

# ORGANİZE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDE YÖNETİCİLERİN ve KİRACILARIN ÇATIŞMA KONULARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sanem ALKIBAY\*

## Özet

Bu araştırmanın amacı, organize alışveriş merkezlerinde daha iyi bir yönetim sağlamak amacıyla merkez yöneticileri ile kiracıları arasında varolan veya hissedilen çatışma konularını belirlemek ve onların çözümüne yönelik öneriler geliştirmektir. Bu amaçla Türkiye'deki 8 organize alışveriş merkezinde faaliyet gösteren 96 kiracı ile 6 merkez yöneticisine anket uygulanmıştır. Sonuçlar hem organize alışveriş merkezleri yöneticileri; hem de kiracılar açısından değerlendirildiğinde algılanan çatışma konularının çoğunlukla farklı olduğu görülmüştür.

## Abstract

### A Study on Conflicts Between Shopping Center Managers and Tenants

The purpose of this study is to determine the conflicts between tenants and shopping center managers which exist or perceived, and thus try to forward advices for a better management. For this purpose, 96 tenants and 6 center managers of 8 shopping centers were interviewed.

As a result of evaluations, it was found out that the perceived conflicts were usually different than the actual ones.

\* Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fak. Öğretim Üyesi.  
Anahtar Sözcükler: Organize Alışveriş Merkezleri; Çatışma; Yönetici; Kiracı  
Keywords: Shopping Center Mall; Conflict; Manager; Tenant

## Giriş

Tüketici gereksinimlerinin teknolojiye bağlı olarak hızla değişmesi perakendecilik alanında farklı sistemlerin doğmasına neden olmaktadır. Günümüzde geniş uygulama alanı bulan Organize Alışveriş Merkezleri (OAVM) bu tür perakendecilik sistemleri içerisinde yer almaktadır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de her yıl bir yenisinin faaliyete geçtiğine tanık olduğumuz organize alışveriş merkezlerinin, modern perakendecilik yönünde farklı hizmetleri bir arada ve örgütlü bir şekilde sunduğu için, hem tüketicilerce (Alkibay 1994:141-157) hem de perakendecilerce tercih edilen mekanlar olduğu görülmektedir.

Günümüzde organize alışveriş merkezlerinin içinde; birden çok departmanlı mağaza ile küçüklü büyüklü bağımsız perakendeciler, restoran, kafeterya, eğlence merkezi, sinema, spor ve sergi salonu, banka, hastane, otel, eczane ve iş merkezleri yer almakta ve bunlar, satış alanı 5. 000 m<sup>2</sup> den başlayıp 80. 000 m<sup>2</sup> 'ye kadar değişebilen planlanmış bir mimari yapı bütünlüğü içinde, tek bir merkezden yönetilmektedirler (örneğin; Ak Merkez, Galleria, Capitol, Carousel, Karum, Atakule gibi) (Casazza, Spink 1986:1; Pride, Ferrel 1983:275; Beddington 1992:8).

Farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine karşın aynı çatı altında, belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bu işletmelerin uyum içinde çalışabilmesi için başarılı bir merkez yönetimine ve yöneticisine gereksinimleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, bir merkezin yaya trafiğine bağlı olarak satış potansiyelinin yüksek olmasının merkez yöneticisinin yeteneğine bağlı olduğunu göstermektedir. Yine bu araştırmalarda, dükkanların kiralanmasından kiracı etkileşimine, merkez sahibiyle olan ilişkiden halkla ilişkilere, tamir-bakımdan tutundurma faaliyetlerine kadar çok çeşitli konularda olağanüstü yetenek göstermesi beklenen merkez yöneticisinin başarı düzeyi de, aynı zamanda bu konudaki uzmanlıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dart 1988:22).

Konu bu yönüyle değerlendirildiğinde, başarılı bir organize alışveriş merkezi yöneticisinin genel olarak 3 tür görevi bulunduğundan söz edilmektedir (Carpenter 1974:27).

Bunlardan birincisi; bir emlak yatırımı olan alışveriş merkezinin fiziki değerini koruyabilmek ya da arttırmak için bakım ve onarımını sağlamak, ek yatırımlarla değer kaybını en aza indirmek veya yavaşlatmaktır. Başarılı bir yöneticinin bu amaçlara ulaşması, ancak belirli niteliklere sahip uyumlu bir ekibin seçilmesi ve bunların belirlenen politikalar ve standartlar doğrultusunda yönlendirilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Kaye 1989 :43).

