



Tesis Yönetimi Kapsamında Ankara Arcadium Avm Yönetim Örneğinin İncelenmesi

Examination of Ankara Arcadium Avm Management Case Within the Scope of Facility Management

Ayşe Nesil Çiçekliyurt^a , Ender Güler^b 

^a Graduate Student, Department of Land Valuation and Management, Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, Turkey

^b Department of Real Estate and Property Management, Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, Turkey
ender.guler@hbv.edu.tr (Corresponding Author)

Özet

Son yıllarda tüm sektörlerde sosyal yaşamdaki değişikliklere bağlı olarak hızlı değişim ve gelişim olmuştur. Bu durum inşaat sektöründeki yapılaşmaların özellik ve çeşitliliğinde değişiklik yaratırken, bu değişikliklere bağlı olarak inşaat sektöründen beklentiler artmıştır. Bunların sonucu olarak yapı sektörünün tesis yönetimi hizmeti ile ilişkisi önem kazanmıştır. Son zamanlarda ki sosyal yaşamdaki değişiklikler aynı zamanda gayrimenkul piyasasında gerçekleşen satışların artmasına sebep olmuştur. Kullanıcılar açısından yaşam konforunun ve memnuniyetinin artması amacıyla gayrimenkul sahipleri ya da yatırımcılar gayrimenkullerinde değer artış beklentisi oluşmuştur. Büyük maddi değer olarak ifade eden bu yatırımlar için gayrimenkulde değer kaybını önlemek amacıyla tesis yönetimi kavramının büyük önem kazanmasına sebep olmuştur. Bu çalışmada önem kazanan tesis yönetimi ile ilgili bir AVM yönetim örneği ele alınmıştır. AVM yönetimi kapsamında örnek olay olarak alınan Arcadium AVM'ye ait İşletme Yönetmeliği ve Dekorasyon Şartnamesi incelenmiştir. İnceleme sonucunda AVM yönetiminde sonra tespit edilen eksikliklerin neler olduğu ve çözüm önerilerinin neler olabileceği konusunda yapılacak araştırmalar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir. Tesis yönetiminde, birçok birbiriyle bağlantılı olan faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan destek gruplarında profesyonel yönetim anlayışına hâkim, özellikle gayrimenkul değerlendirme ve yönetimi alanında uzmanlara olan ihtiyacın giderek arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Gayrimenkul, Tesis, Tesis Yönetimi

Abstract

In recent years, there has been rapid change and development in all sectors depending on the changes in social life. This situation has increased the characteristics and types of projects in the construction sector, and the expectations have grown depending on these changes. As a result, the relationship between the sector and the facility management service has gained importance. Recent changes in social life have also led to an increase in sales in the Real Estate market. In order to increase life comfort and satisfaction for users, real estate owners or investors expect an increase in value in their real estates. For these investments, which are expressed as great material value, the concept of Facility Management has gained great importance in order to prevent the loss of value in real estate. In this study, a shopping mall management example related to facility management, which has gained importance in recent years, is discussed. Arcadium AVM was examined as a case study within the scope of shopping mall management. In this context, the Operating Regulations and Decoration Specifications of the shopping mall have been examined. As a result of the examination, suggestions were developed about the deficiencies identified after the shopping mall management and what the solution proposals could be. In facility management, support groups involved in the execution of interrelated activities should have a professional management approach. In this context, it has been observed that the need for experts especially in the field of real estate valuation and management is increasing.

Keywords: Real Estate, Facility, Facility Management

For Citation: Çiçekliyurt, A.N. & Güler, E. (2022). Tesis Yönetimi Kapsamında Ankara Arcadium Avm Yönetim Örneğinin İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 12-25. <http://dx.doi.org/10.29228/jav.57352>

Received: 21.01.2022 Accepted: 15.03.2022

This article was checked by intihal.net



1. Giriş

Teknolojinin hızla gelişmesi, kentleşme faaliyetleriyle birlikte daha karmaşık yapıları beraberinde getirmiştir. Bu karmaşık yapılarda tesis yönetiminin temel faaliyetleri arasında olan gayrimenkul yönetimi, insan kaynakları, teknik bakım, idari işler, muhasebe, teknik işler, inşaat emlak, bilgi işlem gibi faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan destek gruplarına ihtiyaç artmıştır.

Kentlerde artan alışveriş merkezi (AVM) üretimi beraberinde bir yönetim anlayışı olması gerekliliğini getirmiştir. Bu kapsamda alışveriş merkezlerinin, binaların ya da bir tesislerin yönetiminde, yönetimin temel faaliyetlerinin yürütülmesinde görev alan destek gruplarında, profesyonel yönetim anlayışına hâkim, özellikle gayrimenkul geliştirme ve yönetimi alanında kendini geliştirmiş uzmanlara olan ihtiyacın katlanarak artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın konusu, tesis yönetimi kavramının bir alt konusu olan AVM yönetiminin, örnek alınan Arcadium AVM örneği üzerinden incelenmesidir. Çalışmanın amacı ise Arcadium AVM örneği üzerinden AVM yönetimi incelendikten sonra tespit edilen eksikliklerin neler olduğu ve çözüm önerilerinin neler olabileceği konusunda yapılacak araştırmalar doğrultusunda öneriler geliştirmektir.

2. Tesis Yönetimi Kavramı

Tesis yönetimi kavramının temel unsurlarının insanlar, mekân ve süreç kavramlarının bir bütünü olduğu düşünülmektedir. Aynı unsurları kapsayan tesis yönetimi kavramına yönelik çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından ilk olarak 2017 yılında ISO 41000 standartlarının bir parçası olarak “tesis yönetimi” kavramı tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, Tesis Yönetimi (TY), insanların yaşam kalitesini ve temel işletmenin verimliliğini arttırmak için inşa edilen çevre içinde insanları, mekânı ve süreci bütünleştiren organizasyonel işlev olarak belirtilmiştir (ISO, 2017). Tesis yönetiminin en önemli çatı örgütü Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği IFMA (International Facility Management Association), bu kavramı “inşa edilmiş yapıların ve tesislerin işlevselliğini sağlamak için insanlar, mekânlar, süreçler ve teknolojik bileşenler arasında entegrasyonu gözetken çok disiplinli bir meslek dalı” olarak tanımlanmıştır (Demirtaş, 2015; 1-9). Tesis yönetimi bir başka tanıma göre, işletme yönetimi ilkeleriyle mimarlığı, davranışı ve mühendislik bilimlerini bütünleştirerek, insan ve organizasyon çalışmalarıyla fiziksel çalışma alanlarını koordine etme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Cotts ve Lee, 1992, s. 3; Deniz, 2019).

Tesis yönetimi, insanların çalıştığı ve yaşadığı yapı sınıfında yer alan binalar, havaalanları, hastaneler, oteller, fabrikalar, okullar iş merkezleri, plazalar, alışveriş merkezleri (AVM), siteler, rezidanslar veya şirketin asıl faaliyet alanı ile doğrudan ilgisi olmayan bina yönetimi, veri yönetimi, yemek, ikram, basım ve dağıtım, güvenlik, işlerini de kapsayan işletmenin ihtiyaç duyduğu konularla ekonomik koşulların ve yeterlilik seviyesinin de göz önünde tutularak uygulanabilir olacak şekilde gerçekleştirilebilecek konfor düzeyinin sağlanması ve işlevselliğin devamlılığı bağlamında faaliyetler bütünüdür tüm şirket hizmetlerinin dışarıdan yönetilmesi olarak açıklanabilir.

Tesis yönetiminin kavramsal olarak irdelenebilmesi için yönetici kavramının tam olarak ne ifade ettiğini incelemek gerekmektedir. Böylelikle tesis yönetimi kavramıyla ilişkilendirmek daha kolay olacaktır. Yönetici, gayrimenkulün yönetim sorumluluğunu taşıyan, tüm kaynakları planlayan, organize eden ve hedefler doğrultusunda bu kaynakları yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler “mülk sahibi olarak yönetici”, “yatırımcıya maaşlı çalışan yönetici”, “belirli bir kar payı ya da bedelle hizmet satan yönetici”, “bağımsız bir şirket vasıtasıyla yönetici” şeklinde sınıflanabilmektedir (Süzen, 2016).

2.1. Tesis Yönetiminin Amacı

Tesis yönetiminin unsurları olan tüm faaliyetler etkin bir biçimde kullanılmak suretiyle birimler arası etkileşim tesis yönetimi hizmeti sayesinde koordine edilir. Böylece organizasyonun amaçlarına doğrudan ve dolaylı yollardan, maddi ve manevi (kullanıcı memnuniyeti) destek sağlanır. (Kılıç, 2007). Tesis yönetimi işletme içerisinde bir teşkilat olarak düşünüldüğünde, tesisin performansını arttırmak amacıyla işletme yönetiminin ve insan kaynaklarının fiziksel altyapı üzerinden en etkin bir biçimde ilerlenmesine yardımcı olunmasıdır. Tesis yönetiminin bu doğrultuda amaç ve faydalarının irdelenmesi gerekmektedir (Çizelge 1.1).

