe yöneltiyor mu?

- 4.3.1. Evet.....[]
- 4.3.2. Hayır..... []
- 4.3.3. İlgimi çekiyor ancak bunu frenliyebiliyorum..... []

4.4. Alışveriş merkezlerinin yönetim olarak reklam, hediye dağıtımı, çekiliş vb. tutundurma faaliyetleri sizi o merkezden satın almaya özendiriyor mu?

4.4.1. Evet.....[]

4.4.2. Hayır.....[]

4.4.3 Farkında bile değilim.....[]

4.5. Bu tür orgnazie alışveriş merkei sizce yaygınlaştırılmalı mı?

4.5.1. Evet.....[]

4.5.2. Hayır.....[]

4.6. Organize Alışveriş merkezlerinin daha iyi hizmet verebilmesi için sizinde öneriniz var mı? (Belirtiniz)

.....

EK-2

Tüketicilere Yönelik Yapılan Araştırmanın Ek Tabloları

Ek Tablo 1: Geleneksel Alışveriş Merkezlerindeki Deneklerin, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı

	n	%
Giderim	159	47.3
Gitmem	177	52.7
Toplam	336	100.0

Ek Tablo 2 : Organize Alışveriş Merkezlerindeki Deneklerin, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Gidip Gitmeyeceklerinin Dağılımı

	n	%
Giderim	119	55.1
Gitmem	97	44.9
Toplam	216	100.0

Ek Tablo 3 : Geleneksel Alışveriş Merkezlerinde Ankete Katılanların, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehir Dışında Kurulması Halinde Öncelik Sırasına Göre o Merkezlere Alışverişe Gitmek İsteme Nedenlerinin % Dağılımları

	Ulaşım kolay olur	Otopark kolay olur	Aynı tür mağazalar bir arada olur	Aranılanlar toplu halde olur	Çocuklar eğlenirken alışveriş olanağı
Tercih yok	88.7	87.8	74.7	67.9	91.7
1. Sıra	5.4	5.7	13.7	17.3	1.5
2. Sıra	1.8	2.4	8.3	13.1	1.2
3. sıra	1.5	3.0	2.4	.9	4.5
4. Sıra	2.1	.9	.9	.9	-
5. Sıra	.6	.3	-	-	1.2
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Ek Tablo 4: Geleneksel Alışveriş Merkezlerinde Ankete Katılanların, Organize Alışveriş Merkezlerinin Şehirdışında Kurulması halinde Öncelik Sırasına Göre Alışverişe Gitmek İstememe Nedenlerinin % Dağılımları

	Ulaşım güç olur	Fiyatlar yüksek olur	Zaman alır	Akılda olmayan alışveriş yapılır
Tercih yok	65.2	78.6	78.9	94.6
1. Sıra	28.9	10.7	9.8	.3
2. Sıra	5.1	8.3	8.6	1.2
3. Sıra	.6	2.4	2.4	1.5
4. Sıra	.3	-	.3	2.4
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0

Ek Tablo 5 : Cinsiyet Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılanan Giyim İhtiyacının Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Kadın	22 20.0 44.0	58 52.7 52.7	21 19.1 52.5	7 6.4 58.3	2 1.8 50.0	110 50.9
Erkek	28 26.4 56.0	52 49.1 47.3	19 17.9 47.5	5 4.7 41.7	2 1.9 50.0	106 49.1
Toplam	50 23.1	110 50.9	40 18.5	12 5.6	4 1.9	216 100.0

Ek Tablo 6 : Cinsiyet Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılanan Ev Eşyası İhtiyacının Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Kadın	88 80.0 48.4	8 7.3 53.3	5 4.5 62.5	8 7.3 88.9	1 .9 50.0	110 50.9
Erkek	94 88.7 51.6	7 6.6 46.7	3 2.8 37.5	1 .9 11.1	1 .9 50.0	106 49.1
Toplam	182 84.3	15 6.9	8 3.7	9 4.2	2 .9	216 100.0

