

**ALİŞVERİŞ MERKEZİ (AVM) FORMUNUN ÇEVİRİ VE İTHAL SÜRECİ:
TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Fettah KAYRA

DOKTORA TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

İkinci Danışman: Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2021

ÖZET

ALİŞVERİŞ MERKEZİ (AVM) FORMUNUN ÇEVİRİ VE İTHAL SÜRECİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Fettah KAYRA

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2021

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

İkinci Danışman: Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA

Örgüt kuramı alanında yürütülen çalışmaların bir kısmı yönetim fikirlerinin farklı mekânlardaki yolculuklarını ve uygulanma biçimlerini ele almaktadır. Kurumsal kuram bu süreci “yayılım” kavramıyla ifade ederek uygulamalardaki benzerliklere vurgu yapmaktadır. Kaynağını kurumsal kuramdan alan İskandinav kurumsalcılığı ise bu süreci “çeviri” kavramıyla açıklamakta ve yönetim fikirlerinin farklı uygulamalarına dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacı bir yönetim fikri olan AVM’lerin ülkemize transferi ve yayılımı sırasında ne gibi değişimlere maruz kaldığını ve bu süreçte hangi faktörlerin etkili olduğunu çözümlemektir. Ayrıca, yönetim fikri olarak bir örgüt formunun incelenmesi de nispeten yeni bir yaklaşımdır.

Çalışma, kapsamlı bir literatür taraması ve nitel bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırma deseni vaka çözümlemesi ve temel veri toplama aracı yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Araştırma kısmı için Türkiye’de faaliyet gösteren 21 AVM genel müdürü ve sektörün önde gelen 2 üst düzey yöneticisi olmak üzere 23 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bulgulara göre, Türkiye’de tarihî süreç içerisinde dört nesil AVM oluşmuştur. Ayrıca, AVM’lerin Türkiye’de kurulduğu ilk yıllarda (1990’ların başı) ve 2000’li yıllar-

rın ilk yarısından itibaren 2015 yılına kadar yayılımın, diğer zaman aralıklarında ise çevirinin etkili olduğu görülmüştür. Fikrin esnekliği, çevre, yönetim, bilgi düzeyi ve mevcut rakipler arasındaki rekabet yoğunluğu gibi faktörlerin yayılım ya da çevirinin öne çıkmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, her çeviride bir yayılımın ve her yayılımda bir çevirinin olduğu saptanmıştır. Katılımcıların büyük bir bölümü AVM'lerin standart özelliklere sahip olduğunu ve AVM'lerin, ülkelerin toplumsal kurumları ve kültürleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak; çalışma, çeviri kavramının kapsamını genişleterek bireyler arası çevirinin yanında bireysel çeviri ve toplumsal çeviri kavramlarını öne sürmüştür.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal kuram, İskandinav kurumsalcılığı, Difüzyon, Çeviri, AVM

ABSTRACT

TRANSLATION AND IMPORT PROCESS OF THE SHOPPING CENTER (MALL) FORM: THE CASE STUDY OF TURKEY

Fettah KAYRA

Department of Business Administration

Field of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2021

Supervisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Co-Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Akansel YALÇINKAYA

Some of the studies carried out in the field of organization theory deal with the journeys of management ideas in different places and the way they are applied. Institutional theory expresses this process with the concept of "diffusion" and emphasizes the similarities in practices. Scandinavian institutionalism, which takes its source from institutional theory, explains this process with the concept of "translation" and draws attention to different applications of management ideas. The aim of this study is to analyze how shopping mall which is a management idea changed during its transfer and spread to Turkey and also to analyze the factors that were effective in this process. In addition, the examination of an organizational form as a management idea is a relatively new approach.

The study is based on a comprehensive literature review and a qualitative research. The research design is a case analysis and the main data collection tool is semi-structured interviews. For the research part, interviews were held with 23 people, including the general managers of 21 shopping malls operating in Turkey and 2 leading executives of the sector.

According to the findings, In Turkey, four generations of shopping malls have been formed in the historical process. In addition, it was observed that diffusion was influential in the first years of establishment of shopping malls in Turkey (early 1990s) and from the first half of the 2000s until 2015, translation was influential in other time intervals. It has been concluded that factors such as flexibility of the idea, environment, management, level of knowledge and rivalry among existing competitors are influential in the prominence of diffusion or translation. Besides, it has been determined that there is a diffusion in every translation and a translation in every diffusion. Most of the participants stated that shopping malls have standard features and they have a direct impact on the social institutions and the cultures of the countries. Finally, by expanding the scope of the concept of translation, the study puts forward the concepts of individual translation and social translation as well as interpersonal translation.

Keywords: Institutional theory, Scandinavian theory, Diffusion, Translation, Shopping mall

TEŞEKKÜR

Bazen zamanın hiç geçmeyecek gibi geldiği, tam ortalarında pandemi probleminin vuku bulduğu; uzun, zorlu fakat bir o kadar da keyifli bir yolculuğu tamamlamış buluyorum. Tabii, ortaya koyulan eserlerin, sadece yazarların kişisel çabalarından ibaret olmayıp, aynı zamanda yazarlara çeşitli açılardan katkı sunan kişilerin destekleriyle beraber vücut bulduğunu da belirtmeliyim. Dolayısıyla, bu eserin oluşmasında katkısı olan insanlardan bahsetmek de yerinde ve haklı bir eylem olacaktır.

Öncelikle, kendisinden danışmanım olmasını talep ettiğim, bana güvenen ve desteğini eksik etmeyen danışman hocam Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya, birçok konuda destek olan ikinci danışmanım Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA'ya, çalışma konumun akıldında netleşmesine vesile olan Doç. Dr. Umut KOÇ'a, ayrıca tez izleme komitesi üyesi Dr. Öğr. Üyesi Burak Tuğberk TOSUNOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın araştırma kısmı için birçok görüşmeciye ulaşmama yardımcı olan Samsun Lovelet AVM Genel Müdürü Sn. Mustafa SÜZEN'e, derneğin basılı kaynaklarına erişimimi sağlayan Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği yönetici ve çalışanlarına; ayrıca, zaman ayırıp kıymetli fikirlerini benimle paylaşan, tezin araştırma kısmının oluşmasında önemli bir paya sahip olan ve gizlilik nedeniyle isimlerini zikre demediğim tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak; bu zorlu süreçte maddi-manevi desteklerini esirgemeyen ve çoğu zaman ihmal etmek zorunda kaldığım aileme minnettarlığımı ifade etmek isterim. Değerli babam Ekrem KAYRA'ya, kıymetli annem Gülcan KAYRA'ya ve sevgili kardeşlerim Kerem KAYRA, Zeynep KAYRA ve Ahmet KAYRA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sanırım, arkamda böylesine güçlü bir destek olmadan bu esere imza atamazdım.

Fettah KAYRA

Eskişehir, 16 Haziran 2021

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL KURAM.....	4
2.1. Kurumsal Kuramın Tarihi Gelişimi ve Temel Argümanları	4
2.2. Kurumsal Kuramla İlgili Bazı Temel Kavramlar	6
2.2.1. Kurum ve kurumsallaşma	6
2.2.2. Kurumsal çevre ve örgütsel alan	14
2.2.3. Kurumsal baskılar ve stratejik yanıtlar	16
2.2.4. Eş biçimlilik ve meşruiyet.....	17
2.2.5. Kurumsal değişim ve kurumsal girişimcilik.....	21
3. İSKANDİNAV KURUMSALCILIĞI.....	25
3.1 Yayılım	31
3.2 Yayılımdan Çeviriye	33
3.3 Çeviri	35
3.3.1 Çeviri süreci	41
3.3.2 Taklit ve moda	47
3.3.3 Çeviri konusunda bazı çalışmalar	53
3.3.4 Eleştiriler.....	60
4. PERAKENDE TİCARETİN ÇAĞDAŞ SİNERJİ MERKEZLERİ: AVM'LER	62
4.1 Perakende Ticaret	62
4.1.1 Dünyada perakendecilik.....	64
4.1.2 Türkiye'de perakendecilik	67
4.2 AVM'ler	71
4.2.1 Genel özellikler	73
4.2.2 Sınıflandırma	74
4.2.3 Yönetim.....	81
4.2.4 Yeni Bir Örgütlenme Biçimi Olarak AVM'ler	83

4.2.5 Dünyada AVM'ler	86
4.2.6 Türkiye'de AVM'ler	94
5. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER	100
5.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu	100
5.2 Araştırmanın Önemi ve Özgün Değeri.....	101
5.3 Araştırma Yöntemi ve Araştırma Süreci	102
5.3.1 Araştırma yöntemi ve araştırma deseni.....	102
5.3.2 Çalışma grubu ve veri toplama süreci	107
5.3.3 Verilerin çözümlenmesi ve etik konular	110
6. BULGULAR	115
6.1 Geçmişten Geleceğe AVM'lerimiz.....	115
6.1.1 Geleneksel alışveriş mekânları ile karşılaştırma	115
6.1.2 AVM bünyesinde bulunma sebebi	118
6.1.3 AVM'lerin kurulma ve yayılma sürecinde etkili aktörler	122
6.1.4 AVM'lerin kurumsallaşma süreci.....	126
6.1.5 Zaman içerisindeki değişim.....	127
6.1.6 Gelecekteki değişim	133
6.2 AVM Fikrinin Yolculuğu.....	138
6.2.1 Ülkeler arası karşılaştırma.....	138
6.2.2 AVM fikrinin Türkiye'ye yolculuğu	142
6.2.3 Türkiye farkı.....	150
6.2.4 AVM kültürünün toplumsal etkileri	154
6.2.5 Yöneticilerin gözünden AVM tanımı ve sınıflandırması.....	156
6.2.6 Değişim isteği	163
6.2.7 Değişim konusunda özgürlük.....	164
6.2.8 Ayırt edici özellikler	165

6.3 AVM’ler Konusunda Yayılım ya da Çeviri Sürecini Öne Çıkaran Faktörler	169
6.3.1 Yönetimin aynı olması	172
6.3.2 Markaların aynı olması	177
6.3.3 Fikrin değişim açısından sahip olduğu esneklik	180
6.3.4 Rekabet durumu	185
6.3.5 Çevrenin etkisi	187
6.3.6 Know-How Olup Olmaması	200
7. GENEL DEĞERLENDİRME.....	203
7.1 Tartışma ve Sonuç.....	203
7.2 Sınırlılıklar	212
7.3 Öneriler	212
7.4 Gelecekteki Araştırmalar Konusunda Öneriler	213
KAYNAKÇA	214

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2. 1 Başlıca Toplumsal Kurumların Yapılarının İncelenmesi.....	9
Tablo 2. 2 Kurumların Üç Ögesi	12
Tablo 3. 1 Yayılım ve Çeviri Kavramlarının Karşılaştırılması.....	35
Tablo 3. 2 Makro ve Mikro Düzeyde Çeviri Farklılaşması	37
Tablo 4. 1 Alışveriş Merkezi Sınıflandırması ve Özellikleri	75
Tablo 4. 2 Dünyanın En Büyük AVM'leri	94
Tablo 5. 1 Mülakat Bilgileri.....	108
Tablo 6. 1 AVM Tanımlarındaki İçerikler	158
Tablo 6. 2 Katılımcılara Göre AVM Sınıflandırmaları	160
Tablo 6. 3 Ayırt Edici Özellikler	166



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2. 1 Kurumsallaşma Süreci.....	13
Şekil 2. 2 Kurumsal Değişim Süreci.....	22
Şekil 3. 1 Çeviri Süreci	42
Şekil 7. 1 Hiyerarşik Tema-Kategori-Kod-Alt Kod Modeli	111
Şekil 7. 2 Yayılım ve Çeviri Matrisi	211



GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Görsel 4. 1 Country Club Plaza, Kansas City, 1922, Missouri.	88
Görsel 4. 2 Northland AVM, 1954, Detroit.	89
Görsel 4. 3 Southdale AVM, 1956, Minneapolis.	90
Görsel 4. 4 Southdale AVM, 1956, Minneapolis.	91
Görsel 4. 5 Galleria AVM, 2015 Yılından Bir Fotoğraf, İstanbul.	96
Görsel 4. 6 AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (2019 son çeyrek)	98
Görsel 4. 7 Yıllara Göre AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan	98



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AEZ	: Ausstellungs -und Einkaufs- Zentrum
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
ANAP	: Anavatan Partisi
A.Ş.	: Anonim Şirketi
ATM	: Automatic Teller Machine
AVM	: Alışveriş Merkezi
AYD	: Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
BİM	: Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi
BSC	: Balanced Scorecard
CEO	: Chief Executive Officer
DDG	: Development Design Group
EGS	: Ege Giyim Sanayi
e-posta	: Elektronik Posta
e-spor	: Elektronik Spor
e-ticaret	: Elektronik Ticaret
GSMH	: Gayri Safi Millî Hasıla

GSYİH	: Gayri Safi Yurt içi Hasıla
GYODER	: Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği
H&M	: Hennes & Mauritz
ISO	: International Organization for Standardization
İGS	: İstanbul Giyim Sanayi
JLL	: Jones Lang LaSalle
KALDER	:Türkiye Kalite Derneği
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
km.	: Kilometre
LCW	: Les Copains Waikiki
m ²	: Metrekare
PERDER	: Türkiye Perakendeciler Federasyonu
s.	: Sayfa
TAMPF	: Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilim Teknik ve Araştırma Kurumu
TÜFE	: Tüketici Fiyat Endeksi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TL	: Türk Lirası
TVA	: Tennessee Valley Authority
USA	: United States of America
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire
YKM	: Yeni Karamürsel Mağazaları
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
WC	: Water-Closet

1. GİRİŞ

Dünya, insanların bakış açılarına göre değişmekle birlikte bir fikir okyanusu, fikirlerin savaştığı bir savaş meydanı ya da -bedeli ödensin ya da ödenmesin- fikirlerin alınıp satıldığı bir alışveriş mekânı olarak çeşitli şekillerde nitelendirilebilir. Her insan doğayı, olayları ve olguları kendi penceresinden bakarak değerlendirmekte, tüm bunları akıl süzgecinden geçirerek yorumlamakta, diğer insanlarla paylaşmakta ve zamanı geldiğinde belirli amaçlar doğrultusunda kullanmaktadır. Bu süreçte, bireyler sahip oldukları farklılıklardan ve deneyimlerden dolayı değerlendirme süreçlerinde de farklılaşacak ve herkesin ortaya koyduğu akıl ürünü de doğal olarak farklılaşacaktır.