Çizelge 1. Tesis yönetiminin amaçları ve faydaları

AMAÇLAR	FAYDALAR
Etkin bir şekilde bilgi paylaşımı	En alt kademededen, en üst kademeye kadar işletme içi durumdan haberdar olunması
Kriz yönetimi	Önceliklerin belirlenmiş olması, günlük işlerin belirli düzende olması gibi etkenler sayesinde olağan dışı durumlarda en etkili ve hızlı müdahale edilmesi ve farklı senaryolara karşı hazırlıklı olunması
Düşük maliyet	Bakım-Onarım maliyetlerinin düşürülmesi ve genel giderlerin azalması
Raporlama ve sonuca göre karar alma	Hızlı ve güvenilir raporlamayla problemlere doğrudan çözüm sağlayacak kararların en kısa sürede alınması
Performans ve öngörü	Uyumlu ve bütünsel çalışan sistemler sayesinde etkin performansın görülebilmesi, gerçek bilgiler ışığında tutarlı tahminler yapılabilmesi
Kullanıcı motivasyonu / çalışan motivasyonu	Verimliliğin artırılması/yükseltilmesi
Sağlıklı bütçeleme	Gerekli olan iç ve dış kaynak kullanımlarının tespit edilmesi

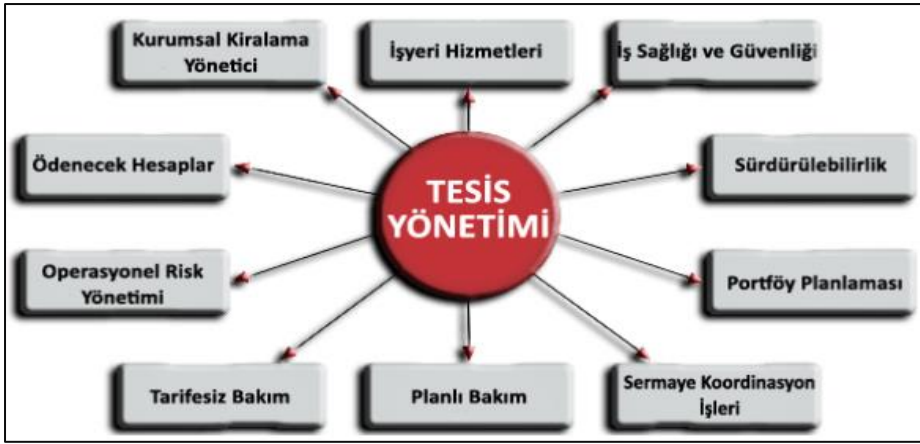
Kaynak: Kılıç, H. (2007).

Tesis yönetiminin bileşenleri içinde incelenen faaliyetler oldukça geniş bir yelpazeden oluşturmaktadır. Tesis yönetimi, içinde farklı birimlerin koordineli çalıştığı genel bir yönetim şeklidir. Başarısı ana faaliyetlere direkt veya dolaylı şekilde sağladığı katma değerlerle ölçülmektedir. Bu katma değerlerin, genel giderlerin düşürülmesi veya karlılığın artırılması gibi finansal boyutları olabileceği gibi, çalışma alanlarında ve hizmetlerdeki istikrarlı kalitenin çalışanlar ve motivasyonları üzerinde sosyal etkileri de olacaktır (BTH, 2020).

Tesis yönetiminde amaç; gündelik acil ve planlanmış işlerin daha etkili yapılabilmesi, genel giderlerde tasarruf sağlanması, performans değerlendirmelerinin yapılabilmesi, tarihsel veriler ışığında ileriye görerek çalışmalar yapılabilmesi, ekip çalışması yaparak, bilgiyi paylaşan ve değerlendiren dinamik bir sistem kurulması, çalışanların üstünde yaratacağı sorumluluk, ciddiyet ve daha iyi performansa ulaşma isteği ile kendilerini geliştirmelerinin teşvik edilmesi, otokontrol sağlanması, karar mekanizmalarına yardımcı olacak doğru, ölçülebilir, sınıflandırılmış bilgiler sayesinde, problemlere direkt odaklanmış çözümler geliştirilmesi, standart raporlama olanaklarıyla toplantı ve karar alma süreçlerinde tasarruf ve etkinlik elde edilmesi, departmanlar arası kopuk ve/veya eksik olan bilgi iletişiminin istenen düzeylere çıkarılabilmesi, çoklu ve otokontrol mekanizmaları sayesinde yanlış ve eksiklerden arındırılmış, güncel bilgilere ulaşılması olarak belirtilebilir (BTH, 2020).

Yönetim faaliyetinin alt dalları incelendiğinde gayrimenkul/kira portföy yönetimi, baskı-kopyalama ve çoğaltma hizmetleri, bina bakım ve onarımı, iletişim-komünikasyon hizmetleri, mekanik ve elektrik tesisat ve ekipmanları bakım ve onarımı, bilgi teknolojileri operasyonları, enerji yönetimi, satın alma ve stok kontrol, bahçe ve çevre düzenleme ve bakım, seyahat ayarlamaları, çalışma alanları ve yerleşim planlama, atık yönetimi, iç ve dış taşınmalar, sağlık ve emniyet hizmetleri, temizlik hizmetleri, park ve araçların yönetimi, yemek hizmetleri, yıkama hizmetleri, mobilya ve çeşitli armatürler, dışarıdan alınan hizmetlerin ve taşeronların yönetimi, resepsiyon hizmetleri, güvenlik, kontrat yönetimi gibi faaliyetlerinin tamamı modern tesis yönetimi anlayışı dâhilinde değerlendirilmektedir (BTH, 2020) (Resim 1.1).

Resim 1. Tesis Yönetiminin Bileşenleri



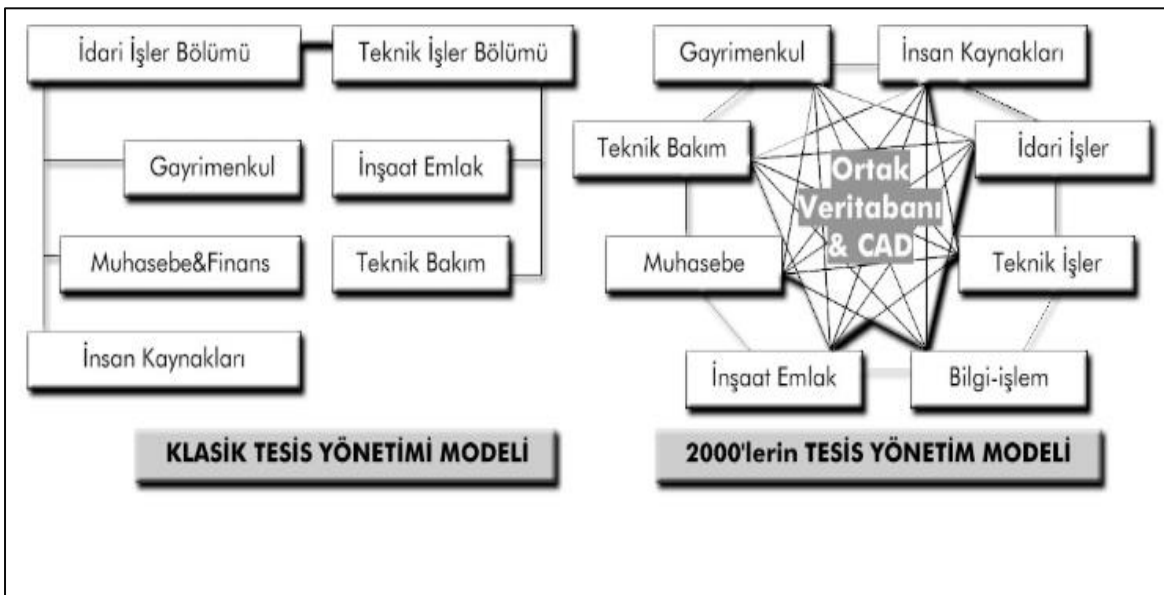
2.2. Tesis Yönetiminde Kullanılan Modeller

Tesis yönetimi, ihtiyaçlar, teknik olanaklar ve yönetim metotlarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak oldukça karmaşık bir duruma gelmiştir. Sonuçta bu işe taraf olan her kesimin devamlı olarak iletişim halinde bulunması ve karşılıklı olarak sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Yılmaz, 1999). Endüstri toplumuyla başlayan 1970'li yıllardan bölgesel/parçalı yönetime yani modern tesis yönetim sistemlerine geçme aşamasındaki süreç klasik tesis yönetimi süreci olarak tanımlanabilir.

Klasik tesis yönetiminde var olan organizasyonlar kurum içi sistemler üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım sistemin çevresini doğal karşılamakta ve organizasyonun kurum içi tasarlanmasıyla daha efektif olacağını varsaymaktadır (Daft, 1985, Akbıyıklı vd., 2017). Klasik tesis yönetimi yaklaşımında rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içerisinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. İş yapılan mekân, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde organizasyon ve iş bölümü meydana getirerek belirlenen hedeflere erişmektedir (Akbıyıklı vd., 2017)(Resim 1.2).