Ek Tablo 7: Cinsiyet Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılaşılan Bujiteri-Hediyelik Eşya İhtiyacının Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Kadın	38 34.5 45.2	30 27.3 50.0	38 34.5 60.3	4 3.6 44.4	-	110 50.9
Erkek	46 43.4 54.8	30 28.3 50.0	25 23.6 39.7	5 4.7 55.6	-	106 49.1
Toplam	84 38.9	60 27.8	63 29.2	9 4.2	-	216 100.0

Ek Tablo 8: Cinsiyet Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Karşılaşılan Hazır Yiyecek İhtiyacının Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Kadın	75 68.2 54.0	10 9.1 43.5	10 9.1 34.5	10 9.1 52.6	5 4.5 83.3	110 50.9
Erkek	64 60.4 46.0	3 12.3 56.5	19 17.9 65.5	9 8.5 47.4	1 .9 16.7	106 49.1
Toplam	139 64.4	23 10.6	29 13.4	19 8.8	6 2.8	216 100.0

Ek Tablo 9 : Gelir Düzeyi Temel alındığında Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinde Giyim Gereksinimini Karşılایanların Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
1. Gelir Grubu (1.000-1.500)*	3 50.0 6.0	3 50.0 2.7	-	-	-	6 2.8
2. Gelir Grubu (1.500-2.500)	5 19.2 10.0	17 65.4 15.5	4 15.4 10.0	-	-	26 12.0
3. Gelir Grubu (2.500-5.000)	28 39.4 56.0	27 38.0 24.5	12 16.9 30.0	4 5.6 33.3	-	71 32.9
4. Gelir Grubu (5.000-6.000)	11 20.4 22.0	24 44.4 21.8	13 24.1 32.5	4 7.4 33.3	2 3.7 50.0	54 25.0
5. Gelir Grubu (6.000-fazla)	3 5.1 6.0	39 66.1 35.5	11 18.6 27.5	4 6.8 33.3	2 3.4 50.0	59 27.3
Toplam	50 23.1	110 50.9	40 18.5	12 5.6	4 1.9	216 100.0

(* Milyon TL)

Ek Tablo 10: Eğitim Düzeyi Temel alındığında Öncelik Sırasına Göre Organize Alışveriş Merkezlerinden Giyim Gereksinimini Karşılایanların Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
İlkokul	2 28.6 4.0	4 57.1 3.6	1 14.3 2.5	-	-	7 3.2
Ortaokul	1 11.1 2.0	7 77.8 6.4	-	1 11.1 8.3	-	9 4.2
Lise	18 25.7 36.0	34 48.6 30.9	9 12.9 22.5	7 10.0 58.3	2 2.9 50.0	70 32.4
Üniversite	25 26.0 50.0	42 43.8 38.2	24 25.0 60.0	3 3.1 25.0	2 2.1 50.0	96 44.4
Üniversite Öğrencisi	4 11.8 8.0	23 67.6 20.9	6 17.6 15.0	1 2.9 8.3	-	34 15.7
Toplam	50 23.1	110 50.9	40 18.5	12 5.6	4 1.9	216 100.0

Ek Tablo 11: Cinsiyet Değişkeni Temel Alındığında Öncelik Sırasına Göre Aradıklarını Toplu Halde Bulduğu İçin Oranize Alışveriş Merkezlerini Tercih Edenlerin Dağılımları

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Kadın	16 14.5 37.2	67 60.9 55.8	21 19.1 53.8	4 3.6 36.4	2 1.8 66.7	110 50.9
Erkek	27 25.5 62.8	53 50.0 44.2	18 17.0 46.2	7 6.6 63.6	1 .9 33.3	106 49.1
Toplam	43 19.9	120 55.6	39 18.1	11 5.1	3 1.4	216 100.0