Bu tür farklı bakış açıları sadece bireyler arasında değil, olayları ve olguları anlamaya ve açıklamaya çalışan farklı disiplinler arasında, hatta aynı disiplinin farklı ekollerinde bile görülebilmektedir. Bir olayın ya da olgunun farklı kuramcılar tarafından çok çeşitli şekillerde yorumlandığına çoğu defa şahit olmuşuzdur. Kaldı ki, bu fikir ayrılıkları somut özelliklere sahip olan nesnelerin deneysel olarak test edilebildiği fizik, kimya ya da biyoloji gibi temel bilim dallarında dahi ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun sosyal konularda -doğası gereği- çok daha belirgin olduğu da bir gerçektir. Çünkü sosyal konuların temeli olan insan davranışı, tahmin edilebilir fakat kesin olarak öngörülemez niteliklere sahiptir.

Söz konusu fikir ayrılıkları -her alanda olduğu gibi- yönetim ve organizasyon alanında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin; yönetim fikirlerinin bir yerden başka bir yere geçişi sırasında değişime uğrayıp uğramadıkları ya da ne kadar değiştikleri gibi konularda farklı açıklamalar söz konusudur. Kurumsal kuramcılar fikirlerin geçiş sürecini bir nesnenin başka bir yere geçişi şeklinde daha çok somut olarak betimlemekte ve fikrin kaynağı ile fikrin ulaştığı mekân arasında oluşan benzerliklere vurgu yapmaktadır. Kaynağını kurumsal kuramdan alan ve ayrı bir ekol oluşturan İskandinav kurumsalcılığı ise fikirlerin sürekli bir değişim hâlinde olduğunu ve gittiği her yerde değişime uğrayacağını, dolayısıyla bu durumun kaynak ile hedef arasında farklılıklara yol açacağını ileri sürmektedir. Kurumsal kuram, “yayılım” kavramıyla benzeşmeyi yani eş biçimliliği, İskandinav kurumsalcılığı ise “çeviri” kavramıyla farklılaşmayı öne çıkarmaktadır.

Bu çalışma, bu meseleden yola çıkarak, toplumsal hayatta önemli bir yer edinen ve toplumu ekonomik ve sosyal konular başta olmak üzere birçok konuda önemli dere-

cede etkileyen alışveriş merkezlerini (AVM)¹ konu edinmiştir. Örgütsel bir yapıya sahip olan ve ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkan bu yönetim fikri başarılı bir model olarak dünyaya hızla yayılmış ve perakende sektöründeki yerini sağlamlaştırmıştır. Dolayısıyla, bir yönetim fikri olarak AVM'lerin ülkemize yerleşme süreci, bu konuda etkili olan faktörler, kuruluştan itibaren tarihsel süreç içerisindeki değişim ve gelişimleri de üzerinde çalışılmaya ve araştırma yapılmaya değer konulardır. Çalışma, fikirlerin farklı mekânlara geçişlerini iki farklı bakış açısıyla açıklayan Kurumsal kuram ve İskandinav kurumsalcılığının öngörülerini de bir nevi test etme fırsatı sağlayacaktır. Çalışmada, AVM fikrinin, ülkemize yerleşmesi sırasında örnek olarak alındığı modellerden ve ülke içerisinde faaliyet gösteren AVM'lerin birbirlerinden fikirsel ve yapısal olarak farklılaşıp farklılaşmadığı; farklılaşmış ise bu farklılığın ne derece gerçekleştiği konuları irdelenecektir. Bu tür bir yaklaşımın deneysel olarak test edilebilmesi tabii ki mümkün değildir fakat durumu derinlemesine incelemek, çözümlemek ve sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin penceresinden bakarak bazı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

Çalışma; AVM'ler konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, AVM sektöründe faaliyet gösteren yöneticiler ve çalışanlar ya da AVM'ler konusuna ilgi duyan tüm okuyucular için yararlı bir kaynak olacaktır. Ayrıca, “bilim, bilim içindir.” ve “bilim, toplum içindir.” anlayışlarının her ikisine de, dolayısıyla bilim-yönetim birlikteliğine de katkı sağlayacak bir potansiyele sahiptir. Çünkü çalışma, kapsamı bakımından hem teorisyenlere hem de pratisyenlere yani sektördeki yöneticilere hitap etmektedir.

Çalışma, ayrıca, ülkemizde yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan İskandinav kurumsalcılığı ve bu akımın bir ürünü olan çeviri çalışmalarının üzerine bir tuğla daha koyacaktır. Özellikle doktora tezi düzeyinde yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmanın hayata geçirilmesinde itici bir rol oynamıştır. Bununla beraber, kurumsal kuram ve İskandinav kurumsalcılığı yaklaşımlarının her ikisini birlikte konu edinmesi ve karşılaştırmalı olarak çözümlemeye çalışması açısından da özgün bir yere sahiptir. Son olarak AVM'lerin yönetim ve organizasyon açısından çalışılması ve bir örgüt formu olarak çeviri ve yayılım süreçlerinin incelenmesi nispeten yeni bir yaklaşımdır.

¹ Birçok kaynakta -hatalı olarak- süpermarket, hipermarket ya da kapalı çarşı gibi geleneksel alışveriş mekânları için “alışveriş merkezi” ibaresi kullanılmaktadır. Bu çalışmada alışveriş merkezi ifadesi sadece günümüz örgütlü ve modern alışveriş merkezlerini temsil etmektedir. Çalışmada geleneksel diğer tüm yapılar için “alışveriş mekânı” ifadesi kullanılacaktır.

Tezin yapısı Şu Şekildedir:

Önce, çalışmanın temelini de oluşturan kurumsal kuramın tarihî gelişimi ve temel argümanları yanında kurum, kurumsallaşma, kurumsal evre, örgütsel alan, kurumsal baskılar ve kurumsal baskılara yönelik olarak verilen stratejik yanıtlar, izomorfizm (eş biçimlilik), meşruiyet, kurumsal değişim ve kurumsal girişim gibi bazı temel kavramlar açıklanmıştır.

Sonra, kurumsal kuramın bir ekolü olan İskandinav kurumsalcılığının tarihî gelişimi, temel argümanları ve uygulamalı bazı önemli çalışmalarından bahsedilmiŐ; bu ekolün dayandığı eviri kavramı, kurumsal kuramın yayılım kavramıyla karŐılaŐtırılarak özömlenmiŐ ve son olarak her iki konuyu da ilgilendiren taklit ve moda kavramları açıklanmıştır.

Daha sonra, perakende ticaretin dünyadaki ve ölkemizdeki tarihî gelişimi ele alınmış; yine ticari fonksiyonunun yanında bir örgütlenme biçimi olarak ortaya çıkan AVM'lerin genel özellikleri açıklanarak hem dünya hem de ölkemizdeki örnekleri ve sahip olduğu özellikler incelenerek ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır.

Bir sonraki bölümde, AVM konusunda yürütölen araştırma ile ilgili bilgiler ve araştırma sonuçları sunulmuştur. Araştırma, sektörün önde gelen 23 yöneticisi (21 AVM genel müdürü ve sektörün önde gelen 2 üst düzey yöneticisi) ile mülakatlar yapılmak suretiyle gerekleŐtirilmiŐtır.

Son olarak genel değerlendirme bölümünde; tartışma ve sonuç, sınırlılıklar, öneriler ve gelecekteki araştırmalar konusunda öneriler sunulmuştur.

2. KURUMSAL KURAM

2.1. Kurumsal Kuramın Tarihî Gelişimi ve Temel Argümanları

Kurumsal kuram literatürde eski ve yeni kurumsal kuram olmak üzere ikiye ayrılmakta olup bu araştırmanın konusu yeni kurumsal kuram ve temel kavramlarıyla daha yakından ilgilidir. Kurumsal kuram 1970’li yıllardan itibaren yönetim ve organizasyon alanında yeni kurumsal kuram (Powell ve DiMaggio, 1991) adlandırmasıyla yer edinmeye başlamıştır. Fakat, günümüzde eski kurumsal kuram olarak nitelendirilen çalışmaların çıkış noktası ve gelişimi hakkında bazı bilgiler vermek faydalı olacaktır.

Scott (2014, s. 2), erken kurumsal tartışmaların 19. yüzyıl sonlarında Almanya ve Avusturya’da sosyal bilimlerde bilimsel yöntem tartışmaları sırasında ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu dönemde, eski romantik akımdan ve Kant ve Hegel’in fikirlerinden güç ve ilham alan ve Gustav Schmoller liderliğindeki bazı yenilikçi ekonomistler, ekonominin bir dizi evrensel yasaya indirgenebileceğini savunan gelenekçi ekonomistlere meydan okumuştur. Yenilikçiler, ekonomik süreçlerin, kültür ve tarihî olaylar tarafından şekillendirilen sosyal bir çerçeve içerisinde geliştiğini savunarak; soyut, gerçekçi olmayan ve genellemelere dayalı ekonomik varsayımların doğru olmadığını dile getirmişlerdir. Kurumsalcılık fikirleri, Thorsten Veblen, John Commons ve Westley Mitchell gibi ekonomistlerin; John William Burges, Woodrow Wilson ve Westel Woodbury Willoughby gibi siyaset bilimcilerin ve Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber ve Talcott Parsons gibi isimlerden etkilenen Charles Horton Cooley, Herbert Blumer, John A. Hughes, George Herbert Mead, Alfred Schutz, Peter Berger ve Thomas Luckman gibi sosyologların da katkılarıyla birçok sosyal bilim dalında etkisini hızla göstermiştir.

Kurumsal kuramın örgüt alanında ayrı bir kuram olarak yer edinmesinin temelini ise sırasıyla Weber, Parsons ve Merton gibi sosyologların bürokrasi, sosyal eylem ve yönetsel konulardaki çalışmalarından etkilenen ve aynı zamanda Merton’ın öğrencileri olan Selznik (1949), Gouldner (1954), Blau (1955), Lipset, Trow ve Coleman (1956) tarafından gerçekleştirilen deneysel araştırmalar oluşturmaktadır. Örgütsel alandaki kurumsal kuram çalışmaları özellikle Selznik’in, 1930’larda ABD’de Tennessee vadisinin kalkınması amacıyla kurulan Tennessee Valley Authority (TVA) isimli örgütün faaliyetlerini incelediği “TVA and the Grassroots (1949)” adlı çalışmasına dayanmaktadır (Scott, 2014, s. 23).