2000'li yıllardan sonra tesis yönetimi kavramı evrimleşmeye başlamış ve küresel anlamda tesis yönetiminin çatı örgütü olan IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği), bu kavramı "inşa edilmiş yapıların ve tesislerin işlevselliğini sağlamak amacıyla insanlar, mekânlar, süreçler ve teknolojik bileşenler arasındaki entegrasyonu gözetken çok disiplinli bir meslek dalı" şeklinde tanımlamasıyla, güncel yaklaşımda tesis yönetimi, yönetime konu olan tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi anlamına gelmekte olup ulaşılan optimizasyon ölçüsünde paydaşlara sağlanan değer artırılması modern tesis yönetiminde amaçlanmıştır. Dolayısıyla yatırım kararının verilmesi aşamasından başlayarak tesisin tüm yaşam döngüsü boyunca akla gelebilecek her türlü süreç ve unsurun optimize edilerek azami değer yaratılması, tesis yönetiminin birincil görevi haline gelmiştir (Demirtaş, 2015) (Resim 1.2).

Resim 2. Klasik ve Modern Tesis Yönetim Modelleri



Tesisler kullanıcıların farklı amaçları ve farklı çevrelerde kullanılabileceğinden, tesislerin yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınarak tesis yönetimi uygulamalarının nasıl olacağı değerlendirilmelidir (Yurdakul, 2019). Tesis yönetimine ilişkin modeller altı ana başlıkta toplanmıştır (Barrett ve Baldry 2003; Yurdakul, 2019).

- *Ofis/Büro Yöneticileri Modeli*
- *Tek Yerleşkeli Modeli*
- *Yerel Yerleşke Modeli*
- *Çoklu Yerleşke Modeli*
- *Uluslararası Model*
- *Kamu Sektörü Modeli*

3. Tesis Yönetiminin Gelişimi

1900'lü yıllarda ABD merkezli olarak ortaya çıkan tesis yönetimi, günümüz yapılarına oranla daha küçük ölçekli ve basit yapıdan oluşan ve özellikle büyük şehirlerde yapılmaya başlanan çok katlı binaların bina yönetimi ölçeğinde ele alınması ile başlamıştır. Yönetim anlayışının ilk uygulamaları basit hizmetlerden oluşmuştur. Yapıların giderek büyümesi ve çeşitlenmesiyle daha karmaşık bir yapı haline dönüşmesiyle, yapılarda kullanılan teknolojinin de zaman içerisinde gelişmesiyle bina yönetiminin kapsamı genişleyerek ve uygulama alanları yaygınlaşarak "bina yönetimi" kavramının yerini "tesis yönetimi" kavramı almıştır (Yurdakul, 2019).

3.1. Dünyada Tesis Yönetiminin Gelişimi ve Uluslararası Tesis Yönetim Kuruluşları

Amerika Birleşik Devletleri Gaziler Vakfı'nın kuruluşu ile 1811 yılında, gaziler için ilk ikamet ve tıbbi tesisinin Federal Hükümet tarafından yetkilendirilmesi ile "Tesis" kelimesi ifade edilerek, alana ve insana yönelik hizmetler başlatılmıştır. Amerika Birleşik Devleti Meclisi, 21 Temmuz 1930'da "savaş gazilerini etkileyen hükümet faaliyetlerini pekiştirmek ve koordine etmek" için Gaziler İdaresi'ni kurmuştur. Gaziler İdaresi, II. Dünya Savaşı'nın sonuna yakın yaklaşık 16 milyon gazinin geri dönüşü, GI Bill yasasının geçmesi, eğitim ve konut yardımları ile büyük ölçüde bir büyüme yaşamıştır. Bu durum bir tesiste bir yönetim ihtiyacını gerektirmiş, ancak bu tarihe kadar "Tesis Yönetimi" kavramı kullanılmamıştır. İdare yönetimi, 1986 yılında, Tıp 8 ve Cerrahi Bölümü, Mühendislik, Planlama ve İnşaat Dairesi'ni, "Tesisler Dairesi" çatısı altında birleştirerek tesisle ilgili tüm programları bağımsız bir kuruluşa verme kararı ile "Tesisler Dairesi" (Facilities Office) terimi ilk kez kullanılmıştır (Nor vd., 2014; Deniz, 2019).

1980 yılında ilk kez Houston, Teksas'ta 47 üyesi olan Ulusal Tesis Yönetim Derneği (NFMA), diğer tesis yöneticilerine eğitim, araştırma ve ağ oluşturma gibi olanaklarda destek sağlamak amacıyla bir araya gelmiştir. Bu kapsamda bir tüzük yazılmış ve yöneticiler seçilmiştir. (Lindholm, 2005; Nor vd., 2014; Deniz, 2019).

Tesis yönetimi Avrupa'da 1984 yılında ofis tasarımları ile uğraşan yapan İngiliz asıllı mimar Sir Frank Duffy'nin öncülüğünde başlamıştır. Avrupa Tesis Yönetimi Derneği olan EuroFM (European Facility Management Network) 1985 yılında IFMA'ya kardeş olarak kurulmuştur. EuroFM'in önceden kurulan organizasyonlardan Avrupa genelinde bir tesis yönetimi ağı haline dönüşmesinden dolayı farklılık gösterir. Bart Bleker ile Hollanda'da ev sahipliğini yaptığı toplantının ardından 1993 yılında, Hollandalı Tesis Yönetimi Derneği (FMN), Danimarka Tesis Yönetimi Derneği (DPC) ve İngiliz Tesis Yönetimi Derneği (BFM)'nin katılımları ve Profesör Keith Alexander'in öncülüğünde Avrupa Tesis Yönetimi Ağı (NEFMA) kurulmuştur (Erentürk, 2016).

Tesis yönetiminin temel işlevi, mümkün olan en iyi çalışma ortamını yaratarak temel işi desteklemektir. Ancak bunu elde etme yolları yerel koşullar ve geleneklerle değişmiştir. 1980 yılına gelindiğinde, Kuzey Amerika profesyonel literatüründe iki farklı terim bulunmaktadır: "Faaliyetler Yönetimi" (Facilities Management) (öncelikle bilgisayar sistemleri, aynı zamanda diğer ofis hizmetleri) ve işyerine odaklanan "Tesis Yönetimi" (Facility Management) (Price ve Chahal, 2006).

3.2. Türkiye'de Tesis Yönetiminin Gelişimi

Tarihsel süreç içerisinde tesis yönetiminin, barınma ve buna bağlı olarak geliştirilen yapıların yapıldığı ilk zamanlarından beri mevcut olduğu söylenebilir. Tesis yönetiminin ülkemizdeki gelişimine bakıldığında ise dünyadaki örneklerine göre henüz emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte temel nedeni ülkemizin gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Başlangıç yıllarında akıllı binalarda ve de otellerde uygulanan lokal konseptler inşaat sektörü ve müşteri beklentilerindeki değişimlerle birlikte konutlardaki versiyonlarının da ilk uygulamaları ile görülmeye başlanmıştır. Ayrıca inşaat firmaları konut pazarlamasında fark yaratmak ve rekabetçi olmak adına kendi bünyelerinde bu tip hizmetleri vermeye başlamışlardır. Zaman içinde tabana yayılan tesis yönetiminin profesyonelleşmesi ise son 8-

10 yıllık döneme denk gelmektedir. Nitekim bu çalışmanın hazırlanmasında alan incelemesine konu edilen şirket profesyonel tesis yönetimi alanında ülkemizde ilk örneklerini uygulamaya sokmuştur. (Erentürk, 2016; Deniz,2019).

Konut projelerinin ve çoklu yapıların sayısındaki artışla birlikte tesis yönetimi kendi özel konumu yaratarak hem konut sahipleri hem de konut üreten firmalar için stratejik bir çözüm noktası haline gelmiştir. Profesyonel tesis yönetimi faaliyetleri konut üreten inşaat firmalarının üzerindeki yükü alarak kendi asıl işlerine konsantre olmasını sağlarken, konutlarda yaşayanlara da kalite ve konfor sağlamaktadır. Türkiye’deki gelişim süreci henüz yeni olan tesis yönetimi dünya genelinde 78 ülkede ve uzunca bir süredir profesyonel bir şekilde uygulanmakta, enerji, çevre konuları ve istihdam potansiyeli nedeni ile devlet desteği gibi araçlarla sübvansiyon sağlanmaktadır. Türkiye’de tesis yönetimi konusu disiplinler arası uygulamalar ve bir uzmanlık gerektirdiğinden diğer dış kaynak ve yardımcı idari işler gibi kavramlardan sıyrılarak ayrı bir alan haline gelmeye başlamıştır. Türkiye’de tesis yönetimi son dönem üst yapı gelişimine bağlı olarak bir ivme kazanmıştır (Evcioğlu, 2013; Erentürk, 2016).