Merkez yöneticisinin ikinci görevi; merkezin taşıdığı imaja bağlı olarak bir kiracı karışımı (tenant mix) oluşturmaktır. Uygulamada, bir merkezin başarılı veya başarısız kabul edilmesinde kiracı karışımı, en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Nedo 1971; Lewis 1987 ). Kiracı karışımı konusunda yöneticinin özellikle üzerinde durması gereken konular; farklı faaliyet alanlarına ayrılan hacimler arasında kabul edilebilir bir ilişkinin oluşturulması ve aynı ticari alanda faaliyet gösteren kiracılara merkez içinde ayrılacak toplam alanın belirlenip, bu alanda hangi büyüklükte ve tipte, kaç işletmenin olması gerektiğine karar vermektir. Önemli diğer bir konu ise, kiracıların merkez içindeki konumları, birbirleriyle uyumları ve ilişkilerinin düzenlenmesidir (Brown 1992:384-403). Bu tür düzenlemeler merkezin fiziki yapısıyla uyumlaştırılıp, yaya trafiğinin merkezin her noktasına dağılması sağlanmalı ve bu şekilde tüketicilere rahat alışveriş yapma ortamı yaratılmalıdır (Brown 1991:17).

Merkez yöneticisinin üçüncü görevi ise; her biri bağımsız birer işletme olan yüzlerce kiracıyı, organize alışveriş merkezi imajı altında dışarıya karşı temsil etmektir. Bu görevi başarıyla yerine getiren yöneticiler merkezin rekabet gücünü önemli ölçüde arttırmakta ve cazip hale gelen merkezde sürekli bir yaya trafiği oluşturularak satışların artması sağlanmaktadır. Doğal olarak artan satışlardan yüzde alan merkez yönetiminin kira geliri artmakta, ayrıca kiracıların işletme harcamalarına katılma payı artışı için masraflar bölüşülerek zamanında ödenmekte ve bu da yönetimin karının artması anlamına gelmektedir.

Sözü edilen bu görevlerin yönetici tarafından yerine getirilmesi, hiç şüphesiz başarılı bir yönetim için ön şart olarak görülmektedir. Ancak uygulamada, kontrol edilemeyen bazı çevresel faktörler nedeniyle çeşitli aksaklıkların yaşandığı görülmektedir. Özellikle kiracılarla yapılan sözleşmelere her iki tarafın da uymaması yöneticiler ile kiracılar arasında çatışma yaratmakta ve bu durum zaman içerisinde merkezlerin cazibesini azaltarak tarafları rakip işletmeler karşısında güç durumda bırakmaktadır.

Yapılan araştırmalar, yöneticilerle kiracılar arasında varolan veya hissedilen çatışma konularının ve düzeylerinin taraflarca farklı algılandığını göstermektedir. Örneğin; ABD'de bölgesel organize alışveriş merkezleri üzerine yapılan bir araştırmaya göre (Konopa, Zallocco 1981;280), yöneticilerce en önemli görülen çatışma konuları sırasıyla, çalışanların otopark alanının kontrolü, küçük perakendecilerin çalışma saatlerine uymamaları, perakendecilerin genel görünümü bozacak şekilde mağaza içinde satış artırma çabalarını sergilemeleri ve perakendecilerin Tüccarlar Birliği aktivitelerine katılmadaki isteksizlikleridir.

Buna karşın kiracıların önemli çatışma konusu olarak hissettikleri konular ise sırasıyla; yönetim tarafından hazırlanan özel tutundurma faaliyetlerinin sayısı ve çeşidi, otopark alanının güvenliği, Tüccarlar Birliği'nin katkısıyla organize alışveriş merkezi tarafından yapılan reklamların miktarı ve tipi, alışveriş merkezinin iç güvenlik sorunudur. Örnekte de görüldüğü gibi algılanan sorunlar her iki taraf için de farklılık göstermektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de faaliyet gösteren organize alışveriş merkezlerinin yönetim ve pazarlama konularında da benzer sorunların yaşandığı gözlenmektedir(Alkibay 1993:190-197, 1994:29-31). Bugün ülkemizde gelişme süreci içinde olan bu sektörün, sadece bir çatı altında toplanmış perakendeciler topluluğu olmanın dışında, belirli standartları olan ve alışverişin ötesinde farklı hizmetlerle birlikte bir yaşam biçimi sunarak yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlayan mekanlar olması beklenmektedir. Bu amaçla, bu tür merkez yöneticilerinin öncelikle yönetim eksikliklerini bir an önce görmeleri ve en kısa sürede bu eksikliklerini gidermeye çalışmaları, başarıları için ön koşul olarak görülmektedir.

## Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Evreni ve Uygulanan Örneklem

Bu araştırmanın amacı, organize alışveriş merkezleri yöneticileri ile bu merkezlerde kiracı olarak faaliyet gösteren perakendeciler arasında varolan veya var olduğu düşünülen olası çatışma konularını belirlemektir. Bu amaçla hem organize alışveriş merkezleri yöneticileri, hem de kiracılarla ön görüşme yapılarak, var olan veya hissedilen çatışma konuları belirlenmiştir. Belirlenen bu çatışma konularından 21' i genel olarak kabul edilip, bunlarla ilgili bir anket formu düzenlenmiştir.

Anket formunda, olası çatışma konularını içeren 21 başlık altında cümleler oluşturulup, deneklerin 5'li Likert ölçeği kapsamında cümlelerde oluşturulan fikirlere ne ölçüde katılıp katılmadıkları sorulmuştur. 5'li ölçek; 1 (tamamen katılıyorum)dan, 5 (hiç katılmıyorum)a kadar uzanmaktadır. Ayrıca anket formunda, deneklerin demografik özellikleri ile organize alışveriş merkezlerinin özelliklerine ilişkin bilgiler de yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini, Türkiye' deki yöresel organize alışveriş merkezleri (community shopping centers) ile bölgesel organize alışveriş merkezleri (regional shopping centers) oluşturmaktadır. Evreni temsilen 8 organize alışveriş merkezi araştırma kapsamına alınmış, ancak organize alışveriş merkezi yöneticilerinden 2' si çeşitli nedenlerle görüşmeyi kabul etmediği için 6 yöneticiyle görüşme sağlanabilmiştir.

Kiracı bazında ise; her organize alışveriş merkezinden 12 kiracı olmak üzere ( 4 gıda, 4 giyim, 4 ev araç gereci veya diğer alanlarda) toplam 96 kiracı araştırmaya alınmıştır. Her merkezin ana kiracısı mutlaka örnekleme dahil edilmiştir.

Veriler yüzyüze görüşülerek ve faks aracılığı ile toplanmıştır.

## Bulgular

Ortak amaçlar doğrultusunda daha iyi bir yönetim sağlamak amacıyla organize alışveriş merkezi yöneticileri ile kiracılar arasındaki varolan veya hissedilen çatışma konularını belirlemeye yönelik araştırma sonuçları, Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 : Organize Alışveriş Merkezi Yöneticilerinin ve Kiracılarının Hissettikleri Çalışma Konuları ve Analizi