Kurumsalcı anlayış genel olarak insanların ekonomik, siyasi veya sosyal davranışlarını biçimlendiren ve bu yolla toplumsal düzeni sağlayan etmenleri ve mekanizmaları

ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Özen , 2007, s. 244). Başka bir deyişle kurumsal kuram; kişi, grup ya da örgütlerin, toplumdan ve diğer çevresel etmenlerden kopuk bir şekilde düşünülmemesi gerektiği, bu etmenlere maruz kalan aktörlerin salt özgür bir biçimde davranmadıkları ve kısıtlandıkları varsayımından hareket etmektedir. Böylelikle toplumda düzenli bir sistem meydana gelmekte ve bu sistem, aktörleri sistemin kurallarına uymaya teşvik etmekte ya da zorlamaktadır. Tabii ki, bahsedilen toplum ve çevresel etmenler de yine bu aktörlerin ortak ürünüdür. Davranışları kısıtlanan aktörler düzene uymadıkları takdirde çevre tarafından yadırganmakta, farklı mekanizmalar (Dimaggio ve Powell, 1983) yoluyla sisteme uymaya mecbur edilmektedirler. Örneğin; trafikte araç kullanan bir şoför hız limitlerine uymadığında ya da herhangi bir birey kanuna aykırı bir davranışta bulunduğu anda sistem tarafından cezalandırılmaktadır. Dolayısıyla çevre tarafından yadırganmaktan, dışlanmaktan ve cezalandırılmaktan çekinen çoğu aktör toplumsal yapıya uygun bir şekilde hareket etmeyi tercih etmektedir. Çünkü düzene uyan aktörler toplum tarafından meşru (Deephhouse, 1996) kabul edilmekte ve düzene yani kurallara uymayanlar ise yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Yine, başka bir örnek vermek gerekirse; trafik kuralları, resmî; nezaket, örf ve adetler ise gayri resmî kurallardandır. Resmî kurallar yasa ve yönetmelikler gibi resmî yaptırımlarla, nezaket-sizlik ise ayıplama ve dışlama gibi gayri resmî yaptırımlarla desteklenmektedir (Özkalp, 2013, s. 13). Yani kural hâline gelmiş ve kurumlaşmış beklentilere uyma ödüllendirilirken, beklentilerden sapma cezalandırılmaktadır. Toplum içerisinde hırsızlık yapma gibi davranışlar da kurumlaşmış beklentilerden sapma olarak görülmekte ve cezalandırılmakta, buna karşın hırsız yakalayan polisin davranışı kurumlaşmış beklentilere uyduğu için ödüllendirilmektedir (Güçlü, 2017, s. 24).

Kurumsal kuram, genel olarak bireye ve örgüte odaklı geçmiş çalışmalara göre dış çevreye ve etkilerine daha fazla önem vermekte ve determinist (belirlenimci) bir bakış açısına daha fazla dikkat çekmektedir. Fakat bu bakış açısı mutlak bir belirlenimciliğe dayanmamakta, etkileşimci bir tasvir sunulmaktadır. Buna göre (Sargut ve Özen, 2015, s. 21), sosyal yapılar içerisinde faaliyet gösteren unsurlar, aralarındaki iletişim sonucu oluşturdukları çevre ile etkileşim hâlinde dirler. Bu unsurlar hem çevresel etmenlerden etkilenmekte, hem de çevresel etmenleri etkilemektedirler. Örgütsel açıdan bakılırsa, örgütler de hem içine doğdukları ve tarihsel olarak oluşmuş kurumsal çevre tarafından biçimlenirler, hem de kendi eylemleri ve diğer örgütlerle etkileşimleriyle bu çevreyi

yeniden üretirler ve değıştirirler. Kurumsal kuram karşılıklı alışverişe ve etkileşime dayanan bu bakış açısıyla diğer örgüt kuramlarından farklı bir pozisyona sahiptir.

2.2. Kurumsal Kuramla İlgili Bazı Temel Kavramlar

2.2.1. Kurum ve kurumsallaşma

2.2.1.1. Kurum

Kurum ve kurumsallaşma kavramları yeni kurumsal kuramın temel kavramlarından. Peki, kurumsal kuramda “kurum” ve “kurumsallaşma” nedir?

Pek çok terimde olduğu gibi kurum ve kurumsallaşma da günlük dilde ve teorik olarak birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Günlük dilde genellikle kurumsal bir işlevi yerine getiren kuruluşlara kurum denmektedir. Burada kurum kavramı dar anlamda kullanılmış olup somut bir yapıyı temsil eder. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (*TÜBİTAK*) ya da Türkiye İstatistik Kurumu (*TÜİK*) gibi kullanımlar buna örnek verilebilir. Hâlbuki kurumsal kuramda kurum kavramı mekândan farklı bir kavramı temsil etmektedir. Kurum; kültürün bir kısmıdır, insanların yaşam tarzlarının örüntüleşmiş bir parçasıdır ve soyut yapı ve davranışları temsil eder. Bir başka deyişle çoğunluğun paylaştığı davranış örüntüleri ve bu davranış örüntülerinin oluşturduğu soyut yapılardır (Aydın, 2016, s. 17). Bu noktada, kurum kavramı aile kurumu, eğitim kurumu gibi ifadelerde kullanılan kurum kelimesini ifade etmektedir (Vander Zanden, 1988, s. 99). Sosyoloji sözlüğünde kurum “belli başlı toplumsal ilgi alanlarını (hukuk, kilise ve aile gibi) içine alan davranış kalıpları, halk yordamı, töre ve bir tür üst gelenek” ya da “bir toplumun temel kaygıları ve faaliyetlerini düzenleyen ve toplumsal ihtiyaçlarını (düzen, inanç ve üreme ihtiyaçları gibi) karşılayan tüm yapısal bileşenler” olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 1999, s. 438).

Kurum kavramıyla ilgili diğer bazı tanımlamalar aşağıdaki şekildedir:

Toplumun din, dil, adalet, aile, hukuk, mülkiyet, devlet gibi belli düzeni, yasası, ilkesi bulunan manevi varlıklarından her biridir (Püsküllüoğlu, 2017, s. 509).

Toplumun yapısı ve temel değerlerinin korunması bakımından zorunlu sayılan, nispeten sürekli kurallar topluluğudur (Özkalp, 2013, s. 13).

Toplumun varlığını koruyabilmesi için meşru olan ve olmayanı tanımlayan, zorlayıcılığı, tutarlılığı ve görelî bir sürekliliği bulunan kurallar ve ilişkiler bütünüdür (Kışlalı, 1987, s. 79).

Scott (2014, s. 56) kurum kavramını “ilişkili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam kazandıran düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlar” olarak tanımlamaktadır.

Jepperson (1991, s. 143), kurumları sosyolojideki tanımıyla “toplumda düzenlenmiş ve oturmuş prosedürler, kısaca toplumun temel kuralları” şeklinde açıklamaktadır. Yazar, kurumu “toplum tarafından tekrar tekrar üretilen ve sosyal düzeni sağlayan davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır.

Vander Zanden (1988, s. 99) ise insanların birbirleri ile etkileşim içerisindeyken, davranışları şekillendiren normlar, değerler, inançlar ve semboller gibi kültürel kalıplar tarafından yönlendirildiğine, bu kültürel kalıplara ve sosyal ilişkilere kurum adı verildiğine ve bir toplumun nasıl işlediğini anlamak için öncelikle o toplumun kurumlarının incelenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca sosyolojide, toplumdaki temel kurumların aile kurumu, ekonomi kurumu, siyaset kurumu, dinî kurum ve eğitim kurumu olarak sınıflandırıldığını belirtmiştir. Tabii ki, bu temel kurumların bazı alt kurumları da bulunmaktadır. Örneğin aile kurumu içerisinde evlilik kurumu, ya da politik kurum içerisinde oy verme kurumu gibi daha alt kategorideki kurumlara da rastlamak mümkündür (Jepperson, 1991, s. 144). Bu kurumların tümü sosyal ilişkilere bir düzen getirmekte; bir başka deyişle, bu kurumlar insanların belirli bir toplumda ne şekilde davranmaları gerektiğine ilişkin bir rehber görevi görürler.

Fichter (2009, s. 145-147) kurumları evrensel, zorunlu ve önemli olup olmadıklarına göre temel ve yardımcı kurumlar olarak ikiye ayırmıştır. Temel kurumlar; aile, eğitim, ekonomi, siyaset, din ve boş zaman değerlendirme kurumlarıdır. Yardımcı kurumlar ise bu özelliklere sahip değildir. Yardımcı kurumlar, temel kurumlarca içerilen sayısız, küçük ölçekli ve çeşitli kurumlardır. Örneğin aile temel kurumdur; nişanlılık, evlilik, çocuk bakımı, yasal ilişkiler ve benzeri (vb.) ise yardımcı kurumlardır.

Temel kurumlar, ilkelinden gelişmişine kadar tüm toplumlarda vardır. Antropologlar temel kurumları bulunmayan topluluk tespit etmemişlerdir. Hemen hemen tüm toplumlar en azından şekil bakımından birbirlerine benzer biçimde kurumsallaşmış davranış biçimlerine sahiptirler. İçeriği değişse bile her toplum karşılaşılan hastalıkları gidermeye yönelik bir tedavi (sağlık) kurumuna sahiptir. Yine her toplumun doğmuş çocuğunu itina ile bakıp geliştirdiği bir aile yapısı, maddi ihtiyaçları karşılamada izlediği ekonomik davranışları vb. vardır. Daha açık bir ifadeyle her toplumun aile, eğitim, din, ekonomi, siyaset ve boş zamanlarını değerlendirme gibi temel kurumları vardır. Bu ya-

pılar evrensel yani insanlar arasında ortaktır (Aydın, 2016, s. 23). Tabii ki, evrensellik bir kurumun tüm toplumlarda aynı şekilde yürüdüğü anlamına gelmemektedir. Örneğin (Aydın, 2016, sf. 24), tüm toplumların bir sağlık kurumu vardır ama bir baş ağrısı toplumlarda farklı şekillerde tedavi edilebilir. Baş ağrısı; Batıda bir ağrı kesici hapla, Uzakdoğu toplumunda bir akupunktur iğnesiyle, bir başka toplumda bir bitki suyunu kaynatıp içmek ya da büyüsel bir işlemle giderilmeye çalışılır.

Kurumlar, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırırlar. Toplumun düşünce ve eylem tarzları, birey topluma girmeden önce büyük ölçüde düzenlenmiş ve planlanmıştır. Kişi şeyleri nasıl yapacağını öğrenmek veya keşfetmek için zaman ayırmak zorunda değildir. Çünkü kişi nasıl sorusunun yanıtlarını sosyalizasyon süreci içindeyken öğrenmiş ve bu davranış tarzlarına alışmıştır. Kişinin pek çok davranışını bilinç dışı yani otomatikmiş gibi görürüz. Çünkü davranış kurumsallaştırılmıştır (Güçlü, 2017, s. 7-8).

İlk defa anne ya da baba olan bir birey daha öncesinde bu konuyla ilgili herhangi bir kitap okumamış ya da herhangi bir eğitim almamış da olsa annelik ya da babalık görevini ne şekilde ifa etmesi gerektiğini bilebilmektedir. Çünkü yetiştiği toplumda annelik ya da babalık görevinin nasıl yapıldığına dair gözlemleri olmuş ve bu sosyal kodlar kişinin bilinçaltına işlenmiştir.

Başlıca toplumsal kurumlar ve öğeleri şu şekildedir (Meray, 1982):

Tablo 2. 1 Başlıca Toplumsal Kurumların Yapılarının İncelenmesi

	Kurumun Sembolü	Eşyalar	Belgeler	Tören	Üyeler	Başlıca Davranış Tarzları
Aile	Düğün elbisesi, nikâh yüzüğü, aile adı, aile mücevherleri	Ev eşyası, şahsi mallar	Evlenme belgesi, soy ağacı	Evlenme töreni, doğum ve ölüm, birlikte yemek, dua, aile toplantısı, cezalar	Anne, baba, büyükanne, büyükbaba, amca, teyze	İtaat, bağlılık, sevgi, saygı, geçimsizlik
Devlet	Bayrak, mühür, arma, millî marş	Kamu binaları, yolları vb.	Antlaşmalar, anayasa, beyanname, kanunlar	Resmî geçit, seçim, görev yemini	Devlet başkanı, kral, şef, vali, polis, yargıç	Vatana bağlılık, itaat, himaye arzusu
Din	Buda, hilal, haç, ikon, ilahi, put	Mabetler, ibadet eşyası	Kutsal kitaplar, içtihatlar	İbadet, ayin	İmam, papaz, ruhban sınıfı, haham, şaman	Saygı, ibadet, bağlılık, Allah korkusu
Ekonomi	Amblem, patent	Dükkân, fabrika, gemi, makineler, para	Mukaveleler, imtiyazlar, lisanslar, kontratlar, sigortalama poliçesi	Kontrol saati, işe gitme, işten çıkma, yönetici toplantısı, grev, boykot	Patron, işçi, hakem kurulları	Ölüm korkusu, işbirliği, anlaşmazlık, rekabet, kâr, güvenlik, tasarruf
Öğretim	Bayrak, okul renkleri, arması, üniforması, rozeti	Kütüphane, okul binası, sınıflar, laboratuvar, stadyum	Tahsil belgeleri, diplomalar, sertifikalar, karneler	İmtihan, disiplin cezaları, oyun, diploma töreni, fakülte toplantısı	Dekan, müdür, öğretmen, memur	Merak, sadakat, başarı için mücadele

Kaynak: Meray, S. L., 1982. Toplum Bilim Üzerine. İstanbul: Hil yayın, sf. 146-147'den uyarlanmıştır.