3.2.1. Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi

20. yüzyılın ikinci yarısında Avrupa şehirlerinde dünya savaşlarının açtığı zararlar kapanmaya başlanmış ve şehirlerde yeniden yapılanma sürecine gidilmiştir. Yeniden yapılanmada şehirlerde sadece fiziksel strüktür değil, kültürel strüktür de değişmiştir. Kentler, sanayileşme, motorlu taşıma araçlarının gelişimi ve ekonomik gelişmeler sonucunda günümüzde farklı aktivite alanlarına bölünmek zorunda kalmış, artık tek bir merkez etrafında yoğunlaşmak yerine, farklı alt merkezlerin bir araya geldiği birimler haline dönüşmüşlerdir (Vural ve Yücel, 2010). İlk alışveriş merkezi olan Northland Alışveriş Merkezi’nin tasarımcısı Victor Gruen (1960) kentlerde sağlıklı bir toplumsal yaşam kurulabilmesi için kentlerde insanların, trafik, sıkıcı çalışma ortamları, soyutlanmış konut alanları gibi ortamlardan uzaklaşarak bir araya gelebilmeleri için yeni bir sosyal mekân anlayışı olan alışveriş merkezleri oluşturulması gerektiğini, ticari aktiviteye ek olarak kullanıcılara kapalı ve korunaklı bir yaya ortamı sunarak, ticari aktivitenin yanı sıra sosyal ve kültürel faaliyetleri de barındırmaları gerektiğini savunmuştur (Kowinski, 1985; Vural ve Yücel, 2010).

Gruen (1960)’e göre alışveriş merkezleri farklı yapılanmaların bir araya geldiği kompleks yapılar olmaları ve bu yapıları bir arada tutan bir ruhun/düşüncenin olması gerekliliğinden ötürü bu yapıların tasarımında çevreyi de ele alan bir planlama anlayışı gerekmektedir. Ancak alışveriş merkezlerinin mevcut durumda insanların çeşitli ihtiyaç ve aktivitelerini karşılayan kentsel organizmaların karakteristiğine sahip olabilmeleri kaydıyla mümkündür (Gruen, 1960; Vural ve Yücel, 2010).

21. yüzyıl tüketicisinin her tür ihtiyacını karşılamayı amaçlayan sosyal yaşam merkezleri olarak tanımlanan modern alışveriş merkezleri inşa edilmiş tek mülkiyet altında, tek imaja sahip ve merkezi bir yönetim tarafından idare edilmesi nedeniyle geleneksel alışveriş merkezlerinden ayrılmaktadır (Levy ve Weitz, 2004: 218; Akgün, 2010). Modern alışveriş merkezleri, bireylerin ve ailelerin gereksinimlerini bir defada alışveriş yaparak karşılamaları amacıyla, özel mülk sahiplerince, çok çeşitli dükkânların bir araya getirilerek koordineli ve bir sistem dâhilinde yönetilmesidir. Ayrıca bu merkezler, tüketicilerin alışveriş gereksinimleri yanında, hem sosyal (eğlence, dinlenme) hem de kültürel gereksinimlerini de karşılamaya yönelik hizmetler vermektedir (Pride ve Ferrell, 1983: 275; Akgün, 2010:153-163). Bir başka ifade ile alışveriş merkezleri, tüketicilere rahatlık ve kolaylık sağlamak amacıyla pek çok mağazanın ve ticari malın bir arada bulunduğu perakende satış kompleksidir. Bu merkezler, tek ve belirli bir plan altında bir araya getirilmiş çeşitli perakendeci mağazaları ve ayrıca küçük, özellikli mal satan perakendeci mağazalar, sinema, banka, pastane, kafeterya, kuaför, eczane gibi müşterilere rahatlık sağlamak amacıyla pek çok mağazanın bir arada bulunduğu perakende satış komplekslerinden de oluşmaktadır. Bu komplekslerin büyük bir çoğunluğu otopark kolaylığı sağlamaktadırlar (Ünlükara,2017).

AVM yönetiminde yeterince yetişmiş işgücü olmadığından dolayı başlangıçta perakende sektöründen seçilen yöneticiler tarafından AVM yönetimi sağlanırken, birçok yabancı zincir mağazanın Türkiye’deki AVM’lerde yer alması, kiracı ilişkilerinde profesyonel hareket edebilme yetisinde personel gerekliliğini doğurmuştur. AVM’lerin sayıca artmasıyla rekabet ortamı doğmuş, profesyonel yönetim sağlamak için bina ve tesis yönetimi firmaları AVM yönetimine başlamıştır. Profesyonel yönetim firmaları AVM yönetiminde yer alacak uzman kişileri gerek yurtiçi gerekse yurtdışı kaynaklı istihdam ederek AVM’lerin çetin bir rekabet içerisinde oldukları özellikle büyük şehirlerde hem yatırımcı firma, hem kiracılar, hem de müşterileri mutlu edecek bir sistem kurma gayreti içerisine girmişlerdir. Bu hizmetleri sağlamanın temelinde ise kaliteli ve yetişmiş işgücü istihdamı yatmaktadır (İlgen, 2019).

Doğru yerde açılan herhangi bir alışveriş merkezi ancak “Doğru Yönetim” ile başarılı olabilir. Yönetmek; bilgi, beceri, deneyim ve tutku gerektirir ve zor bir görevdir. İyi bir yönetici ile daha iyi bir yönetici arasındaki “tutku” dur. Bu duygu, bir yöneticinin, yetkinlerinden, yeteneklerinden öteye geçerek, başkalarına ilham veren, dinamik bir lider olmasını sağlayan bir güçtür. İşine olan tutku, bir insanın işine adanmasını sağlar, içsel değerlerini ortaya çıkarır, güçlerini canlandırır, belki de varlığını bilmediği kaynaklarını, yeteneklerini, enerjisini harekete geçirir. Bu şüphesiz bilgi, beceri ve

deneyimin önemini azaltmaz. Her yönetici, temel bilgilere sahip olmak, yeteneklerini ortaya koyma durumundadır. AVM yönetimi yapan bir firmanın/yöneticinin görevleri ve hedefleri aşağıdaki gibi olmalıdır (Yıldırım, 2019);

- Alışveriş Merkezi yönetim ekibinin, AVM açılmadan önce kurulması, inşaat aşamasında AVM'yi tanıması, kiracılarla görüşmelerde bulunması ve AVM'yi açılışa hazır hale getirmesi,
- Alışveriş merkezinin lokasyonu, bölge halkının ekonomik/sosyal durumu, beğeni ve beklentileri, merkezin konsepti, rakip merkezlerin durumuna göre doğru kiralama ve marka karmasının yapılması,
- Alışveriş merkezlerinde yer alan mağaza sahiplerine en çok satış için konforlu, temiz, güvenli ortamı oluşturarak; Ortaklara düzenli, istikrarlı kira geliri sağlanması,
- AVM yatırımcısı, kiracısı, müşterisi ve yönetim kadrosu arasında ayrı ayrı yaklaşımlar oluşturarak, eş zamanlı, dengeli, verimli koordinasyonu sağlamak,
- Müşterinin kim olduğu ve neden yönetimini üstleneceğiniz AVM yi seçmeli şeklinde soruların doğru cevaplanması gerekmektedir (Müşteri Kimdir ve Beni neden tercih ediyor?). Burada amaç "Doğru Müşteri"nin gelmesini sağlamak, ciroyu artırmak, yönetim giderlerini düşük tutmak ve alışveriş merkezinin değerinin artırılması,
- Bir iş yapmadan önce mevcut durum analiz edilmelidir. Ardından yapılan faaliyetlerle oluşturulan etkiyi ve şirket faaliyetlerine kattığı değeri ölçümlemek gerekmektedir. Çünkü "Ölçmezsen bilemezsin, bilmezsen yönetemezsin",
- Müşterilerin değişen ve artan beklentilerine paralel, rekabet ortamında fark yaratacak hizmet anlayışı getirilmelidir. Hem fark yaratacak hizmet anlayışını getirmek için hem de verimliliği ve satış artırmak için eğitim gerekli,
- Müşteri olumlu anlamda şaşırtmalı, sürekli yeni hizmetler, fırsatlar sunulmalıdır. Benzerler olanlar ve rakipler farklılaşarak, tüketicinin zihninde istenilen marka oluşturulmalıdır. Ancak marka olmaktan daha zor olan marka kalabilmektir. Marka kalabilmek için markaya sürekli yatırım yapılmalıdır.
- AVM yönetimine dair "kısa, orta ve uzun" vadeli hedefler konulmalı, gerekli planlar yapıp, bu planların doğru bir şekilde uygulaması sağlanmalı; zaman zaman plan ve stratejileri revize edilmelidir,
- İşini seven, tecrübeli ve öğrenmeye açık ekiplerle, karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler getirilerek; Şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, yenilikçilik, tutarlılık, sorumluluk gibi evrensel yönetim ilkelerini hassas bir şekilde samimiyetle uygulamak gerekmektedir,
- Algı Yönetimi ve Kurumsal İmaj Yönetimini başarıyla idare edebilmek,
- Enerji tasarrufunu ve verimliliği artırmak,
- Hedef kitleye uygun pazarlama projeleri geliştirmek,
- AVM pazarlama faaliyetleri ile mağaza satış-pazarlama faaliyetlerini sinerji oluşturacak ve verimliliği artıracak şekilde organize etmek, ortak projeler üretmek,
- AVM Yönetim ekibi kiracılarla iletişimini düzenli, sağlıklı yürütmeli; mağaza yöneticilerinden öneriler almalı, istişare ve empati yapmalı,
- AVM'lerin yönetimine liyakat sahibi yönetici ve personeller getirilmeli ve sabırla desteklenmeli,
- Alışverişte farklılık yaratmak için işe "neşe ve mizah" katılmalıdır. Neşe dilden dile reklam yaptırmaktadır. O nedenle alışverişte neşe faktörü ciddiye alınmalı,
- Sektördeki yenilikler takip edilmeli, alışveriş merkezi, rakipler, perakendeciler ve hedef kitleyi iyi tanımak lazım,
- Global düşünüp, yerel hareket edilmeli,
- AVM'de yaptığımız pazarlama ve kiralama faaliyetleri ile markaya değer katmak, müşteri sayısı ve ciroyu artırmak, dolayısıyla mülkün değerini artırmak,
- Kurumsal itibar, gerçekler ve algıların bileşimidir. AVM'lerin ticari beklenti içinde olmadan samimi olarak kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiriyor olmaları itibarlarının güvencesidir,
- Rekabet, insanların güncel beğeni ve beklentilerine karşılık vermek, hedef kitle değişimi, yenilik ihtiyacı, büyüme ihtiyacı, AVM'nin el değiştirmesi, fiziksel yıpranma, konsept yenileme gibi nedenlerden ötürü yeni bir vizyon, yeni bir misyon yüklenerek alışveriş merkezinde zamanı geldiğinde renovasyona gidilmeli. Renovasyon ile AVM yeniden moda olur ve yerine göre % 20-50 oranlarında ziyaretçi artışı sağlar. Dolayısıyla ziyaretçi artışı ile birlikte cirolarda da önemli artışlar sağlanmaktadır. Yenileme sürecini mümkün olduğunca ziyaretçilere ve kiracılara rahatsızlık vermeden yönetmek önemlidir.
- Esneklik ve uyumluluk. Her zaman odaklanmış bir şekilde kalmalı, esnek olmalı, yeni fikirlere ve imkanlara açık olmalıdır. Bir şeyler değiştiğinde, yeni tecrübeler veya farklı çevrelere uyum sağlamak için hızlı olunmalıdır. Yaşamda başarılı olanlar, becerilerini ve vizyonlarını değişen durumlara adapte edebilirler."