Konular	Yönetici ort.	sıra	kiracı ort.	sıra
1. Genel olarak alışveriş merkezinin güvenliği sağlanmıştır	2.17	5	2.38	16
2. Alışveriş merkezinin otoparkı güvenlidir	2.17	5	2.56	13
3. Alışveriş merkezinin çalışma saatleri uygundur	1.17	11	2.36	17
4. Alışveriş merkezinin çalışma saatlerine bütün perakendeciler uymaktadır	3.67	2	2.83	10
5. Alışveriş merkezinin çalışma saatlerine uymayanlara karşı yönetim yaptırım gücünü kullanabilmektedir	3.52	3	3.50	4
6. Alışveriş merkezinin fiziki görünümü tüketicileri cezbedici niteliktedir	1.50	8	2.31	19
7. Mağazaların dekorasyonu ve vitrin düzenlemeleri genel görünümü bozmayacak görünümdedir	1.34	9	2.16	20
8. Perakendecilerin faaliyet alanlarına göre merkez içindeki dağılımı uygundur	1.83	6	2.56	13
9. Alışveriş merkezinin temizliği düzenli olarak yapılmaktadır	1.67	7	2.62	14
10. Alışveriş merkezinin müşteri tuvaletleri gereken niteliklere sahiptir	2.17	5	2.93	8
11. Alışveriş merkezinin çalışanlara ait tuvaletleri gerekli niteliklere sahiptir	1.83	6	3.56	3
12. Müşterilerin park sorunu yoktur	2.33	4	2.90	9
13. Çalışanların park sorunu yoktur	2.33	4	2.94	7
14. Alışveriş merkezinin kiraları günün gününe rayline uygundur	1.33	10	2.96	6
15. Kiraya verilecek olanların yüzölçümü merkez içindeki konumu ve faaliyet alanına göre kira bedelinin belirlenmesinde uyum vardır	1.67	7	2.61	12
16. Ortak giderlerin perakendeciler arasında bölüşümünde sorun yoktur	1.67	7	2.51	15
17. Ortak gider payları zamanında ödenmektedir	1.50	8	2.33	18
18. Bir yıl içerisinde yönetim tarafından organize edilen etkinlik ve tutundurmaya yönelik faaliyet sayısı ve türü yeterlidir	1.83	6	3.64	2
19. Ortak tutundurma çalışmalarına bütün perakendeciler katılmaktadırlar	1.67	7	3.16	5
20. Alışveriş merkezinin reklamı yönetim tarafından yeterli düzeyde yapılmaktadır	2.33	4	4.05	1
21. Alışveriş merkezindeki perakendeciler kendilerinin olduğu kadar merkezinde reklamını yapmaktadırlar	3.83	1	2.64	11

Sonuçlar, hem organize alışveriş merkezleri yöneticileri açısından, hem de kiracılar açısından değerlendirildiğinde algılanan çatışma konularının çoğunun farklı olduğu görülmektedir.

Organize alışveriş merkezi yöneticilerinin kiracılar ile aralarında çatışma konusu olarak gördükleri en önemli sorunlar;

- Kiracıların kendilerinin olduğu kadar alışveriş merkezinin de reklamını yapmıyor olmaları,

- Kiracıların alışveriş merkezinin çalışma saatlerine uymamaları,

- Alışveriş merkezinin çalışma saatlerine uymayan kiracılara karşı yönetim olarak herhangi bir yaptırım gücünü kullanamıyor olmalarıdır.

Buna karşın, kiracıların yönetim ile yaşadıklarını düşündükleri çatışma konularının başında;

- Organize alışveriş merkezinin reklamının yönetim tarafından yeterli düzeyde yapılmadığı,

- Bir yıl içerisinde yönetim tarafından organize edilen etkinlik ve satış artırma çabalarına yönelik faaliyet sayısı ve türünün yetersizliği,

- Merkez içinde çalışanlara ait tuvaletlerin gerekli niteliklere sahip olmadığı,

- Alışveriş merkezinin çalışma saatlerine uymayanlara karşı yönetimin herhangi bir yaptırım gücünün olmaması gelmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, hem yöneticiler ve hem de kiracılar tarafından ortak olarak hissedilen tek çatışma konusunun "ortak çalışma saatlerine uymayan kiracılara karşı yönetimin yaptırım gücünün olmaması" olduğu belirlenmiştir.

Gerçekte alışveriş merkezlerinin tüketicilere sundukları bir dizi olanaklardan birisi de çalışma saatlerinin diğer perakendeci işletmelere nazaran farklılık göstermesidir. Bu farklılık, günlük çalışma saatinin göreceli uzunluğu ve özel tatil günleri dahil haftanın yedi günü bütün mağazaların ve diğer faaliyetlerin aynı anda açılıp kapanmasıdır

(Carpenter 1974:68). Bu tür ortak davranmanın amacı, düzenli çalışma nedeniyle daha geniş kitleleri cezbedebilme yanında, müşterilerin merkezden maksimum düzeyde faydalanmasını sağlamak ve merkezin bir bütün olduğu imajını vermektir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde dükkanların merkez içinde keyfi açılıp kapanması, merkezin genel imajını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, diğer mağazaların da kapalı olabileceği izlenimini yaratabilmektedir. Bu olumsuzlukları giderme yönünde hakim olan yeni anlayış, tüm kiracıların merkeze özgü açılış ve kapanış saatlerine uymaları amacıyla kira sözleşmelerine madde konulması yönündedir(Abend 1989 :71) Ancak önemli olan nokta, o merkez için standart çalışma zaman aralığının ne olması gerektiğidir.