**Ek Tablo 12 : Organize Alışveriş Merkezlerinin Kimliği ile Bu Merkezleri
Öncelik Sırasına Göre Aradıklarını Toplu Halde Buldukları İçin
Seçenlerin Dağılımları**

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	Toplam
Atakule	16 25.8 37.2	34 54.8 28.3	9 14.5 23.1	2 3.2 18.2	1 1.6 33.3	62 28.7
Karum	6 12.5 14.0	29 60.4 24.2	8 16.7 20.5	4 8.2 36.4	1 2.1 33.3	48 22.2
Galleria	11 17.5 25.6	29 46.0 24.2	17 27.0 43.6	5 7.9 45.5	1 1.6 33.3	63 29.2
Atrium	10 23.3 23.3	28 65.1 23.3	5 11.6 12.8	-	-	43 19.9
Toplam	43 19.9	120 55.6	39 18.1	11 5.1	3 1.4	216 100.0

Ek Tablo 13 : Cinsiyet Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Tatil'de Açık Olduğu İçin Organize Alışveriş Merkezlerini Tercih Edenlerin Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	5. Sıra	Toplam
Kadın	47 42.7 58.0	20 18.2 50.0	18 16.4 36.0	15 13.6 55.6	6 5.5 50.0	4 3.6 66.7	110 50.9
Erkek	34 32.1 42.0	20 18.9 50.0	32 30.2 64.0	12 11.3 44.4	6 5.7 50.0	2 1.9 33.3	106 49.1
Toplam	81 37.5	40 18.5	50 23.1	27 12.5	12 5.6	6 2.8	216 100.0

**Ek Tablo 14 : Meslek Değişkeni Temel Alınarak Öncelik Sırasına Göre Tatilde
Açık Olduğu İçin Organize Alışveriş Merkezlerini Tercih Edenlerin
Dağılımı**

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	5. Sıra	Toplam
İşçi	1 33.3 1.2	2 66.7 5.0	-	-	-	-	3 1.4
Memur	10 25.0 12.3	9 22.5 22.5	11 27.5 22.0	6 15.0 22.2	3 7.5 25.0	1 2.5 16.7	40 18.5
Serbest	19 29.7 23.5	18 28.1 45.0	17 26.6 34.0	7 10.9 25.9	-	3 4.7 50.0	64 29.6
Ev kadını	21 63.6 25.9	3 9.1 7.5	2 6.1 4.0	4 12.1 14.8	3 9.1 25.0	-	33 15.3
Öğrenci	23 42.6 28.4	7 13.0 17.5	12 22.2 24.0	7 13.0 25.9	5 9.3 41.7	-	54 25.0
Diğer	7 31.8 8.6	1 4.5 2.5	8 36.4 16.0	3 13.6 11.1	1 4.5 8.3	2 9.1 33.3	22 10.2
Toplam	81 37.5	40 18.5	50 23.1	27 12.5	12 5.6	6 2.8	216 100.0

Ek Tablo 15: Gelir Grubuna Göre Organize Alışveriş Merkezlerinin Düzenleniş ve Sunum Şeklinin Tüketicileri Plansız Alışverişe Yönelip Yönetmediğinin Dağılımı

	1. Gelir Grubu (1.000 - 1.500)*	2. Gelir Grubu (1.500 - 2.500)	3. Gelir Grubu (2.500 - 5.000)	4. Gelir Grubu (5.000-6.000)	5. Gelir Grubu (6.000+fazla)	TOPLAM
Evet	5 4.7 83.3	12 11.3 46.2	31 29.2 43.7	28 26.4 51.9	30 28.3 50.8	106 49.1
Hayır	1 1.3 16.7	9 11.5 34.6	29 37.2 40.8	19 24.4 35.2	20 25.6 33.9	78 36.1
Frenliyor	-	5 15.6 19.2	11 34.4 15.5	7 21.9 13.0	9 28.1 15.3	32 14.8
TOPLAM	6 2.8	26 12.0	71 32.9	54 25.0	59 27.3	216 100.0