Aslında bir toplum kültürü içinde, kurumlar birbirlerinden soyutlanmış değildir. Bir işlev farklı kurumlarca ya da farklı işlevler aynı kurum tarafından yerine getirilebilir (Aydın, 2016, s. 29-30). Mesela pazarda yaptığımız bir alışveriş sistemi, parasal bir muamele olması yönünden ekonomik, ilişkilerde değerlere uymak ve dürüst olmak bakımından ahlaki/dinî, işlemlerin hukuki bir düzlemde cereyan etmesi yönünden siyasal, vb. dir. Ancak bu kurumsal olguları yine de en temel nitelikleriyle şu ya da bu kurumun çatısı altında inceleme imkânına sahibiz. Mesela bu açıdan -diğer yönlerine rağmen- pazarda yaptığımız alışveriş öncelikle ekonomik, camide yaptığımız eylemler dinî, sınıfta yaptığımız faaliyetler öncelikle eğitimseldir (Aydın, 2016, s. 39).

Özkalp, kurumların dört temel karakteristiği olduğundan söz etmekte ve bunları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (2013, s. 15-16):

- Her toplumsal kurum, değişmeye karşı dirençlidir. Bu doğal ve evrenseldir. Çünkü insanlar gelenek ve göreneklerle bu kurumların özelliklerini benimsemişlerdir. Bu kurumlara olan herhangi bir saldırı ya da eleştiri o toplumdaki üyelerin tepkilerine yol açar.
- Her toplumsal kurum, diğer kurumlarla yoğun bir ilişki içindedir ve birbirlerine bağlıdır. Eğer bir kurumun ortaya koyduğu bir norm diğer kurumlarca benimsenmezse, o toplumda düzensizlikler ve anomi başlar.
- Toplumsal kurumlar zamanla birbirlerine bağlı olarak değişebilirler. Örneğin Endüstri Devrimi'yle ekonomide başlayan değişimler zamanla aileyi, dini, politik kurumları ve eğitimi etkilemiş ve hemen hepsinde hızlı değişimler gözlenmiştir.
- Toplumsal kurumlar, bir toplumdaki temel sorunların merkezini oluştururlar. Her kurum belirli ihtiyaçları karşılamak için toplumda yer alır. Bu ihtiyaçların gerektiği gibi karşılanamaması önemli toplumsal sorunlara neden olur. Örneğin; işsizlik artışı ekonomi kurumunun, yüksek suç ve cinayet oranları hukuki kurumların, boşanma oranlarındaki artışlar ise aile kurumunun temel sorunları arasında yer alır. Fakat hepsi de topluma yansıyan sorunlardır.

Tezcan (2016, s. 142) ise kurumların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Belli bir amaç: Kurumlar toplumsal gereksinimleri karşılamak amacıyla doğmuştur.
- Sürekli bir içerik: Kurumlar zamanla geleneksel ve sürekli bir hâle gelir.
- Belli bir yapı: Kurumlar birbirlerini destekler ve güçlendirir.
- Yekpare bir bütünlük: Kurumlar arasında ilgi ve uyum söz konusudur.
- Değerlere yüklü olmak: Kurumlarda yinelenen ve standartlaşan davranışlar zamanla ahlak normları hâline gelir.

Toplumsal kurumların birçok olumlu ve olumsuz özelliği de bulunmaktadır. Kurumların olumlu fonksiyonları şöyle sıralanabilir (Fichter, 2009, s. 142-143):

- Kurumlar, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırır. Toplumun düşünce ve eylem tarzları, daha önceden düzenlenmiş ve planlanmıştır. Kişi, bir şeyleri nasıl yapacağını öğrenmek veya keşfetmek için zaman ayırmak zorunda değildir. Çünkü kişi, “nasıl” sorusunun yanıtlarını toplum içerisinde öğrenmiş ve bu davranış tarzlarına alışmıştır. Yani birçok davranış otomatik hâle gelmiştir.

- Bu işlevin bir sonucu olarak kurumlar bireylere sosyal rol ve sosyal ilişki biçimleri temin eder. Pek çok örnekte kişi, başkalarıyla ilişkilerinde ve rollerin oynanmasında kendisinden hangi davranışın beklendiğini bilir. Birey; işletme yöneticisi, hukukçu, eş, basketbol oyuncusu vb. rollerde iken kendisinden nelerin beklendiğini bildiği için bu beklentilere göre hareket eder.
- Kurumlar kültürün istikrarlılığı ve eş güdümü için hizmet eder. Dolayısıyla, kurumlar insan davranışlarını da istikrarlı ve uyumlu hâle getirir. Kişilerin büyük çoğunluğunun onayladığı normal ve uygun yollar hâline gelir.
- Kurumlar davranışları kontrol eder ve toplumun sistemli beklentilerini içerir. Kurumların sadece var olmaları bile sosyal baskı yoluyla olası sapkın grupların davranışlarının düzeltilmesinde etkili olur.

Kurumların olumsuz fonksiyonları ise (Fichter, 2009, s. 143-144) şöyledir:

- Kurumların temel olumsuz işlevi, zaman zaman sosyal ilerlemeyi engellemelelerinde ortaya çıkar. Kurumlar sosyal davranışın koruyucusu ve sürdürücüsü oldukları için katı olma ve değişmeyi önleme eğilimindedir. Kurumlar bazen bir davranış örüntüsünü, o davranışla temsil edilen değerın modası geçmiş bile olsa, korur.
- Kurumlar bazen bireylerin sosyal kişiliğini engellemeye de yol açar. Kültüre uymayan, kültürdeki kurumların kontrolüne karşı çıkmaya kalkışan kişiler kısa sürede şu veya bu şekilde anormal kişiler olarak görülürler.
- Tümüyle moda dışı olan eski davranış tarzları zaman zaman bazı bireyleri sıkır ve reform ihtiyacı doğurur. Ancak hiç kimse bu davranış tarzlarının değiştirilmesi sorumluluğunu almazsa bu davranış tarzları yaşamlarını sürdürür. Bir kurum kişiler üzerinde haksızlık yapabilir, ancak kurumun uzun bir geçmişinin bulunması kurumu âdeta haklı kılar. Bazı durumlarda değişimden korkan kişiler, bu uygunsuzlukları kabul etmeye devam eder ve bu konudaki rahatsızlıklarını görmezden gelir.

Scott' a göre (2014, s. 60) kurumların üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar düzenleyici, normatif ve bilişsel-kültürel öğelerdir. Bu öğelerin özellikleri şu şekildedir:

Tablo 2. 2 Kurumların Üç Ögesi

	DÜZENLEYİCİ	NORMATİF	BİLİŞSEL-KÜLTÜREL
Uyulma Nedeni	Menfaat	Toplumsal mecburiyet	Kanıksanmışlık, paylaşılan anlamlar
Düzen Temeli	Düzenleyici kurallar	Zorlayıcı beklentiler	Yapısal düzen
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
Mantık	Araç, yararlılık	Uygunluk	Tutuculuk, sıkı sıkıya bağlı olma
Göstergeler	Kurallar, yasalar, yaptırımlar	Belgelendirme, denklik	Ortak inançlar, ortak davranış mantıkları, eş biçimlilik
Örgütü Etkileme Şekli	Suçlu ya da masum hissetme	Utanc ya da onur	Kesinlik ya da karışıklık
Meşruiyet Temeli	Yasal olarak tasdik edilme, onaylanma	Ahlaki açıdan onaylanma	Anlaşılır, tanınır ve kültürel olarak desteklenir olma

Kaynak: Scott, W. R., 2014. Institutions and Organizations. California: Sage, sf. 60'dan uyarlanmıştır.

2.2.1.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma Jepperson (1991, s. 145) tarafından toplumdaki norm, değer, inanç ya da semboller tarafından oluşturulan kurumların kurum hâline gelme süreci şeklinde tanımlanmaktadır.

Meyer ve Rowan da (1977, s. 341) kurumsallaşmayı “belirli davranış ve düşünce biçimlerinin kural benzeri bir statü kazanması süreci” olarak tanımlamaktadırlar.

Tolbert ve Zucker ise, örgütsel açıdan kurumsallaşmayı yeni örgütsel düzenlemelerin oluşturulması, bu düzenlemelerin örgütte ya da örgütsel alanda kanıksanması ve gerçeklik kazanarak süreklilik sağlaması olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca kurumsallaşma sürecinin alışma, nesnelleşme ve yaygınlaşma aşamaları olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu ifade etmektedirler. Şimdi bu kavramları kısaca açıklayalım (1999, s. 175-178).

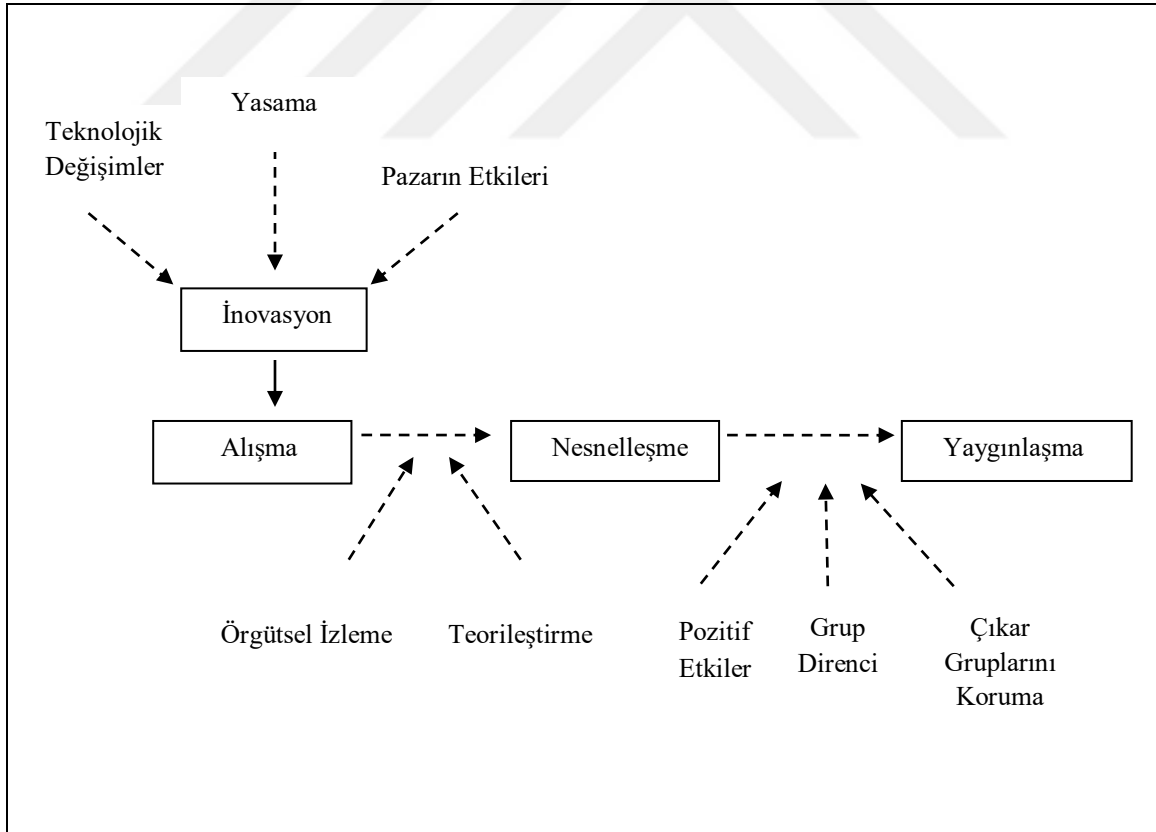
- **Alışma:** Alışma süreci belirli bir örgütsel soruna veya bir dizi soruna cevaben yeni yapısal düzenlemelerin oluşturulmasını, bu düzenlemelerin aynı ya da benzer problemlerle yüzleşen diğer örgüt ya da örgütlerin politika ve prosedürlerinde resmîleştirilmesini içerir.
- **Nesnelleşme:** Nesnelleştirme, alışma süreci sonucu oluşan resmî yapı ve uygulamaların örgütsel karar vericiler arasındaki mutabakatının bir dereceye kadar

gelişmesi ve bu mutabakatın örgütler tarafından giderek daha fazla benimsenmesi sürecidir. Bu aşama daha kalıcı ve yaygın bir duruma doğru gidişi ifade eder.

- Yaygınlaşma: Yaygınlaşma, temel olarak, oluşan yapının tarihsel devamlılığına ve özellikle örgüt üyeleri arasında nesiller boyunca devam etmesine dayanan bir süreçtir. Bu süreçte oluşan yapı veya davranışlar dışsal bir gerçeklik kazanırlar, yani çoğu kişi tarafından kanıksanmış ve kabul edilmiş bir hâle gelip süreklilik kazanırlar.

Genel sosyolojik bir eğilime göre kurumsallaşma süreci şu şekilde gerçekleşir: İnsanlar önce ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir eylemde bulunurlar, eylemler tekrarlanır. Tekrarlanan eylemler alışkanlığa dönüşür. Alışkanlıklar zamanla âdet (gelenek) hâlini alır. Âdetler kurallaştırılır (norm), nihayet normlar kurumlaşırlar. Süreç kısaca şu şekildedir: Eylem-tekrar-alışkanlık-âdet-norm-kurum (Aydın, 2016, s. 33)

Kurumsallaşma sürecinin örgütsel düzeyde ne şekilde gerçekleştiği Şekil 2. 1’de gösterilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1999, s. 176).