AVM yönetimi konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalar gelişme göstermektedir. Bu firmalar sektöre daha profesyonel bir bakış açısı kazandırarak, AVM'nin kurulacağı arazi seçimi, metrekaresi, yoğunluğu, tahmini gider tablosu hazırlamak gibi tüm fizibilite çalışmalarını da kapsayan bir danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar (İlgen, 2019).

4. Tesis Yönetimi Kavramı Kapsamında Ankara Arcadium Avm İncelemesi

Bu bölümde Arcadium Alışveriş Merkezi'ne yönelik tesis yönetimi kavramı kapsamında Arcadium AVM' nin yönetim organizasyonu kapsamında incelenmesi yapılmış olup Arcadium AVM 10.04.2013 tarihli Dekorasyon Şartnamesi ve 15.02.2013 tarihli İşletme Yönetmeliği incelenmiştir.

4.1. Arcadium AVM' nin Yönetim Organizasyonu Kapsamında Kiracılar ve Yönetim Arasında Faaliyetlerin İncelenmesi

Arcadium AVM için 15.02.2013 tarihli İşletme Yönetmeliği Arcadium Alışveriş Merkezi'nin (bundan sonra Arcadium olarak anılacaktır) amacına uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı yüksek standartlarda işletilebilmesi için tüm Kiracıların uyması gereken kuralları tanıtmak amacı ile hazırlanmıştır (EK 4). Kurallar Kiralananan kiracı olarak yararlanan kişilerle çalıştırdıkları personel, Kiralanananda bulunduğu sürece ziyaretçi ya da müşterilerini bağlamaktadır. Kiracılar bu yönetmeliğe göre aykırı düşen davranışlardan, bu davranışı ifa edenlerle birlikte müteselsil olarak sorumludurlar.

İşletme yönetmeliğinde "çalışma saatleri", "kiralananın temizliği ve bakımı", "restoran, kafe ve food court üniteleri", "atık yönetimi", "yangın", "kiralananın güvenliği", "personel", "mal giriş-çıkışı ve taşınması", "genel ve idari kurallar", "para cezaları" olmak üzere toplam on başlıktan oluşmaktadır.

Yönetmelikte yer alan çalışma saatleri ile ilgili kurallar incelendiğinde AVM 365 günü saat 10:00' dan 22:00' ye kadar ziyarete ve alışverişe açık ancak sinema, market, içkili restoran, eğlence merkezi, eczane ve dışarıdan doğrudan giriş alabilen işletmeler için Yönetimce farklı çalışma saatlerinin belirlenebileceği ifade edilmiştir. Bu saatlerin yazılı olarak bildirilerek, ihtiyaca göre veya mevzuatın engellediği, bayram vb. günlerde ya da mücbir sebeplerin varlığı ve mevsimlere göre Yönetimce değiştirilebilir. Kiracı, özel gün, dini bayram, cuma namazı, resmi tatil vb. hiçbir gün ve hiçbir saatte Kiralananı kapatamaz ayrıca çalışma saatleri süresince tabela aydınlatmaları ve kiralanananda bulunan aydınlatma armatürleri, kısmen veya elektrik tasarrufu amaçlı dahi olsa, kapalı tutulamaz.

Yönetmelikte yer alan kiralananın temizliği ve bakımı ile ilgili kurallar incelendiğinde kiracı, Kiralananın iç – dış ve eklentilerini her zaman düzenli, temiz, bakımlı, sağlık kurallarına uygun, güvenli tutmak zorundadır. Kiralananın temizliği belirlenen saatler dışında kesinlikle temizlik yapılamaz. Kiralananın temizliğini yapacak temizlik personelinin kişisel bilgileri önceden yönetime bildirilmek suretiyle izin almalı şeklinde hususlara değinilmiştir.

Yönetmelikte yer alan restoran, kafe ve food court üniteleri ile ilgili kurallar incelendiğinde yönetimi, personel sağlık kontrollerini her an denetlemek hakkına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sağlıkla ilgili olması gereken genel titizlik detaylı belirtilmiştir. Yiyecek-içecek işletmelerinde elektrik ve doğalgaz dışındaki yakıtların kullanılamayacağı gibi sınırlama getirilmiştir. Personellerin iş önlükleri veya üniformaları ile ortak alanlarda dolaşamayacakları belirtilerek sınırlama getirilmiştir.

Yönetmelikte yer alan kiralananın güvenliği ile ilgili kurallar incelendiğinde kiralananın her türlü güvenliğinin sağlanmasının ve güvenlik tedbirlerinin bakım onarımlarının düzenli yapılmasının sorumluluğu Kiracıya ait olması dikkat çekmektedir. Kiralanananda Kiracının almadığı güvenlik tedbirlerinden dolayı meydana gelen her türlü zarardan ve sonuçlarından ayrıca tazmininden Kiracı sorumludur. Güvenlik nedeniyle, dışarıdan yapı içerisine çelenk, aranjman kabul edilemez. Arcadium'u ilgilendiren ve Arcadium isminin geçtiği oluşabilecek olumsuz durumlar karşısında Yönetimin izni olmadan Kiracı, mağaza çalışanlarının ve varsa güvenlik hizmeti alınan firmaların yetkililerinin basına beyanat vermesi yasaktır. Kiralanan yöneticilerinin ve yardımcılarının acil durumlarda ulaşılabilirlik amacıyla, cep telefonlarının 24 saat açık kalması gerekmektedir. Kiralananı kapatamayan Kiracı, Kiralananın güvenliğini kendisi sağlamak, bir personelini buldurmak ve Kiralananın güvenliğinin kendi sorumluluğunda olduğunu Yönetime yazılı olarak bildirmek zorunda olunması gibi konulara değinilmiştir.