* Milyon TL

Ek Tablo 16 : Alışverişlerde Önem Sırasına Göre Reklamlardan Etkilenenlerle, Organize Alışveriş Merkezlerinin Düzenleniş ve Sunuş Şeklinin Tüketicileri Plansız Alışverişe Yöneltilip Yöneltilmediğinin Dağılımı

	Tercih Yok	1. Sıra	2. Sıra	3. Sıra	4. Sıra	5. Sıra	Toplam
Evet	56 52.8 44.1	7 6.6 70.0	4 3.8 50.0	9 8.5 45.0	8 7.5 47.1	22 20.8 64.7	106 49.1
Hayır	50 64.1 39.4	3 3.8 30.0	3 3.8 37.5	7 9.0 35.0	8 10.3 47.1	7 9.0 20.6	78 36.1
Frenliyor	21 65.6 16.5	-	1 3.1 12.5	4 12.5 20.0	1 3.1 5.9	5 15.6 14.7	32 14.8
Toplam	127 58.8	10 4.6	8 3.7	20 9.3	17 7.9	34 15.7	216 100.0

Ek Tablo 17 : Cinsiyet ve 1. Yaş Grubuna (18-25 yaş) Göre Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satınalmaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	1. Yaş Grubu (18-25)		Toplam
	Kadın	Erkek	
Evet	17 68.0 44.7	8 32.0 22.9	25 34.2
Hayır	18 48.6 47.4	19 51.4 54.3	37 40.7
Farkında Değil	3 27.3 7.9	8 72.7 22.9	11 15.1
Toplam	38 52.1	35 47.9	73 100.0

Ek Tablo 18 : Cinsiyet ve 2. Yaş Grubuna (25-35 yaş) Göre, Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satınalmaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	2. Yaş Grubu (25-35)		Toplam
	Kadın	Erkek	
Evet	9	11	20
	45.0	55.0	31.3
	29.0	33.3	
Hayır	16	18	34
	47.1	52.9	53.1
	51.6	54.5	
Farkında Değil	6	4	10
	60.0	40.0	15.6
	19.4	12.1	
Toplam	31	33	64
	48.4	51.6	100.0

Ek Tablo 19 : Cinsiyet ve 3. Yaş Grubuna (35-50 yaş) Göre, Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satınalma Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	3. Yaş Grubu (35-50)		Toplam
	Kadın	Erkek	
Evet	8	12	20
	40.0	60.0	34.5
	25.0	46.2	
Hayır	19	12	31
	61.3	38.7	53.4
	59.4	46.2	
Farkında Değil	5	2	7
	71.4	28.6	12.1
	15.6	7.7	
Toplam	32	26	58
	55.2	44.8	100.0

Ek Tablo 20 : Cinsiyet ve 4. Yaş Grubuna (50-65 yaş) Göre, Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satınalmaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	4. Yaş Grubu (50-65)		Toplam
	Kadın	Erkek	
Evet	3 75.0 37.5	1 25.0 9.1	4 21.1
Hayır	3 27.3 37.5	8 72.7 72.7	11 57.9
Farkında Değil	2 50.0 25.0	2 50.0 18.2	4 21.1
Toplam	8 42.1	11 57.9	19 100.0

Ek Tablo 21 : Cinsiyet ve 5. Yaş Grubuna (65'den fazla yaş) Göre, Organize Alışveriş Merkezi Yönetimince Düzenlenen Ortak Tutundurma Faaliyetlerinin, Tüketicileri O Merkezden Satınalmaya Özendirip Özendirmediğinin Dağılımı

	5. Yaş Grubu (65+ fazla)		Toplam
	Kadın	Erkek	
Evet	1 50.0 100.0	1 50.0 100.0	2 100.0
Hayır	-	-	-
Farkında Değil	-	-	-
Toplam	1 50.0	1 50.0	2 100.0