Şekil 2. 1 Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: Tolbert, P. ve Zucker L. G., 1999. *Studying Organization: Theory and Method*. Thousand Oaks: Sage, sf. 176’den uyarlanmıştır.

Kurumsallaşma sürecinde kurumlar; toplumdaki bireyler, gruplar ve örgütler tarafından kanıksanmaya başlar; normal ve gerçek olarak kabul edilirler. Kurumlar kurumsallaştıktan sonra kendilerine uyulmamaları takdirde otomatik yaptırımlarda bulunurlar. Örneğin -daha önce verilen örnekte olduğu gibi- hız kurallarına uymayan bir şoförün yasalar tarafından cezalandırılması trafikte hız kurallarına uymanın kurumsallaşmış bir davranış olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel açıdan bakılırsa örgütsel yapı ve pratikler de aktörler tarafından kanıksandıklarında kurumsallaşırlar. Örneğin (Özen, 2002, s. 48); Türkiye’de bir dönem Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının önem kazanması ve örgütlere yayılması da kurumsallaşmaya örnek olarak verilebilir. Kurumsallaşmış bu uygulamalara uyulmaması da muhtemelen güvensizliğe ve problemlere neden olacaktır.

2.2.2. Kurumsal çevre ve örgütsel alan

2.2.2.1. Kurumsal çevre

Powell ve DiMaggio (1991, s. 27) örgütü etkileyen örgütsel yapı ve uygulamalar gibi birçok dinamiğin teknik konulardan ziyade kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüelleri içerisinde barındıran kurumsal çevreden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Burada temel amaç dış çevreden kaynak ve bilgiye ulaşmak ve daha da önemlisi meşruiyet kazanmaktır (Shulock, 1998, s. 301).

Örgütlerin nasıl yapılar oldukları ve nasıl faaliyet gösterdikleri konusunda 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önemli çalışmalar yapılmıştır. Küreselleşmeye temel oluşturan bu erken dönemde çevrenin önemi iyiden iyiye artmış ve çevre üzerine çözümler yapılmaya başlanmıştır. Örneğin Bertalanffy’den (1950)’den etkilenen Katz ve Kahn (1966), örgütleri birer sistem olarak betimlemiş; tüm örgütlerin dış çevre ile iletişim ve alışveriş hâlinde oluşlarına ve dolayısıyla çevrenin önemine de dikkat çekmişlerdir. Kurumsal kuram öncesinde koşul bağımlılık kuramında da örgüt çevresi üzerinde durulmuştur (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu kuramda, çevre; ürün ya da hizmetlerin değiş tokuş edildiği pazar şartlarını temsil etmiştir. Fakat örgüt çevresine odaklanması ve kurumların örgütlere olan etkilerini ciddi anlamda çözümlen ilk çalışma Meyer ve Rowan (1977) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kurumsal çevrenin örgütleri sınırlayıcı ve şekillendirici etkileri üzerinde çalışılmış; örgütlerin, meşruiyet kazanmak amacıyla kurumsal çevrenin etkilerine uygun bir şekilde hareket etmeye meyilli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü kurumsal kurama göre, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri sadece etkili ve verimli olmalarına bağlı değildir;

kurumsal çevre içinde ne ölçüde kabul gördükleri de önemlidir (Çakar ve Danışman, 2015, s. 257).

Özen, kurumsal çevre ve kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki etkilerini kurumsal kuramın ilk çalışmalarına dayanarak aşağıdaki şekilde özetlemiştir (2007, s. 268-270):

- Örgütler sadece teknik unsurlardan oluşan bir çevrede değil; uzun süre içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar.
- Bu çevrenin unsurları sadece yasal ve ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içermektedir.
- Örgüt yapıları ve uygulamaları sadece, iç-dış teknik ve ekonomik faktörlerin bir sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşmaktadır.
- Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri sadece teknik anlamda verimli çalışmalarına değil, bulunduğu çevrede ne ölçüde meşruiyet kazandığına da bağlıdır. Dolayısıyla, örgütler teknik verimliliklerine uymasa bile, meşruiyet kazanmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
- Bu uyumsuzluklar sonucu örgütlerde resmî yapı ve uygulamalarla fiilî yapı ve uygulamalar birbirinden farklılaşır.
- Örgütlerin kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemesi sonucu aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler zamanla birbirlerine benzemeye başlarlar.

2.2.2.2. Örgütsel alan

Örgütsel alan kavramı da kurumsal kuramın önemli unsurlarından biridir. DiMaggio ve Powell “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” (1983, s. 148) isimli çalışmalarında örgütsel alanı: “bilinen bir kurumsal yaşam alanını oluşturan ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten örgütler topluluğu” olarak tanımlamışlardır. Bir alanda aynı iş kolunda faaliyet gösteren örgütlerin kurumsal çevredeki kurumlardan dolayı birbirlerine giderek daha fazla benzemesi sonucu belirli sınırları olan bir örgütsel alan oluşmaktadır. Bu örgütsel alan, daha sonraki yıllarda, örgütlerin değişim kabiliyetlerini sınırlandıran bir yapıya bürünür. Tabii ki, bu örgütsel alan içerisinde sadece işletmeler bulunmamaktadır. Örneğin, Hoffman (1999, s. 352)’a

göre, kimya şirketleri belirli bir bölgede faaliyet gösterirken çevreye verdikleri zarardan ötürü ister istemez devlet kuruluşları, bilimsel örgütler, çevreci gruplar vb. birçok kesimle ilişki içerisine girmiş ve bu ilişkiler sonucu örgütsel alan oluşmuştur. Örgütsel alan içerisindeki örgütler farklı hedeflerle yola çıkabilmektedirler. Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi çevreyi kirleten kimya şirketlerinin ve çevreci kuruluşların çevre konusunda aynı inanç ve beklentilere sahip oldukları söylenemez. Dolayısıyla örgütsel alan kavramı, ortak bir pazarda aynı ürün ve hizmetleri üreten örgütlerin oluşturduğu sektör kavramından farklıdır (Özen, 2013, s. 127).

Hanson (2001, s. 647), kurumsal kuramı eğitim bağlamında çalıştığı araştırmasında bir okulun örgütsel alanının “akreditasyon kuruluşları, öğretmen eğitim programları, devletin eğitim kurulları, eğitimle ilgili yasalar, mahkemeler, üniversiteler, ebeveyn grupları ve ders kitabı üreticileri” gibi birçok unsurdan meydana geldiğini belirtmiştir.

Örgütsel alan kavramını “birbirleriyle ilgili ve iletişim hâlindeki örgütlerin, içerisinde bulunduğu çevre” olarak da tanımlayabiliriz. Bir şehirde, inşaat alanında faaliyet gösteren bir şirketle beraber; tedarikçiler, müşteriler, işçiler ve aileleri, işçi sendikaları, devletin yasal kurumları ve aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeler örgütsel alanı oluşturan unsurlara örnek olarak verilebilir. Çünkü işletme, bu kesimlerin tamamıyla devamlı bir iletişim hâlinde olacak şekilde ve onları da ilgilendirecek bir pozisyonda faaliyet göstermektedir.

Bir örgütsel alanda kurumsallaşma güçlüyse örgütsel alan daha belirgin olarak görülmektedir. Örgütsel alan içerisindeki örgütler örgütsel alan dışındaki örgütlere göre birbirleriyle daha yakın bir ilişki içerisinde olup ortak kurumlardan ve birbirlerinden daha fazla etkilenmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 148).

2.2.3. Kurumsal baskılar ve stratejik yanıtlar

Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi kurumsal çevreden yoğun bir şekilde etkilanmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991). Bu perspektif belirlemci bir anlayışa yakındır; fakat, örgütlerin sosyal olarak oluşumuna vurgu yapan çalışmalar, örgütlerin, içinde bulundukları sosyal süreçlerin aktif ve etkileyici özelliklerine sahip bir çıktısı olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Başka bir deyişle, örgütler pasif yapılar olmak yerine kurumsal çevre faktörlerine farklı stratejilerle cevap verebilmektedirler. Oliver, “Strategic Responses to Institutional Processes” adlı çalışmasında bu stra-

tejilerin uymak (kabullenmek), uzlaşmak (taviz vermek), kaçınmak, karşı koymak ve manipüle etmek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre (1991);

- Uymak (Acquiesce): Örgütlerin kurumsal baskılara, bilinçli veya bilinçsiz olarak diğer örgütleri taklit etme yoluyla uymalarıdır.
- Uzlaşmak (Compromise): Örgütlerin, kurumsal baskılara sebep olanların talepleri ve örgütsel çıkarları arasında denge sağlamaya çalışması, kurumsal baskılara kısmen uyması ya da daha aktif bir şekilde talep ve beklenti sahipleriyle pazarlık yapmaya çalışmasıdır.
- Kaçınmak (Avoid): Örgütler bu stratejiyi uygunsuzluklarını gizleyerek, kendilerini kurumsal baskılardan korumaya çalışarak ya da kurumsal çevrenin taleplerinden kaçarak uygulamaya çalışırlar.
- Karşı koymak (Defy): Karşı koymak, örgütlerin kurumsal baskıların açık taleplerini görmezden gelmeleri, kural ve beklentilere karşı koymaları ve kurumsal baskı kaynaklarını ortadan kaldırmaya çalışmalarıdır.
- Manipüle etmek (Manipulate): Manipülasyon kurumsal çevrenin baskılarına karşı en aktif karşılıktır; çünkü amaç, beklentileri dayatan ve yürürlüğe koymaya çalışan kurumsal çevreyi ve onun taleplerini değiştirmek ve etkilemeye çalışmaktır.

2.2.4. Eş biçimlilik ve meşruiyet

2.2.4.1. Eş biçimlilik

Powell ve DiMaggio, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” adlı çalışmalarında ünlü sosyolog Amos Hawley’in eş biçimlilik tanımına atıf yapmaktadırlar. Hawley’e göre (1981, s. 424), bir popülasyonda, popülasyonun üyelerinin, farklı aktivitelerini birbirleriyle ilişkilendirdiklerini ve böylece çevresel değişimlere karşı bir bütün olarak yanıt verme yeteneği kazandıklarından söz etmektedir. Yani çevrenin değişken koşulları popülasyonda yaşamlarını sürdüren organizmaları birbirlerine adapte olmaya ve daha homojen bir yapıya bürünmeye itmektedir. Buradan yola çıkarak örgütlerin de kurumsal çevreden etkilenmelerinin bir sonucu olarak, yaşamlarını devam ettirebilmek için birbirlerine zamanla daha çok benzemeye başladıklarını ileri süren yazarlar, bu benzeşme sürecinin; zorlayıcı, taklitçi ve normatif eş biçimlilik olmak üzere üç şekilde gerçekleştiğini öne sürmektedirler. Buna göre (Powell ve DiMaggio, 1983, s. 150-154);

- Zorlayıcı (Coercive) eş biçimlilik: Zorlayıcı eş biçimlilik örgütlerin, diğer örgütler ve toplumdaki kültürel beklentiler tarafından resmî ya da resmî olmayan baskılar yoluyla eş biçimli hâle gelmeye zorlanmalarıdır. Bu türde bir zorlanma örgütlerin, bağımlı oldukları kurumsal çevrenin bir dayatması sonucu meydana gelmektedir. Bu dayatma güç kullanılarak, ikna yoluyla veya gizli bir anlaşmaya katılmaya davet edilme şeklinde gerçekleşebilir.

Örneğin güçlü bir örgüt olan devlet, yasalar yoluyla örgüt yapılarını ve davranışlarını direkt olarak etkileyebilmektedir. Devlet, iş sağlığı ve güvenliği konusunda çıkarılan bir yasa sonucunda belirli bir alanda faaliyet gösteren örgütleri, çalışanlarına bu yönde bir eğitim vermeye mecbur kılabilir. Bu durumda zorlayıcı eş biçimlilik söz konusudur ve bağlayıcı özellikler taşır.

- Taklitçi (Mimetic) eş biçimlilik: Taklitçi eş biçimlilik de örgütlerin birbirlerine benzemelerine neden olan bir durumdur. Bu noktada, zorlayıcı eş biçimlilikte olduğu gibi mecburi bir durum söz konusu olmamakla beraber, belirsizliğin güçlü bir faktör olması nedeniyle örgütler diğer örgütlerle benzeşmeye doğru itilmektedirler. Örgütler nasıl davranmaları konusunda belirsizlik içerisinde olduklarında ya da öngörülemeyen bir problemle karşılaştıklarında genellikle farkında olmadan diğer örgütleri taklit ederler. Yani böyle bir durumda örgütler, kurumsallaşmış ve yaygın olarak benimsenmiş kalıpları taklit ederler (Özen, 2013). Taklitçi eş biçimlilik bir alanda az sayıdaki örgüt modellerinin de taklit edilmesi yoluyla gerçekleşebilir. Bu da örgütleri daha az maliyetle daha rasyonel ve daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturur.