Yaptığımız araştırma sonucuna göre, hem yöneticiler (1.17 ölçek ortalamasıyla) hem de kiracılar (2.36 ölçek ortalamasıyla) uygulanmakta olan çalışma zaman aralığını önemli bir çatışma konusu olarak görmemektedirler. Dolayısı ile belirlenen açılış ve kapanış saatleri hemen hemen uygun, ancak bu saatlere uymayanlara yönelik yaptırımlar yetersiz görülmektedir. Özellikle kiracılar yönetimin bu insiyatifsizliğini daha çok hissetmekte ve cezai yaptırımların uygulanmasını istemektedirler. Yine araştırma sonucuna göre yöneticilerin 2. derecede önemli çatışma konusu olarak gördükleri nokta, perakendecilerin ortak açılış ve kapanış saatlerine keyfi olarak uymuyor olmalarıdır (ortalama: 3. 67).

Yönetim tarafından standart açılış ve kapanış zamanına uymayan kiracılara verilebilecek en son ceza, kira sözleşmesini fesh etmektir. Bu, hem yönetim hem de kiracı açısından çok zor bir uygulamadır. Çünkü bazı faaliyet alanlarında hizmet veren kiracıların, işletme giderlerinin dükkanın açık olduğu süre ile doğru orantılı olması gibi nedenlerle (örneğin;özellikli bir mağazada çalışan kalifiye eleman sayısının fazla olması, fazla mesaiden doğan giderleri arttırmaktadır) onları daha kısa süre çalışmaya zorlamaktadır. Ayrıca küçük işletme sahiplerinin tek kişi çalışmaları nedeniyle bu kişiler, bazı zamanlar zorunlu olarak dükkanlarını kapatmak durumunda kalmaktadırlar. Bu ve benzeri durumlarda yöneticinin bu tür kiracılara karşı uygulayabileceği davranış biçimi, onu kurallara uymaya ikna etmek, bu konuda diğer kiracıların desteğini almak ve kötü örneklerin merkez geneline yayılmasını önlemek şeklinde olmalıdır(Carpenter 1974:68).



Organize alışveriş merkezi yöneticilerinin en önemli olarak hissettikleri çatışma konularının başında, "kiracıların kendi reklamlarının yanı sıra kiracısı oldukları merkezin reklamını yapmıyor olmaları" gelmektedir. Merkez yönetiminin kiracılardan beklediği, hernekadar tutundurma faaliyetlerini kendilerinin düzenlemeleri gerekse de bölgesel rekabet güçlerinin artması açısından iki yönlü tutundurma faaliyetlerinin yapılmasının daha faydalı olacaktır. Çünkü yönetim tarafından düzenlenecek her tutundurma faaliyeti genel giderlere yansıtılacak, bu da sonuçta yine perakendecileri etkileyecektir.

Tutundurma faaliyetlerinin yetersizliğine ilişkin görüşler perakendeciler için de en önemli çatışma konularının başında gelmektedir. Özellikle kiracılar, merkezlerinin reklamının iyi yapılmadığından yakınmaktadırlar (Ortalama 4.05). Ayrıca kiracılar, bir yıl içerisinde yönetim tarafından organize edilen etkinlik ve tutundurmaya yönelik faaliyet sayısı ve türünü yetersiz görmektedirler (ortalama: 3.64).

Bir organize alışveriş merkezinin kiracı karışımı ne kadar iyi olursa olsun veya o merkezde ne kadar kaliteli ve çok çeşitli ürün ve hizmetler 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 artacak, bu da daha iyi bir yönetim ve daha çekici bir merkez görünümü yaratacaktır. (Alkibay 1993 :82). Bu açıdan, bir organize alışveriş merkezi için etkin bir tutundurma stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması yaşamsal önem kazanmaktadır.