Yönetmelikte yer alan genel ve idari kurallar ile ilgili kurallar incelendiğinde kiralananın Kira Sözleşmesine ve İşletme Yönetmeliğine aykırı olarak değişik amaçlarla kullanılması, özellikle bağımsız bölümlerde ruhsatsız ve amacına aykırı şekilde kullanılması kesinlikle mümkün değildir. Dışarıya taşacak şekilde kiralanan önüne hoparlör konamaz. Ayrıca toz, koku, gürültü çıkaracak hareketlerden de titizlikle kaçınılmalıdır. Ortak alanlarda, kiralananın ve depoların kapı önlerinde, mal kabul yerlerinde, kapalı veya açık otoparklarda kiracı ve çalışanları mallarını, stantlarını ve/veya kolilerini açamaz, sayım yapamaz, kirletemez, yer işgal edemez. Araç ve yaya trafiğinin normal düzeninde akmasına yardımcı olmaları beklenmektedir. Yönetim, otoparkların kullanımına ilişkin yeni düzenlemeler ile ilgili kararlar alabilir. Yönetim, hafta sonu gibi trafiğin çok yoğun olduğu günlerde otopark kullanımı konusunda Kiracı ve personelinin

araçlarının parkına izin vermeyebilir. Yönetim, Arcadium' un ortak alanlarını süsleyebilir, faaliyetler yapabilir ve canlı cansız müzik dinletileri gerçekleştirebilir. Kiracılar bu faaliyetlere Yönetimin izni olarak Kiralananda yapacakları düzenlemelerle katılabilirler. Kiracı, Yönetimin yazılı izni olmadan hiçbir şekilde çatıda, Kiralananın içinde, dış duvarına alıcı veya verici özelliği olan anten, alarm vb. elektronik aksam veya donanımı takamaz. Yazılı izin alınmadan kurulan bu tür antenler ihbara gerek olmaksızın her an kaldırılabilir. Ücretsiz müşteri servisleri konulması durumunda, Kiracı çalışanları ve yakınları tarafından ulaşım aracı olarak kullanılmayacaktır. Kiralanın içerisindeki tesisatlarda ve sistemlerde meydana gelen arızalar, Arcadium'da bulunan teknik ekibin görev kapsamının dışında kalmaktadır. Bu tür, Kiracıya ait tesisattaki arızalar, Kiracının kendisi tarafından çözümlenmelidir.

Arcadium AVM 10.04.2013 tarihli Dekorasyon Şartnamesi incelenmiştir (EK 5). Dekorasyon şartnamesi mimari ve tasarım, elektrik tesisatı, mekanik tesisatı, dekorasyon sırasında uyulması gerekli koşullar, kiracıdan alınacak sigorta teminatı başlıklarından oluşmaktadır. Bu şartname Kiracının Kiralananda yapacağı dekorasyonun Arcadium Alışveriş Merkezi'nin (bundan sonra Arcadium olarak anılacaktır) mimari, elektrik ve mekanik alt yapısına uygun olması ve uyulması gereken şartların önceden bildirilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu şartname, Kiracının dekorasyon işlerini aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirecek şekilde Mimari ve Tasarım, Elektrik Tesisat ve Mekanik Tesisat bölümlerini ve dekorasyon sırasında uyulması gereken koşulları içermekte olup, Kira Sözleşmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kiracı, Sözleşme ekinde teslim aldığı bu Dekorasyon Şartnamesini mimari, mekanik, elektrik çalışma gruplarına teslim etmek, içeriğini tam olarak bilmek, anlamak ve uymakla yükümlüdür.

Arcadium AVM 10.04.2013 tarihli Dekorasyon Şartnamesi ve 15.02.2013 tarihli İşletme Yönetmeliği'nde özellikle yer alan başlık konuları dâhilinde ağırlıklı olarak sorumluluk kiracıya verilmiştir.

4.2. Arcadium AVM' nin Yönetim Organizasyonu Kapsamında Hizmet Alımlarının İncelenmesi

Arcadium AVM yönetiminin bağlı olarak çalıştığı spesifik bir amaçla yatırımcı şirketin 1 yıl boyunca yöneticiliğini yapan ilgili ile görüşme yapılmış ve görevi AVM'nin yenileme ve genişleme projesini gerçekleştirmek, mağaza karması ve yeniden kiralamaları yapmak, AVM Yönetim Organizasyonu, iş süreçleri ve ekibinin revizyonunu yapmak gibi faaliyetler olan ilgili ile AVM'nin Yönetim Organizasyonu kapsamında hizmet alımları incelenmiştir.

AVM yönetiminin fonksiyonları ile ürettiği hizmetler AVM'nin lokasyonu, büyüklüğü, mağaza karması, ziyaretçi sayısı, ziyaretçi profili gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir ve çeşitlendirilir. AVM Yönetim Organizasyonu'da buna bağlı olarak zaman içerisinde değişen ihtiyaçlara göre de şekillendirilir. Her AVM birbirinden bağımsız özelliklere sahip olduğundan yönetim organizasyonları da birbirinden farklılaşabilir. Ancak, tipik bir AVM yönetiminin temel fonksiyonları ve üretmek zorunda olduğu hizmetler bulunmaktadır. Bunların bir kısmını dışarıdan hizmet alır (outsorce) eder bir kısmını da kendi eliyle gerçekleştirir. Bu yönetim süreçleri insan kaynağı gerektirir ki AVM yönetim ekibi buna göre kurgulanır ve istihdam edilir.

AVM yönetimleri bu süreçleri sevk ve idare ederken yatırımcı, ziyaretçi ve kiracı memnuniyetini maksimize etmeye çalışırken, buna bağlı maliyetleri minimize etmeye çalışır. Oluşan maliyet ortak alan giderleri altında kiracılara, bir kısmı da yatırımcıya yansıtılmakta olup elde edilen memnuniyet oluşan maliyete oranla sürekli kıyaslanmaktadır. Bu durum herkesin bildiği fayda-maliyet analizinden başka bir şey değildir. Başarılı bir AVM yönetimi yüksek memnuniyeti makul seviyede maliyetle gerçekleştirir (Işıldar, 2020).

AVM yönetimi ihtiyaç duyulan fonksiyonu/hizmeti outsource edip etmeyeceğine karar verirken aşağıdaki belli başlı kriterlere göre hareket etmekle birlikte aslında bunların hepsi fayda - maliyet analizinin bileşenleridir (Işıldar, 2020).

İhtiyaç duyulan personel yoğunluğu (emek yoğun işler); AVM yönetimleri önemli sayıda personel gerektiren güvenlik, temizlik gibi işleri outsource eder ve taşeronlar vasıtasıyla yürütür. Bu sayede personelin sevk ve idaresi, özlük hakları ve ihtiyaçları ile uğraşmaz, sadece AVM yönetim kadrosunda istihdam edeceği birkaç işletme personeli ile dışarıdan alınan bu hizmetleri kontrol eder, sonuçları değerlendirir. Böylelikle bu hizmetleri kendi bünyesinde yaparak harcayacağı uzun mesailer, konsantrasyonu ve diğer işlerin geliştirilmesinde kullanır.

Maliyet; AVM yönetimi bünyesinde üretilen bazı hizmetler, dış kaynak kullanımına oranla daha düşük maliyetlerle gerçekleşir. Örneğin; AVM'lerin ekseriyeti otomasyon, mekanik, elektrik tesisat-makine-cihazlarının işletilmesi, bakım ve onarımlarının takibi konularıyla ilgili olan teknik tesis yönetimini kendi bünyesinde yapmaktadır. 7/24 çalışma gerektiren bu iş vardiya şeklinde çalışan ve AVM yönetimince istihdam edilen yeterli sayıda teknisyenler eliyle yürütülür. Bu sayı her AVM nin kendi teknik özelliklerine göre belirlenmekte olup, orta ölçekli bir AVM için 7-8 kişiyi geçmemektedir. Bu işi taşeronlar eliyle yapmaya kalktığınızda, taşeron firma da aynı sayıda ve nitelikte personelle ve hemen hemen aynı personel özlük haklarıyla bu işi yapacak, ancak üzerine firma karı ekleyeceği için maliyet yükselecektir. Başka bir örnekte ise; iş güvenliği hizmetini dışarıdan almak çok daha düşük maliyette olacaktır. AVM yönetiminde istihdam edilecek iş güvenliği uzmanının mesaisinin büyük bölümü boş kalacaktır. Hâlbuki bu hizmeti veren firma bir iş güvenliği uzmanının

tam mesaisi ile birden fazla organizasyona hizmet verebilmekte, üzerine firma karını eklese bile oluşan maliyetleri hizmet verdiği organizasyonlara bölüştürdüğünden çok daha düşük meblağlar ortaya çıkmaktadır.

Uzmanlık; Uzmanlık gerektiren işlerde de genellikle dış kaynak kullanılır. Özellikle mühendislik bilgisi gerektiren elektrik-elektronik sistemlerin bakım ve onarımları bu konuda ihtisaslaşmış üretici/taşeron firmalara yaptırılır. Örneğin; yangın ihbar sistemleri.

Risk Seviyesi; İlk tesis/yatırım maliyeti yüksek konularla ilgili işler taşeron firmalarla yürütülür. Örneğin; asansör ve yürüyen merdivenlerin işletilmesi AVM bünyesindeki teknisyenler tarafından yapılırken, bakım ve onarımları bu konuda uzmanlaşmış firmalara yaptırılır. Makine ve sistemlerin yatırım maliyetleri oldukça yüksektir. Bakım ve onarımları sırasında meydana gelecek bir aksaklık çok yüksek yenileme maliyetlerine sebep olabileceği gibi insan hayatına da mal olabilmektedir. Bu durumda yasal ve mali sorumluluk taşeron firma tarafından yerine getirilmektedir. Ancak, bu sorumluluk buna sebep olan ve AVM bünyesinde istihdam edilen bir teknisyen tarafından asla karşılanamaz. Yatırım maliyeti düşük işler bazı işler ise genelde AVM bünyesindeki personel eliyle görülür ve hata kaldırmaz. Örneğin; normal bir ampul değişimi, kırılması halinde yeni ampul alımı, bunun için dışarıdan servis almaktan her zaman ucuza gelmektedir.