Örneğin, bir gıda işletmesi açmayı amaçlayan birey öncelikle o alanda faaliyet gösteren ve genellikle yakınında bulunan işletmelerin uygulamalarını taklit edebilir. Bu yolla, hem bu konudaki belirsizliği azaltmış olur hem de model aldığı işletmeyi taklit ederek daha az bir çabayla amacına ulaşmış olur.

- Normatif (Normative) eş biçimlilik: Normatif eş biçimlilik profesyonelleşme, yani mesleklaşmanın bir sonucudur. DiMaggio ve Powell profesyonelleşmeyi “bir iş dalında çalışan kişilerin işleriyle ilgili şartları ve yöntemleri tanımlamak, üreticilerin üretimini kontrol etmek ve böylelikle mesleki özerklikleri için bilimsel bir temel ve meşruiyet oluşturmak amacıyla gösterdikleri ortak bir çaba” şeklinde açıklamaktadırlar.

Örneğin; doktorlar, polisler, kuaförler, valiler, akademisyenler, fırıncılar vb. meslek sahipleri formal ya da informal eğitimlerinin ve yasal şartların bir sonucu olarak kendi meslektaşlarıyla benzer özelliklere ve benzer pozisyonlara sahiptirler. Böyle bir profesyonelleşmenin işletmelerde yönetici ve uzman kadrolarda çalışan kişileri de kapsamaması, işletmelerin de bir müddet sonra birbirlerine benzer hâle gelmelerine neden olur.

Eş biçimlilik kavramı çeşitli çalışmalar yoluyla araştırılmış olup belirli yönetim modellerinin ve uygulamalarının nasıl yayıldığı ve örgütleri nasıl etkilediği merak konusu olmuştur. Örneğin Tolbert ve Zucker (1983, s. 23), kamu hizmeti reformlarının yayılma sürecine ilişkin çalışmalarında devletin, kurumları bu konuda zorunlu tutmasının sonucunda bu prosedürlerin hızla yayıldığı ve benimsendiğini; böyle bir zorunluluk bulunmadığı takdirde de yine kurumsallaşma sonucunda yayılma sürecinin kademeli olarak gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yani bulgular, bir kurum tarafından bir politika veya programın benimsenmesinin o konudaki tedbirlerin ne ölçüde kurumsallaştığıyla ilgili olduğunu işaret etmektedir. Bu noktada devletin, kurumları yasalar yoluyla bağlaması yayılım sürecinin hızlanmasına sebebiyet vermektedir.

Deephouse (1996), eş biçimlilik ve meşruiyet arasındaki ilişkiyi test eden çalışmaların çok fazla olmadığına dikkat çekerek yaptığı araştırma sonucunda stratejilerdeki eş biçimliliğin meşruiyet endişeleri sonucunda gerçekleştiğine ve eş biçimlilikle meşruiyet kavramları arasında pozitif bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Bu çalışma aynı zamanda, örgütsel meşruiyet kavramının düzenleyiciler ve medya kuruluşları tarafından nasıl tanımlandığına ve örgütlere farklı şekillerde nasıl meşruiyet kazandırdığına dikkat çekmektedir.

Guler, Guillén ve Macpherson ise (2002, s. 207), bir örgütsel uygulama olan International Organization for Standardization (ISO) 9000 kalite yönetim sisteminin 1993-1998 yılları arasında 85 ülkede nasıl yayıldığı ile ilgili çalışmalarında devlet ve çok uluslu şirketlerin söz konusu yayılım sürecindeki etkilerine vurgu yaparak önemli aktörler olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ülkelerin, hangi uygulamaların benimsenmesi konusundaki belirleyici özellikleri nedeniyle, ticaret ve yabancı yatırım politikalarının örgütler üzerinde önemli etkileri olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer bir çalışmada da Özen (2002), Türkiye'deki büyük şirketlerin söylemlerinin ve bir sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Kalite Derneği (KALDER)'nin çalışmalarının TKY'nin yayılım sürecini nasıl geliştirdiği ve biçimlendirdiği konusunu irdelenmiştir.

2.2.4.2. Meşruiyet

Meşruiyet, işletmenin eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar sistemleri içerisinde; arzulan, uygun ve doğru olduğuna dair genel algı veya varsayımdır (Suchman, 1995, s. 574). Bu algı ve varsayım sonucu işletmenin eylemleri ya meşru, yani kabul edilebilir ve desteklenebilir ya da gayrimeşru yani aykırı ve yanlış olarak değerlendirilebilir. Meşruiyet, işletmelerin ve kurumsal çevrede bulunan sosyal grupların ortak inançları arasındaki uyumu yansıttığından sosyal olarak inşa edilmiştir. Bu yüzden meşruiyet, toplumdaki bireysel değerlendirmelerden bağımsız bir şekilde kolektif bir izleyici kitlesine bağlıdır (Suchman, 1995, s. 574). Yani meşruiyet kişilerin ayrı ayrı görüşlerine değil, bu görüşlerin toplamının oluşturduğu genel algı ve varsayımlara dayanmaktadır.

Meşruiyet sadece yasalara uygunluk anlamına gelmemektedir. Örneğin yasal olarak hiçbir engeli olmamasına rağmen bir altın madeni işletmesinin faaliyetleri, bölgedeki insanlar tarafından yaşamlarının olumsuz etkileneceği ve çevrenin kirleneceği endişesiyle meşru bulunmayabilir (Özen, H. ve Özen Ş., 2011, s. 358). Bu noktada daha da önemlisi, aktörlerin davranış ve faaliyetlerinin içerisinde bulundukları toplum nazarında uygun ve meşru olarak görülüp görülmedikleridir. Uygunluk ve meşruiyet yer ve zamanla göre değişiklik gösterebilir. Meşru bir olay ya da durum başka bir yerde meşru görülmeyebilir. Örneğin, İskoçya’da etek giyen bir erkek toplum önünde meşru kabul edilirken, bu durum İtalya’da suç olarak görülmekte ve kişi hapis cezasına maruz kalabilmektedir (http-1). Tarihsel süreç içerisinde doğru kabul edilen bazı durumların zaman içerisinde yanlış; yanlış kabul edilen bazı durumların da belirli bir zaman sonra doğru olarak kabul edilebildiği görülmüştür. Örneğin, Amerika’nın Philadelphia eyaletinde 1930 öncesi, ortalama çalışma saatleri haftada 50 saati ve genellikle de 80 saati geçmekteydi ve bu durum normal kabul edilmekteydi. Fakat bir süre sonra işçilerin aşırı uzun çalışma saatleri konusundaki şikâyetleri ve çalışma saatlerinin azaltılması yönündeki talepleri sonucunda ekonomik bunalım yılları boyunca 3 federal yasa çıkarılarak haftada 5 gün ve 40 saati aşmayacak şekilde yeniden düzenleme yapılarak standardizasyon sağlanmıştır (Benligiray, 2015, s. 36-37).

Meşruiyet; faydacı, ahlaki ve bilişsel meşruiyet olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu kavramları kısaca açıklarsak (Suchman, 1995);

- **Faydacı Meşruiyet:** Faydacı meşruiyet, bir örgütün izleyicilerinin faydacılık hesaplamalarına, dolayısıyla örgüt davranışlarının pratik sonuçlarına dayanır. Yani örgüt faaliyetleri örgüt ve toplum çıkarlarına uygun olmalıdır.

Örneğin herhangi bir işletmede üretim veya hizmet faaliyetlerinin nedensiz yere aylarca durduğunu varsayarsak, böyle bir durumda işletme çalışanları ve toplum gözünde işletmenin meşruiyeti sorgulanmaya başlayabilir. Çünkü işletmelerden beklenen şey, üretim veya hizmet yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerden gelir elde etmektir.

- **Ahlaki Meşruiyet:** Ahlaki meşruiyet, örgüt ve örgüt faaliyetlerinin ahlaki değerlere uygunluğunu yansıtır. Ahlaki meşruiyet, faydacı meşruiyetten farklı olarak, bir faaliyetin örgüte ve topluma fayda sağlayıp sağlamadığıyla ilgili yargılara değil, faaliyetin ahlaki yani doğru şey olup olmadığına ilişkin yargılara dayanır.

Örneğin bir gıda üretim işletmesinde, üretimin hijyen koşullarına uygun olarak yapılmadığı ortaya çıkarsa işletmenin kamuoyu önünde ahlaki meşruiyeti zarar görebilir.

- **Bilişsel Meşruiyet:** Bilişsel meşruiyet ise toplumda bazı kanıksanmış düşüncelere dayanan, gerekli ve kaçınılmaz olarak nitelendirilen özelliklere dayanır. Örgütlerin bu özellikleri taşınamaması bilişsel meşruiyet sorunlarına neden olacaktır.

Örneğin toplum nazarında herhangi bir hastanede acil servis bölümünün olmaması düşünülemez.

2.2.5. Kurumsal değişim ve kurumsal girişimcilik

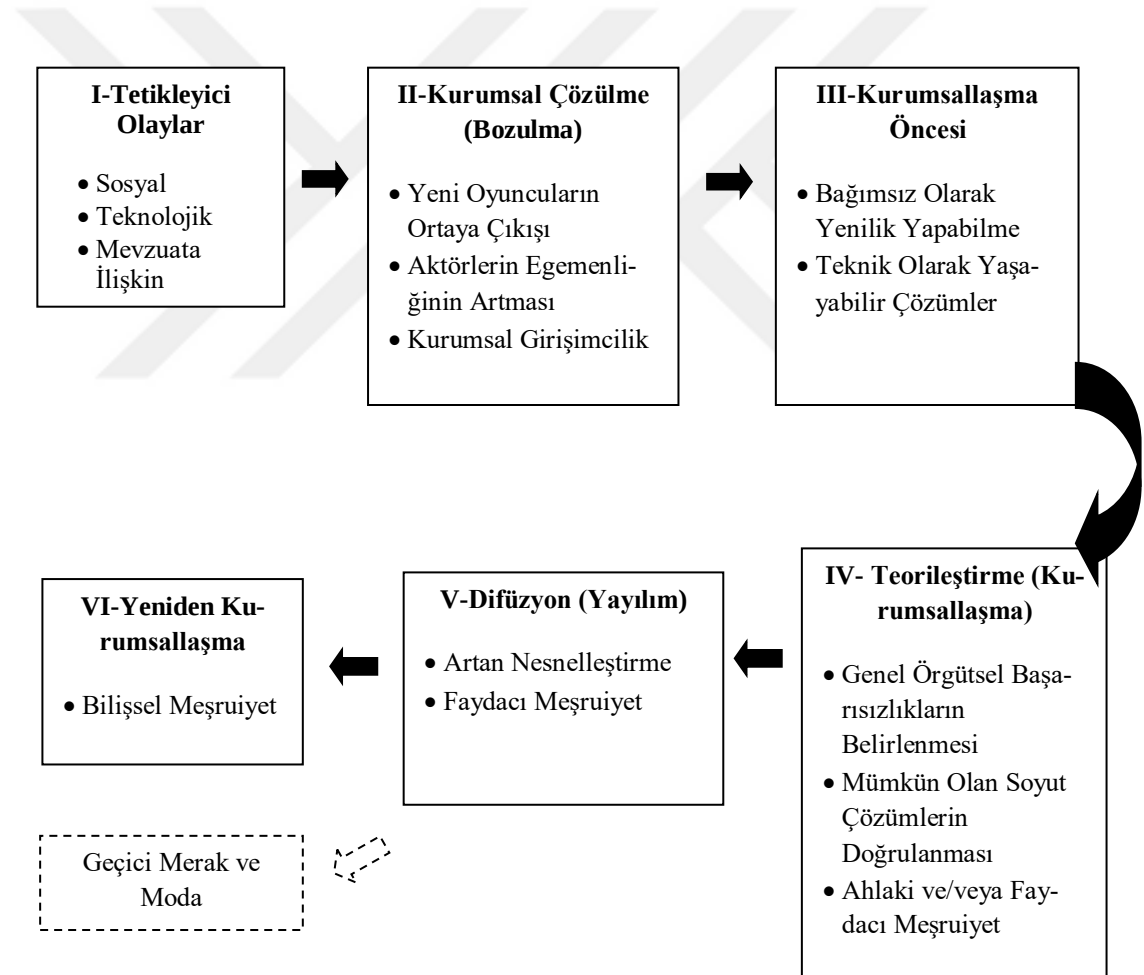
2.2.5.1. Kurumsal değişim

Kurumlar, bireylerin amaçlarıyla uyum içinde olduğu zaman, denge kurulma eğilimindedir ve bu nedenle mevcut kurumlarda bir değişime, reforma gitmek yönünde çok az bir eğilim vardır. Toplumsal durumdaki herhangi bir değişimin bu dengeyi tahrip etmesi ve sosyal değişmeyi gündeme getirmesi olasıdır. Böylesi bir tahribat, örneğin, savaşla, teknik keşiflerle, doğal kaynakların tükenmesiyle, göç ve iklim değişimleriyle ya da diğer toplumlarla ilişkiyle başlatılabilir. Bu değişimlerin sonucu olarak yeni davranış biçimlerinin ortaya çıkması olasıdır (Güçlü, 2017, s. 20-21).