Genellikle organize alışveriş merkezinin çapı genişledikçe tutundurma faaliyetlerine olan gereksinimin arttığı ve bu fonksiyonu yönetecek uzman kişi ve kurumlara gerek duyulduğu görülmektedir. "Tüccarlar Birliği" ya da "Pazarlama Fonu" adı altında örgütlenen taraflar, tutundurma faaliyetlerini bu birimler kanalıyla finanse etme yoluna gitmektedirler (Casazza, Spink 1986 :190). Bu örgütlere kiracıların zorunlu katılımı kira sözleşmesi ile sağlanmakta ve kiracıların tüccarlar birliğine veya pazarlama fonuna, ya kiralanabilir alanın her m<sup>2</sup>

si için belli bir miktar parayı ödemeyi ya da brüt satış hacminin belli bir yüzdesini ödemeyi taahhüt etmesi istenmektedir (Callahan 1974 :53). Doğal olarak bu tür yükümlülükler altına giren kiracılar, merkez yönetimin etkin tutundurma faaliyetlerinde bulunmasını beklemektedir. Ancak bu yolla merkez tanıtılacak ve merkez içinde yoğun müşteri trafiği oluşturularak satışların en üst düzeye çıkarılması sağlanacaktır. Etkin tutundurma faaliyetlerinin başında özel günler ve etkinlikler gelmektedir. Bu tür faaliyetlerin amacı ürüne yönelik olmaktan çok, organize alışveriş merkezine tüketicileri çekip müşteri trafiği yaratmak ve aynı zamanda müşteriyi sıkı bir bağ kurmaktır. Bu nedenle hedef kitlenin iyi tanımlanması, ilgi alanlarının iyi belirlenmesi veya yönlendirmenin doğru yapılması gerekmektedir. Bunların dışında, el ilanları ve broşürler bastırmak, aylık ve yıllık istatistiksel rapor oluşturmak, gece yarısı ucuzluğu, sürüme yönelik indirimli satışlar, ulusal veya bölgesel kurtuluş günlerinde özel indirimli satışlar, yıl dönümü etkinlikleri, sanatsal gösteriler, hediye çekleri, sinema ve tiyatro günleri, dans yarışmaları, moda gösterileri, özel dinleti günleri ve çeşitli alanlarda sergiler düzenlemek, merkez yönetiminden beklenen aktiviteler arasında gösterilmektedir.

Fiziki koşullara yönelik gösterilen bir çatışma konusu da, kiracılara ait tuvaletlerin olmaması ya da olsa bile gerekli nitelikleri taşıyor olmasıdır (ortalama: 3: 56). Doğal olarak müşteri sirkülasyonunun yüksek olduğu bu tür merkezlerde müşterilere ve çalışanlara ait tuvaletlerin ayrılması, temizlik işleriyle görevli personel sayısının artırılması ve iyi bir denetim sisteminin oluşturulması bu tür anlaşmazlık konularının çözümünde etkili yollar olarak görülmektedir.

Yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre, kiracıların önemli çatışma konusu olarak ilk sıralarda gösterdikleri sorunlarla (alışveriş merkezi reklamının yönetim tarafından yeterli düzeyde yapılmadığı, bir yıl içerisinde yönetim tarafından organize edilen etkinlik ve satış artırma çabalarına yönelik faaliyet sayısı ve türünün yetersizliği, merkez içinde çalışanlara ait tuvaletlerin gerekli nitelikleri taşımadığı ve alışveriş merkezinin çalışma saatlerine uymayanlara karşı yönetimin herhangi bir yaptırım gücünün olmaması), organize alışveriş merkezinin tipi, kiracıların faaliyette buldukları sektör, iş yerinde çalıştırılan personel

sayısı, perakendecinin cinsiyeti ve eğitim düzeyi arasında  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Ancak, kiracılar tarafından orta düzeyde bir çatışma konusu olarak algılanan, kiralardan günün rayicine uygunluğu ve ortak gider paylarının zamanında ödenmesi konularının sorun olarak gösterilmesi ile cinsiyet arasında (0.05 anlamlılık düzeyi ve 4 serbestlik derecesinde) bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya göre, bu gün için yöneticilerin kiracılarla ilişkilerinde sorun olarak görmedikleri konuların başında; alışveriş merkezinin çalışma saatleri (ortalama: 1.17) ile dükkanların kira rayici (ortalama: 1.33) gelmektedir. Kiracılara göre ise problem olarak görülmeyen konular; mağazaların iç dekorasyonu ile vitrin düzenlemelerinin alışveriş merkezinin imajına uygunluğu (ortalama: 2.16) ve ortak gider paylarını zamanında toplanmasıdır (ortalama: 2.33).