İşin sıklığı; Yılda bir veya iki kez görülecek bir iş için yıl boyunca bir personelin istihdam edilmesi kaynak israfıdır. Ancak, yılın her saati ihtiyacınız olan danışma görevlilerini AVM bünyesinde çalıştırmak her zaman daha düşük maliyetlidir ve kurum kültürünün yansıtılması bakımından daha faydalı olmaktadır.

Yaratıcılık isteyen işler; İçinde buldukları yoğun rekabet ortamında AVM'ler kamuoyunda ve ziyaretçi gözünde farkındalık yaratmak amacıyla özellikle pazarlama konularında yaratıcı işlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple, reklam şirketleri, halkla ilişkiler ajansları ve organizasyon şirketleriyle çalışmaktadırlar. Aynı zamanda yüksek bütçeyle gerçekleştirilen bu işlerde en yaratıcı fikirlere ulaşmak üzere hatta firmalar arasında yarışmalar düzenlenir, çok sayıda teklifler toplanır. Yaratıcı işlerde dışarıdan hizmet almadan AVM yönetimi bünyesinde istihdam edilen birkaç personelle yapmaya çalışmak, o kişilerin kendi kapasiteleri ile sınırlı kalmak anlamını taşır ki çoğu zamanda üretilen fikirler birbirine çok benzer nitelikte olur ve daha iyiyi bulma imkânınızı sınırlandırmış olursunuz.

Konjonktüre göre daha farklı kriterler olsa da, en sık göz önünde tutulan kriterlere yukarıda açıklanmıştır. Hatta bu alt başlıklardan birden fazlası aynı durumda değerlendirilebilir. Birçok disiplini ilgilendiren ve çok çeşit arz eden fonksiyonları/hizmetleri üreten AVM yönetimleri, fayda-maliyet analizleriyle birlikte asgari seviyede personel çalıştırarak daha çok dış kaynak kullanmaya meyillidirler. Zira zaman yönetimi oldukça önemlidir. İş yapmak yerine yaptırmak, kontrol etmek ve sonuçları değerlendirmek daha az zaman alır ve kazanılan zamanla birçok işin görülmesi sağlanmaktadır (Işıldar, 2020).

Arcadium AVM'nin hangi hizmetleri dışarıdan aldığı konusunu belirtmek daha doğru olacaktır zira kendi bünyesinde yaptığı iş kalemlerini sıralarsak oldukça uzun bir liste çıkmaktadır. Arcadium AVM nin dışarıdan aldığı belli başlı hizmetler yönetim bölümleri bazında aşağıda sıralanmıştır (Işıldar, 2020).

Mali ve İdari İşler;

- Mali müşavirlik hizmetleri
- Avukatlık hizmetleri
- İş güvenliği
- Muhasebe yazılımları

Tanıtım ve Halkla İlişkiler;

- Yaratıcı işler ve reklam hizmetleri
- Sosyal medya yönetimi
- Etkinlik organizasyonu
- Basılı malzemeler
- Sadakat kart kampanya yönetimi yazılım hizmetleri
- Web sitesi yönetimi
- Tematik süsleme işleri
- Dijital bilgilendirme kioskları

İşletme;

- Temizlik hizmetleri
- Güvenlik hizmetleri
- Dezenfeksiyon hizmetleri
- Atık yönetimi

- CCTV sistemi bakım ve onarımları
- Yangın tüpleri ve dolapları
- Xray tarama cihazları
- Güvenlik taramalı geçiş kapıları
- Vale hizmetleri
- Catering hizmetleri (yönetim personeli için)
- Otopark giriş bariyer sistemleri
- Araç plaka tanımlama sistemleri
- Kontrollü geçiş sistemleri (kart ve parmak izi)

Teknik (sadece periyodik bakım ve arıza onarımları);

- Otomasyon yazılımları
- Yangın algılama ve ihbar sistemleri
- Seslendirme ve anons sistemleri
- Enerji verimliliği danışmanlık hizmetleri
- Trafolar
- Orta gerilim ve alçak gerilim hücreleri
- Kompanzasyon sistemleri
- Jeneratörler
- UPS sistemleri
- Soğutma grupları ve roof toplar
- Fan coil ve klimalar
- Kazanlar
- Sirkülasyon pompaları ve genişleme tankları
- Aspiratörler ve fanlar
- Asansörler
- Yürüyen merdivenler
- Kayar ve döner kapılar
- Su arıtma sistemleri
- Pissu tesisatı kimyasal temizlikleri
- Kanalizasyon temizliği
- Dijital su ve elektrik tüketim sayaçları

5. Sonuç

Teknolojinin gelişmesiyle, kentleşme faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikler kentlerde daha kompleks yapıları beraberinde getirmiştir. Bu kompleks yapılarda var olan işletmeler merkez veya şube müdürlükleri, bölge müdürlükleri gibi yapılanmalar sonucunda asıl faaliyetlerinde devamlılığı sağlamaya çalışmaları bir yönetim anlayışı kavramını doğurmuştur. Bu değişimden kaynaklı çalışma alanları genişlemiş ve bu kompleks işletmelerde yönetimin temel faaliyetleri olan gayrimenkul yönetimi, insan kaynakları, teknik bakım, idari işler, muhasebe, teknik işler, inşaat emlak, bilgi işlem gibi faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan destek gruplarına ihtiyaç katlanarak artmıştır.

Tesis yönetimi, insanların çalıştığı ve yaşadığı, yapı sınıfında yer alan binalar, havaalanları, hastaneler, oteller, fabrikalar, okullar, iş merkezleri, plazalar, alışveriş merkezleri (AVM), siteler, rezidanslar veya şirketin asıl faaliyet alanı ile doğrudan ilgisi olmayan bina yönetimi, veri yönetimi, yemek, ikram, basım ve dağıtım, güvenlik, işlerini de kapsayan işletmenin ihtiyaç duyduğu konularla ekonomik koşulların ve yeterlilik seviyesinin de göz önünde tutularak uygulanabilir olacak şekilde gerçekleştirilebilecek konfor düzeyinin sağlanması ve işlevselliğin devamlılığı bağlamında faaliyetler bütünü'nün tüm şirket hizmetlerinin dışarıdan yönetilmesi olarak açıklanabilir. Dünyada ve Türkiye'de AVM'lerin sayıca artmasıyla birlikte rekabet ortamı doğmuş ve profesyonel yönetim sağlamak için Tesis Yönetimi firmaları, AVM yönetimine başlamıştır. Bu hizmetleri sağlamanın temelinde ise kaliteli ve yetmişmiş işgücü istihdamı yatmaktadır.

Tesis yönetiminin Klasik ve Modern Tesis Yönetim Modelleri olarak iki ana başlık altında değerlendirilmiş olup Klasik tesis yönetimi, rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içerisinde, sistemin çevresini doğal karşılamakta ve organizasyonun kurum içi tasarlanmasıyla daha efektif olacağını varsaymıştır. 2000'li yıllardan itibaren tesis yönetimi kavramı değişmeye başlamış ve Modern Tesis Yönetimi Modelini meydana getirmiştir. Gelecekte pazarın büyümesi ve küresel yayılımının yönetsel hizmetlerin daha da gelişerek çeşitlenmesi beklenmektedir. Yerel koşullar ve geleneklerle değişmiş olan bu durum ayrıca dünyada da farklı ülkelerin girişimleri sonucunda tesis yönetimi konularında birçok sivil/kamu kurum ve dernek durulmasına neden olmuştur.

Araştırma konusu olan Arcadium AVM konumlandığı bölge, kentin en önemli gelişme koridorunda olup konut, ticaret, kamu ve özel kuruluşlar, eğitim tesisleri ile entegre durumdadır. Çevresindeki gerek konut, gerekse iş alanlarındaki nüfusun genellikle orta-üst sınıfta olmasının avantajının kullanılabilmesi görülmektedir. Mesa Plaza AVM ve Gordion AVM Eskişehir Yolu üzerinde yer almaları sebebi ile taşınmazlara göre konum olarak oldukça avantajlı ancak kullanım niteliklerinden kaynaklı rekabete rağmen mimari tarzı nedeniyle tercih edilmesi olası görülmektedir. Erişilebilirlik ve erişim kolaylığına sahip bir yatırım olduğu ayrıca toplu taşıma akslarına yakınlığı pozitif bir yönü olarak görülmektedir.

Arcadium AVM için 2016 yılı verilerine göre mağazaların, depo, kiosk ve ATM'lerin dağılımının 78 adet mağaza, 11 adet kiosk olduğu anlaşılmaktadır. Mağazaların, depo, kiosk ve ATM'lerin TL para cinsinden ortalama m2 birim kira değerleri ve ortalama metrekare dağılımlarına göre yapılan inceleme sonucunda elde edilen veriler sonucunda zemin katta yer alan mağazaların birim kira değerlerinin en yüksek olduğu, en düşük ise 1. normal katta yer alan mağazaların olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama alan dağılımları ile kira birim değerleri arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. 1.bodrum katta yer alan Kiosklar en yüksek birim kira değerine sahip olup diğer katlarda birim değerlerin yaklaşık olarak benzer olduğu anlaşılmaktadır. Zemin katta yer alan ATM'lerin en yüksek birim kira değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. AVM giriş çıkış kapıları, kat merdivenleri, AVM içerisinde yer alan maketlerin konumları, açık kullanım alanları olan kafeler, kat içerisindeki mağazanın konumu ve cephesi, marka çeşitliliği ve marka gayrimenkulde kira birim m' değerlerini etkileyen diğer faktörlerdir.