Örgütlerin karşılaştığı politik, düzenleyici ve teknolojik değişimlerin karmaşıklığı, kurumsal değişim ve bu değişime uyum konuları 90'lı yılların en önemli araştırma konularından biri olmuştur (Greenwood ve Hinings, 1996). Peki, kurumların ve dolayısıyla

la kurumsallaşmanın değişim süreçlerinin zor olduğu ve bu değişim süreçlerinin toplum tarafından dirençle karşılandığı gerçeğine rağmen kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir? Greenwood ve Hinings'e göre (1996), kurumsal kuram genel olarak örgütsel değişimi değil örgütlerin birbirlerine benzeme süreçlerini açıklamaya çalışan bir kuram olarak bilinmektedir. Fakat bu durum bile esasen örgütlerin değişim süreçlerine odaklanmaktadır. Çünkü bir örgüt modeli yayılırken, bu örgüt modelini benimsemek durumunda kalan örgütlerde değişim yaşanmaktadır.

Greenwood, Hinings ve Suddaby, "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields" (2002, s. 59-61) adlı çalışmalarında kurumsal değişim sürecini şu şekilde açıklamaktadırlar:



Şekil 2. 2 Kurumsal Değişim Süreci

Kaynak: Greenwood, R., Hinings, C. ve R., Suddaby, 2002. *Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 1, sf. 60' dan uyarlanmıştır.*

Buna göre, ilk aşamada sosyal, teknik ya da mevzuata ilişkin bazı tetikleyici olaylar, kurulu yani oturmuş uygulamaların istikrarını bozar. Bunun sonucunda, ikinci aşamada, yeni oyuncuların ortaya çıkması, bazı aktörlerin egemenliklerinin artması ya da kurumsal girişimcilik yoluyla kurumsal çözülme meydana gelir. Üçüncü aşamada örgütler bağımsız olarak inovasyonlar yaparlar ve teknik olarak uygulanabilir çözümler ararlar. Dördüncü aşama olan teorileştirme aşamasında kurumsallaşma gerçekleşir. Bu da örgütsel başarısızlıkların belirlenmesi, soyut çözüm alternatiflerinin doğrulanması ve ahlaki ve/veya faydacı meşruiyetin doğmasıyla sağlanır. Beşinci aşamada kurumsallaşan uygulamalar nesnelleştirilir yani genel kabul görür ve herkes için gerçek/doğru uygulama olarak görülür. Bu aşamada faydacı meşruiyet de sağlanır. Son aşama olan yeniden kurumsallaşma aşamasında ise bilişsel meşruiyet sağlanmış olur, yani herkes için “olması ya da yapılması gereken şey” hâlini alır ya da söz konusu uygulama geçici merak ve moda olarak devam edip bir süre sonra ortadan kalkar.

2.2.5.2. Kurumsal girişimcilik

Geçmiş yıllarda örgüt çalışmalarında girişimcilik ve kurumsal değişimle ilgili birçok çalışma mevcuttur. Geleneksel çalışmaların çoğu girişimcilerin kişisel karakteristiklerine ve kurdukları örgüt çeşitlerine odaklanarak çevrenin rolünü büyük ölçüde gözden kaçırmışlardır. Kurumsal kuram, önceki çalışmalara kurumsal çevreyi de katıp fırsatların ve girişimciliğin ortaya çıkmasında sosyal normların, değerlerin, kanıksanmış inançların ya da yasal gerekliliklerin etkisine de odaklanmıştır. Başka bir deyişle, kurumsal kuram girişimciliği, salt bireysel bir çaba olarak değil, çevrenin etkisine de maruz kalan bir kavram olarak görmektedir. Yani, kurumsal kuram girişimcilerin nasıl girişimci olduklarına, girişimcilik fırsatlarının nasıl oluşturulduğuna, bu fırsatların nasıl kullanıldığına ya da kullanıl(a)madığına ve kurumsal çevrenin girişimciliği desteklemek için nasıl manipüle edildiğine de odaklanmaktadır (Sine ve David, 2010, s. 2). Fakat daha da önemlisi, kurumsal girişimcilerin kurumsal çevredeki kurumları nasıl şekillendirdiği konusudur. Dolayısıyla, kurumsal çevrede var olan kurumların değişmesinin bir sebebi de kurumsal girişimcilerdir. DiMaggio (1988), kurumsal girişimci sıfatını ilk defa, aktörlerin çıkarlarının da kurumları ve kurumsal süreçleri etkileyebileceğini belirtmek için kullanmıştır.

Kurumsal girişimcilik kavramı yeni kurumların nasıl ortaya çıktığı ve nasıl değiştiği sorusuna yanıt vermek için ortaya çıkmış bir kavramdır (Bruton, Ahlstrom ve Li,

2010, s. 429). Kurumsal girişimciler yeni kurumlar üretebilir, var olan kurumların varlığını destekleyip sürdürebilir ve yine var olan kurumları yıkma yoluyla kurumları şekillendirebilirler (Lawrence ve Suddaby, 2006). Devlet, düzenleyici kuruluşlar, mesleki kuruluşlar ya da güçlü aktörler bir örgütsel alanda var olan kurumları değiştirip ya da yenilerini oluşturup etkileyebilmektedirler (Greenwood, Hinings, ve Suddaby, 2002, s. 61).

Maguire, Hardy ve Lawrence (2004, s. 657) kurumsal girişimciliği: "belirli kurumsal düzenlemelerden çıkarı olan, yeni kurumlar oluşturmak ya da mevcut kurumları dönüştürmek için kaynaklardan yararlanan aktörlerin faaliyetleri" olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre kurumsal girişimciler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

- Örgüt Düzeyindeki Kurumsal Girişimciler: Beşeri ve teknik kaynakları yeni şekillerde birleştirerek yeni ürün, süreç ve örgütsel formlar oluşturup bu yenilikler için ilgili kurumsal çerçeveden kabul görmek için çabalayan girişimcilerdir.
- Örgütsel Alan Düzeyindeki Kurumsal Girişimciler: İster bir örgütsel alan içerisinde çalışsın ister yeni bir örgütsel alanın inşası için fırsat oluştursun; kurallar, normlar ve inanç sistemlerinden oluşan kurumsal çerçeveyi değiştiren veya yenisini oluşturan girişimcilerdir.

3. İSKANDİNAV KURUMSALCILIĞI

Örgüt alanında çalışma yapan çoğu araştırmacı 1980-1990'larda örgütlerin popüler yönetim fikirlerini benimsediklerini ve bu fikirleri biçimsel yapılarına dâhil ettiklerini fark etmiştir. Bu fikirler, yönetim yazınına hızlıca girebilmesi için kısaltma isimlerle etiketlenen (örneğin toplam kalite yönetimi olarak TKY, amaçlara göre yönetim olarak AGY, yeni kamu yönetimi olarak YKY vb.) ve örgütlerde daha iyi bir yönetimi amaçlayan teknik ve modeller olarak sunulmuştur. 2000'lerin başında bu modellerle ilgili değerlendirme ölçütleri ve sıralamaları, sertifikasyon (belgelendirme) ve akreditasyon (denklik) prosedürleri vb. oluşturulduktan sonra örgütler de daha modern gördükleri bu modelleri uygulamaya başlamışlardır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 220).

O dönemde YKY gibi birçok yönetim modası özellikle kamu sektöründe uygulanmış, fakat bu uygulamalar her zaman planlandığı gibi gitmemiştir. Kurumlar bu uygulamaları çoğu defa kurumsal kuramın öngördüğü biçimde, yani görünürde (Meyer ve Rowan, 1977) uygulamalarına rağmen, yayılan yönetim fikirlerinin bazı kurumlarda örgütsel değişimi tetiklediği görülmüştür (Sahlin ve Wedlin, 2008). O dönemde kurumsal kuram bu değişimi açıklamada yetersiz kalmış ve bu olguyu istisnai bir süreç olarak değerlendirmiştir (Czarniawska, 2008, s. 771). Ayrıca, kurumsal kuramın yayılım kavramının yapılan gözlemlere ilişkin olarak çok statik ve mekanik kaldığı anlaşılmıştır. Çünkü yayılım kavramı daha çok fiziksel bir süreç ve yayılan fikir de bir kaynaktan çıkıp diğerine geçen fiziksel bir varlık gibi ele alınmaktaydı. Fakat gözlemler, bu tür süreçlerin fiziksel terimlerle açıklanamayacaklarını ve sosyal açıdan anlaşılmaya ihtiyaç duyduklarını göstermiştir. Çünkü yayılan şey hazır ve değişmez bir nesne ya da mal değil, sürekli bir etkileşim ve değişime maruz kalan fikirlerdir (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 221).

İskandinav kurumsalcıları tam da bu dönemde ortaya çıkmış ve aynı fikir ya da uygulamanın örgütler arasında yayılırken neden farklılaştığı konusunu açıklamada önemli bir bakış açısı sunmuştur. İskandinav kurumsalcılığının temel argümanları şunlardır;

- Fikirler sürekli olarak hareket hâlinindedir ve bir kişiden başka bir kişiye aktarıldıkları zaman değişime uğrarlar. Bir dilden başka bir dile çeviri yapılırken bile

anlamda değişimler meydana gelmekte ve bire bir çeviri neredeyse imkânsız hâle gelmektedir. Çünkü bireyler farklı algılara, farklı amaçlara, farklı özelliklere vb. sahiptir ve bütün bunlar bilginin aktarım süreçlerini etkilemektedir. Aynı şekilde, fikir ve uygulamalar da örgütler arasında bire bir yayılmaz ve yerleştirme sürecinde aktörler tarafından dönüşüme uğratılırlar. Bu süreçte, fikirler değişmeden kalmaz ve bir anlamda çeviriye maruz kalırlar. Dolayısıyla, taklit sadece kopyalama gibi görünse de aslında bir değişim ve yeniden inşa sürecidir.

- Kurumsal kuram örgütlerin kurumsal çevrede bulunan kurumsal baskılar nedeniyle birbirlerini taklit ettiklerini, benzer uygulamaları benimsediklerini ve sonuçta aynı örgütsel alanda birbirlerine benzer örgütlerin meydana geldiğini (homojenleşme) öne sürmektedir. İskandinav kurumsalcılığı ise değişimi temel alan yaklaşımıyla bu çıkarıma itiraz etmekte ve örgütlerin birbirlerini taklit etmeleri durumunda bile aynı fikir ve uygulamanın örgütler arasında mikro düzeyde de olsa farklı şekillerde hayata geçeceğini iddia etmektedir.
- Bir yerde ortaya çıkan ve başarılı olarak uygulanan bir yönetim fikri ya da uygulaması bazı araçlar tarafından etiketlenir, genelleştirilir, abartılır ve makro çevrede diğer örgütlere yerleştirilir. Fikirler önce somut hâle getirilir (plan, proje, teknik vb.) ve örgütlere sunulur. Sonrasında örgütler içerisinde eyleme yani uygulamaya dönüştürülür, yeterli sayıda örgüt tarafından uzun bir süre benimsenip uygulandığı takdirde de kurum hâline gelir ve dolayısıyla kurumsal değişim sağlanır. Örgütsel aktörlerin bu fikir ya da uygulamaları benimsemeleri, onları ya rasyonel bulduklarından ya da diğer örgütlerden geri kalmak istemediklerinden dolaydır.

İskandinav kurumsalcıları, kuramsal olarak bu dinamikleri merkeze oturtup kurumsal kuramın yayılım kavramına ve değişimi istisnai bir durum olarak kabul eden bakış açısına meydan okumuş, kavramsal bir çerçeve çizmiş ve Kuzey Amerika'ya göre daha yapısalcı bir temel oluşturmuştur. Ayrıca, İskandinav çalışmaları, Amerika'daki çalışmalara göre daha mikro bir bakış açısına sahiptir (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 222).

TKY, Yalın Yönetim ve Değişim Mühendisliği gibi yönetim kavramlarının gelişimi, yayılımı ve benimsenmesi ile ilgili hâlâ geniş kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. Farklı fikir ve perspektiflere sahip olan bu çalışmalar arasında öne çıkmaya başlayan akım ise İskandinav kurumsalcılığıdır (Van Grinsven, Heusinkveld ve Cornelissen, 2016, s. 271).

Barbara Czarniawska ve Guje Sevón, İskandinav kurumsalcılığı tabirini Danimarka, Norveç ve İsveç'te Richard W. Scott, James G. March ve John W. Meyer gibi isimlerin etkisi altında yazılan çalışmaları işaret ederek isimlendirmişlerdir. Bu isimlerden etkilenen yazarlar ve çalışmalar grubunu ortak bir şemsiye altında tutan şey, genellikle örgüt kuramı alanında çalışmaları ve kurumların oluşmaları ve ortadan kalkmaları süreçlerine verdikleri önemdir (Czarniawska, 2008). Ayrıca fikirlerin neden ve nasıl yaygınlaştıklarına, bu süreçte nasıl dönüşüme uğradıklarına ve hangi örgütsel sonuçlara yol açtıklarına dair konular da araştırılmaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008).