## Sonuç

Tüketicilerin hemen her türlü gereksinimlerini aynı çatı altında ve örgütlü bir şekilde gidermeyi amaçlayan organize alışveriş merkezleri, değişen pazar koşullarında rekabet güçlerini arttırma yönünde daha iyi bir yönetim sergilemeleri gerektiğinin bilincindedirler. Bu açıdan organize alışveriş merkezi yöneticilerinin merkez içinde faaliyet gösteren kiracılarla aralarında varolan veya hissedilen çatışma konularını belirleyip gidermeye yönelik çözüm yolları geliştirmeleri, ana hedefleri olmalıdır. Bu tür sorunları belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda merkez yöneticilerinin kiracılar ile aralarında çatışma konusu olarak gördükleri en önemli sorunların; kiracıların kendilerininkini yaptıkları ölçüde alışveriş merkezinin reklamını yapmamaları, kiracıların alışveriş merkezinin ortak açılış ve kapanış saatlerine uymamaları, ortak açılış ve kapanış saatlerine uymayanlara karşı yönetimin herhangi bir yaptırım gücünü kullanamaması olduğu belirlenmiştir.

Buna karşın kiracıların yöneticiler ile yaşadıklarını düşündükleri çatışma konularının başında; yönetimin alışveriş merkezinin reklamını yapmada yetersiz kalması, bir yıl içinde tutundurmaya yönelik etkinliklerin sayı ve tür açısından yetersizliği, merkez içinde çalışanlara

ait tuvaletlerin gereken nitelikleri haiz olmaması, alışveriş merkezinin ortak açılış ve kapanış saatlerine uymayan kiracılara karşı yönetimin yaptırım gücünü kullanamaması gösterilmektedir.

Türkiye’de gün geçtikçe bir yenisinin açıldığına tanık olduğumuz bu tür merkezlerin yönetim ve pazarlama açısından çok önemli sorunlarının olduğu görülmektedir. Kuruluş aşamasının çok uzun sürmesi yanında yatırımın büyük sermaye gerektirmesi, bu tür merkezlerden beklenen getirinin bir an evvel elde edilmesinde başarılı bir merkez yönetiminin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

## Kaynakça

- Abend, Jules., (1989), "Mall Hours:How Long", Stores, May.
- Alkibay, Sanem., (1993) Organize Alışveriş Merkezleri Yönetimi ve Tüketicilerin Bu Merkezlere İlişkin Yaklaşımları, , H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi.**
- Alkibay, Sanem, (1994), "Organize Alışveriş Merkezleri Yönetimi ve Türkiye’deki Örneklerinin İncelenmesi", Pazarlama Dünyası, Temmuz-Ağustos, s. 46
- Alkibay, S., Ünsal, A., (1994), "Organize Alışveriş Merkezlerinden Yararlanan Tüketicilerin Bu Merkezlere İlişkin Yaklaşımları"H. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi Cilt 12.
- Beddington, Nadine., (1982), **Design for Shopping Centers**, Butterworth Scientific.
- Brown, Stephen., (1992), "Tenant Mix, Tenant Placement and Shopper Behaviour in a Planned Shopping Center"The Service Industries Journal, Vol. 12, No. 3.
- Brown, Stephen(1991), "Shopper Circulation in a Planned Shopping Center", **International Journal of Retailing & Distribution Management**, Vol. 19, No. 1.
- 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., Spink, F. H., (1986), **Shopping Center Development Handbook**, Washington:Urban Land Institute.

Dart, Jack., (1988), "Job Satisfaction Among Canadian Shopping Centre Managers"  
**International Journal of Retailing**, Vol. 3. No. 2.

Kaye, Clive., (1989), "The Role of The Shopping Center Manager"**Retail &  
Distribution Management**, May / June,

Konopa, L. J., Zallocco, R. L. (1981), "A Study of Conflict Between Shopping Center  
Managers and Retailers within Regional Shopping Centers"**Journal of the  
Academy of Marketing Science**, Summer, Vol. 9, No. 3.

Lewis, P., (1987), "Creating That Magical Mix", **Shop Property**, June.

NEDO, (1971), **The Future Pattern of Shopping**, National Economic Development  
Office, London.

Pride, W. M., O. C. Ferrel., (1983), **Marketing: Basic Concepts and Decisions**,  
Boston:Houghton Mifflin Company.

Reynolds, Jonathan., (1992), "Generic Models of European Shopping Center  
Development", **European Journal of Marketing**, Vol. 26, No. 8/9.