Arcadium AVM için 15.02.2013 tarihli İşletme Yönetmeliği Arcadium Alışveriş Merkezi'nin (bundan sonra Arcadium olarak anılacaktır) amacına uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı yüksek standartlarda işletilebilmesi için tüm Kiracıların uyması gereken kuralları tanıtmak amacı ile hazırlanmıştır. İşletme yönetmeliği "çalışma saatleri", "kiralananın temizliği ve bakımı", "restoran, kafe ve food court üniteleri", "atık yönetimi", "yangın", "kiralananın güvenliği", "personel", "mal giriş-çıkışı ve taşınması", "genel ve idari kurallar", "para cezaları" olmak üzere toplam on başlıktan oluşmaktadır. Ayrıca Kiracının Kiralananda yapacağı dekorasyonun Arcadium Alışveriş Merkezi'nin mimari, elektrik ve mekanik alt yapısına uygun olması ve uyulması gereken şartların önceden bildirilmesi amacıyla hazırlanan; mimari ve tasarım, elektrik tesisatı, mekanik tesisatı, dekorasyon sırasında uyulması gerekli koşullar, kiracıdan alınacak sigorta teminatı başlıklarından oluşan Arcadium AVM 10.04.2013 tarihli Dekorasyon Şartnamesi incelenmiştir. Arcadium AVM 10.04.2013 tarihli Dekorasyon Şartnamesi ve 15.02.2013 tarihli İşletme Yönetmeliği'nde özellikle yer alan başlık konuları dâhilinde ağırlıklı olarak sorumluluğun kiracıya verildiği görülmektedir.

Arcadium AVM nin dışarıdan aldığı belli başlı hizmetler yönetim bölümleri bazında sıralandığında; Mali ve İdari İşler, Tanıtım ve Halkla İlişkiler, İşletme, Teknik (sadece periyodik bakım ve arıza onarımlar) olduğu görülmektedir. AVM yönetiminin fonksiyonları ile ürettiği hizmetler AVM'nin lokasyonu, büyüklüğü, mağaza karması, ziyaretçi sayısı, ziyaretçi profili gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir ve çeşitlendirilir.

Sonuç olarak; AVM Yönetim Organizasyonu zaman içerisinde değişen ihtiyaçlara göre şekillenmektedir. Her AVM birbirinden bağımsız özelliklere sahip olduğundan yönetim organizasyonları da buna göre birbirinden farklılık göstermektedir. Ancak, tipik bir AVM yönetiminin temel fonksiyonları ve üretmek zorunda olduğu hizmetler olduğu görülmektedir. Bu hizmetlerin bir kısmını AVM yönetimi dışarıdan hizmet alır (outsorce), bir kısmını da kendi bünyesinde gerçekleştirir. Bu yönetim süreçleri insan kaynağı gerektirir, AVM yönetim ekibi buna göre kurgulanır ve istihdam edilir. AVM yönetimleri bu süreçleri sevk ve idare ederken yatırımcı, ziyaretçi ve kiracı memnuniyetini maksimize etmeye çalışırken, buna bağlı maliyetleri minimize etmeye çalışmaktadır. Oluşan maliyet ortak alan giderleri altında kiracılara, bir kısmı da yatırımcıya yansıtılmakta olup elde edilen memnuniyet oluşan maliyete oranla sürekli kıyaslanmaktadır. Bu durumun fayda-maliyet analizinden başka bir şey olmadığı anlaşılmaktadır. Başarılı bir AVM yönetimi yüksek memnuniyeti makul seviyede maliyetle gerçekleştirmek ister bu sebeple AVM yönetimi ihtiyaç duyulan fonksiyonu/hizmeti outsorce edip etmeyeceğine karar verirken belli başlı kriterlere göre hareket etmekte ve fayda - maliyet analizini dikkate almaktadır. Bu sebeple tesis yönetiminde, işletmelerde yönetimin temel faaliyetleri olan gayrimenkul yönetimi, insan kaynakları, teknik bakım, idari işler, muhasebe, teknik işler, inşaat emlak, bilgi işlem gibi faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan destek gruplarında profesyonel yönetim anlayışına hâkim özellikle gayrimenkul değerlendirme ve yönetimi alanında uzmanlara sayesinde sorunların minimize edileceği ve giderek gelişeceği görülmektedir.

Kaynakça

Akbıyıklı, R., Gündüz, E., Opçin, G., Akdemir, M., Daraman, E., Tunç, G. (2017). Klasik Yönetim Teorileri Örgütsel Yapılarının Şantiye Bazında Türkiye'de Bir İncelemesi. Web Sitesi: http://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/18221_23_14.pdf, Erişim Tarihi: 11.04.2020

- Akgün, V. Ö. (2010). Modern alışveriş merkezlerinin tüketici davranışları üzerindeki etkisi ve Konya ilinde bir uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 153-163.
- Barrett, P., Baldry D., (2003) Facilities Mangement Towards Best Practice, 2.Ed., Oxford: Blackwell Science, UK
- BTH. (2020). BTH - Bina Tesis Hizmetleri A.Ş - Bina ve Tesis Yönetimi. Web Sitesi: <https://www.bthy.net/yonetim/bina-ve-tesis-yonetimi.html>, Erişim Tarihi:29.03.2020
- Cotts, D. G. ve Lee, M. (1992). The Facility Management Handbook. New York: AMACOM.
- Daft, R.L. (1985), Organisation Theory & Design, 5th edition, West Publishing Company, USA
- Demirtaş, Ö. (2015). Bina Ve Tesis Yönetimi Sektörü, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü Raporu. Web Sitesi: https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/ar_10_2015.pdf, Erişim Tarihi:29.03.2020.
- Deniz, E. (2019). Türkiye'de Tesis Yönetimi Perakende Zinciri Tesis Yönetimi Şirketi Örneği İçin Strateji Analizi Geliştirme.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erentürk K.M., Güven Ö.F., (2018) Temel Kavram ve Uygulamaları İle Tesis Yönetimi, 2018 İstanbul:Beta
- Erentürk, M. K. (2016). Dış Kaynak Kullanımı İle Tesis Yönetiminin Konutlardaki Yaşam Kalitesine Katkıları Ve Bir İnşaat Firması Üzerinde Çalışma. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Evcioglu, K. (2013). Ülkemiz İçin Modern Tesis Yönetimi Projesi, (Modern Facility Management for Türkiye), Web Sitesi: <http://egeteknikmudurler.com/Portal/?p=445>, Erişim Tarihi:29.03.2020.
- Gruen, V. ve Smith, L. (1960) Shopping Towns USA, Reinhold Publishing Corporation, New York.
- ISO. (2017). ISO 41011: 2017 Facility management -- Vocabulary. ISO 41000: Facility management -- Management systems, Web Sitesi: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:41011:ed-1:v1:en>, Erişim Tarihi: 29.03.2020.
- Işıldar, A. (2020). Kişisel iletişim, 17 Nisan 2020.
- İlgen, G.A. (2019). Bina Ve Tesis Yönetiminde İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, H. (2007). Akıllı Binalar, Kurulmaları ve İşletmeleri, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kowinski, W. S. (1985) The Mallng Of America: An Inside Look At The Great Consumer Paradise, W. Morrow, New York.
- Levy, M., Weitz, B.A. (2004), Retailing Management, 5th Edition, Mc Graw Hill, Irwin/Boston.
- Lindholm, A. L. (2005). Public Facilities Management Services in Local Government, International Experience. Institute of Real Estate Studies, Helsinki University of Technology.
- Nor, N. A. M., Mohammed, A. H. ve Azman, N. (2014). Facility Management History and Evolution. International Journal of Facility Management, 5(1).
- Price, A. D., Chahal, K. (2006). A Strategic Framework For Change Management. Construction Management And Economics, 24(3), 237-251.
- Pride, W.M., Ferrel, O.J. (1983), Marketing Basic Concepts and Decisions, Houghton Mifflin Company/Boston.
- Süzen, M. (2016). Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunları, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünlükara, T. (2017). Alışveriş Merkezi Yer Seçimi Kriterleri Ve Kullanıcı Memnuniyetinin Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği, (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Vural, T., Yücel, A. (2010). Çağımızın yeni kamusal mekanları olan alışveriş merkezlerine eleştirel bir bakış. İTÜDERGİSİ/a, 5(2).

Yıldırım, E.(2019). Web Sitesi: <https://www.retailturkiye.com/avm/avm-yonetimine-dair-23-ipucu>, Erişim Tarihi:29.03.2020.

Yılmaz, Ö. (1999). Facilities Management Services, Ural Mühendislik, Ankara.

Yurdakul, B. (2019). Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.