İskandinav kurumsalcılığının temelini oluşturan bir diğer konu örgütlerin kurumsal baskılara karşı verdikleri yanıtlardır. Temel odak; örgütlerin kurumsal baskıları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu algı ve yorumların da örgütlerin günlük uygulamalarını nasıl etkilediği üzerinedir. Ayrıca örgütsel alanın yapılanmasından ziyade örgütler arası dinamiklere daha fazla önem verilmektedir. Bu da yapılan çalışmaların genelde uygulama odaklı olmalarına yol açmıştır (Boxenbaum ve Pedersen, 2009, s. 187).

İskandinav bilim insanları, öncesinde John Meyer'in çalışmalarından, fikirlerinden ve teorilerinden esinlenmiş; fakat bunları daha sonra, bir süredir İskandinavya'da etkili olan ya da o dönemde Avrupa'da ortaya çıkan diğer araştırma gelenekleriyle de birleştirip farklı bir ekol oluşturmuşlardır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 219). Örneğin bu araştırma geleneklerinden biri olan sosyolojideki Aktör-Ağ Teorisi İskandinav kurumsalcılığını derinden etkilemiştir. Bu teori de kaynağını Latour'un semiyotik (işaret bilimsel) çalışmalarından almaktadır. Semiyotik çalışmalar işaretlerin nasıl anlam kazandığı üzerine çalışmalar yapan bir sosyal bilim dalıdır (Cassinger vd., 2016, s. 175).

İskandinav çalışmaları James March ve meslektaşları tarafından geliştirilen belirsizlik altında karar alma çalışmaları, Berger ve Luckman ve ilgili Avrupa gelenekleri tarafından geliştirilen sosyal yapısalcılık ve kurumsallaşma çalışmaları ve bunların yanı sıra Bruno Latour, Michel Callon ve Karin Knorr-Cetina tarafından geliştirilen bilim ve teknoloji çalışmaları üzerine kurulmuştur (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 219).

İskandinav kurumsalcılığı, örgüt çalışmalarında yoğun, zengin, süreç odaklı ve nitel yaklaşımlara (genellikle etnografik) dayalı bir bakış açısına sahiptir. Dolayısıyla, nitel çalışmalar yoluyla uygulamaların detaylı olarak incelenmesi ve gözlemlenen olgunun karmaşık yapısı nedeniyle teori geliştirme daha zor bir hâle gelmektedir. Ayrıca, İskandinav kurumsalcılığında genelleştirme endişelerinden uzak ve yerel olaylar üzerine yapılan çalışmalar daha baskındır (Boxenbaum ve Pedersen, 2009, s. 196).

Kurumsalcılığın farklı bir versiyonu olan ve 90'lı yılların başlarında İskandinav'ya'da ortaya çıkan (Magnusson ve Oskarsson, 2008, s. 2) İskandinav kurumsalcılığı Kuzey Amerika kurumsalcılığından önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Van Grinsven, Heusinkveld, ve Cornelissen, 2016, s. 271). İskandinav kurumsalcılığının ayırt edici özelliği, kurumsal baskılara tepki niteliğindeki örgütler arası süreçlere olan ilgisidir. Ayrıca bu akım, kurumsallaşmanın sonuçlarına değil, daha çok kurumsallaşma süreçlerine odaklanmaktadır (Magnusson ve Oskarsson, 2008, s. 2).

İskandinav kurumsalcılığını geleneksel görüşten ayıran temel fark yönetsel fikirlerin yayılma süreçleri konusundadır. Son yıllarda özellikle yönetim alanında ve diğer disiplinlerde yeni fikir, uygulama, bilimsel gelişme ve teknolojilerin genel olarak durağan bir şekilde kalmadığı ve değişime uğrayarak yayıldığı kabul edilmektedir (Spyridonidis vd., 2016, s. 231). İskandinav kurumsalcıları da bu görüşü temel alarak yeni kurumsalcı gelenek tarafından ortaya atılmış olan fikirlerin yayılım modelleri üzerine çeşitli eleştirilerde bulunmuşlardır (Van Grinsven, Heusinkveld ve Cornelissen, 2016, s. 271). Yeni kurumsalcılara göre kurumsallaşmış alanlarda izomorfik baskılar sonucu, yayılan fikirler edilgin alıcılar tarafından benimsenmekte ve süreç sonunda örgütsel alanda artan bir yapısal homojenlik (eş biçimlilik) görülmekte (Wüst, 2017, s. 2), yani örgütler genel fikirler ve standartlar tarafından oluşturulan normatif baskılar sonucu giderek birbirlerine benzemektedirler. İskandinav kurumsalcılığı ise fikir ve standartlara sabit kavramlar olarak bakmamakta, onları farklı aktörlerin etkileri sonucu farklı şekillerde yorumlanabilen kavramlar olarak görmektedir (Cassinger vd., 2016, s. 176).

İskandinav kurumsalcılığı yönetim fikirlerinin benimsenmesi ve yayılma sürecini araştıran akademisyenler tarafından hızla kabul görmeye başlamıştır. Herhangi bir yönetim fikrinin yayılması sırasında bu fikrin farklı türde yorumlamalar sonucu değişime (çeviriye) uğradığı ve örgütsel alanda kurumsal kuramın eş biçimlilik kavramının öngördüğü biçimde homojenliğe değil, aksine heterojenliğe yol açtığı öne sürülmektedir (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 242). Böylelikle makro bir fikir yerel uygulamalarda yani mikro düzeyde farklı bir şekilde yorumlanabilmekte ve yine farklı bir şekilde uygulanabilmektedir (Vossen ve Van Gestel, 2019, s. 26).

Çeviri metaforu kurumsalcı geleneğin yayılım metaforundan farklıdır. Yayılım modelinde yönetim fikirleri ve yenilikler örgütler arasında yayılırken değişime uğramamaktadır. Yani yayılım modelinde örgütler merkeze alınarak aktörler ihmal edilmiştir. Ayrıca yayılım süreci ve eş biçimlilik kavramı örgütsel alandaki farklı versiyonlar

için herhangi bir açıklama getirememektedir. Yayılım metaforunun aksine, çeviri metaforu bu farklılıkları açıklama konusunda önemli bir bakış açısı sunmaktadır (Wüst, 2017, s. 4). Bu nedenle, örneğin Czarniawska'ya göre yayılım, fikirlerin yayılım süreçlerini anlamada fazlasıyla basit, mekanik ve belirlenimci bir anlayışa sahiptir (Magnusson ve Oskarsson, 2008, s. 2).

Amerikan kurumsalcıları tarafından geliştirilen yayılım modellerine seçenek olarak öne sürülen (Spyridonidis ve Currie, 2016, s. 27) bu anlayışa göre, aktörler çeviri sürecinde önemli bir yere sahiptirler (Vossen ve Van Gestel, 2019, s. 26). Aktörler, yani kurumda karar verme noktasında etkili olan kişiler, herhangi bir yönetim fikrini kendi kurumlarına yerleştirirken, söz konusu yönetim fikri bu aktör ya da aktörlerin bilişsel ve davranışsal karakteristiklerinden ve kurumsal çevreden etkilenmekte, değişime uğramakta ve yeni bir anlam kazanmaktadır. Bu noktada aktörler edilgin benimseyiciler değil, çeviri sürecinde yeni fikirleri etkin bir şekilde kopyalayan, güçlendiren, ihmal eden ya da değiştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Vossen ve Van Gestel, 2019, s. 26). Aktörler, ayrıca, yerleştirilen fikirleri etkin bir şekilde günlük uygulamalara çeviren unsurlar olarak görülmüşlerdir (Kjeldsen, 2013, s. 226).

İskandinav kurumsalcılığı, kurumsal kuramın üzerinde daha çok durduğu eş biçimlilik ve standartlaşma konularından ziyade örgütsel çeşitlilik konusuna odaklanmaktadır (Boxenbaum ve Pedersen, 2009, s. 179).

İskandinav kurumsalcılarına göre, yeni kurumsal kuram istikrar ve standartlaşma konularına fazla ilgi göstermiş ve değişim süreçlerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu akademisyenler kurumu temsil eden aktörlerin düzenlemelere, normlara, değerlere ve kültürel-bilişsel inançlara etkin bir şekilde yanıt verdiklerini; uygulamaya karar verdikleri yönetim fikirlerini kendi süzgeçlerinden geçirerek ve yorumlayarak aslında farklı biçimlerde uyguladıklarını öne sürerek kendilerini yeni kurumsalcı perspektiften uzaklaştırmışlardır. Çünkü yeni kurumsal kuramda yönetim fikirlerinin direkt olarak yayıldıkları ve aynı şekilde uygulandıkları kabul edilmektedir. Fakat İskandinav kurumsalcıları fikirlerin orijinal kaynaklarından yeni ortamlara adapte edilmeleri sırasında değişime uğradıklarını öne sürmekte ve bu durumu da çeviri metaforuyla açıklamaktadırlar (Van Grinsven, Heusinkveld ve Cornelissen, 2016, s. 272). İskandinav kurumsalcılığı çeviri kavramını bir fikrin orijinal bağlamından soyutlanıp yeni bir bağlama dönüşmesi, uygulamada somutlaşması ve zamanla kurumsallaşması süreci olarak formüleştirmektedir (Vossen ve Van Gestel, 2019, s. 26). Çeviri kavramı, başka bir deyişle, fikir ve

uygulamaların aynı etiket altında yayılabildiklerini fakat farklı örgütlerde uygulanmaları sırasında farklı anlamlar kazandıklarını, yani fikirlerin maruz kaldığı değişimi ifade etmektedir. Çünkü söz konusu fikir, her örgütte tamamen aynı şekilde uygulanamaz. Uygulanma sürecinde aktörler, örgütün özellikleri ve işleyişi de işin içerisine gireceğinden farklı yorumlamalar sonucu farklı uygulamalar görülecektir. Dolayısıyla, çeviri perspektifi, yönetim fikirlerinin örgütlerde uygulanmasıyla örgütler arasında homojen bir yapının öngörüldüğü bir ortamda, bu fikirlerin farklı örgütsel ortamlarda farklı şekillerde yorumlanma ve uygulanmaları sonucunda, örgütler arasında çok büyük farklılıklar olmasa da heterojenliğin görüleceğini ileri sürmektedir (Boxenbaum ve Pedersen, 2009, s. 190-191).

Çeviri çalışmalarının bazıları yönetim fikirlerinin taşıyıcılarına (yönetim danışmanları, yayımcılar, gurular ve işletme okulları vb.), bazıları ise çeviri süreçlerine ve uygulamalarına odaklanmaktadır (O'Mahoney, 2016, s. 340).

Bazen translatoloji olarak da adlandırılan çeviri çalışmaları (Vermeer, 1998), dilbilim, sosyoloji, yönetim, bilgisayar bilimi, göstergebilim, tarih ve karşılaştırmalı edebiyat gibi çeşitli akademik disiplinler içerisinde çalışılan bir alandır (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 244).

Yönetim alanında da çeviri konusunda farklı perspektifler bulunmaktadır. Örneğin; Joe O'Mahoney (2016), yönetim çalışmalarında çeviri konusu ile ilgili çalışmaları (128 çalışma) çözümlemiş ve yayılım, aktör-ağ teorisi, İskandinav kurumsalcılığı ve örgütsel sınırlar olmak üzere dört farklı perspektifin bulunduğu işaret ederek çeviri yorumlarındaki bu farklılığı ortaya çıkaran en önemli sebebin bu perspektiflerin dayandıkları kuramsal fikirler olduğunu belirtmiştir. Örneğin bu kuramsal fikirler araştırmacıları ontolojik, epistemolojik ve metodolojik olarak ayırtmaktadır.

Bununla birlikte farklı alanlardaki çeviri çalışmalarını bütünleştirme çabaları da mevcuttur. Örneğin, Wæraas ve Nielsen (2016); aktör-ağ teorisi, bilgi tabanlı teori ve İskandinav kurumsalcılığını bütünleştirme konusuna değindikleri makalede çeviri konusunda yazılmış yayınları incelemiş ve bu üç farklı perspektifin bütünleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir.

Çeviri konusunu daha iyi anlayabilmek için bir sonraki bölümde kuramsal kuramın bir konusu olan yayılım kavramı ve bu kavramın İskandinav kurumsalcıları tarafından farklı bir şekilde nasıl yorumlandığı incelenecektir.

3.1 Yayılım

Yayılım, kurumsal değişimin en önemli kaynaklarından biridir. Bir fikir ya da uygulamanın gruplar, topluluklar, örgütler, toplumlar ve ülkeler arasında genişlemesini yani daha fazla kullanımını ifade eder. Yayılan şey soyut bir fikir, somut bir uygulama ya da herhangi bir teknoloji olabilir (Maman, 2006, s. 116). Latour’a göre (1986) yayılım sürecinin üç önemli ögesi vardır. Bunlar, yayılım için hareketi tetikleyen enerji, devamlılık ve yayılmayı sağlayan araçtır.

Yayılım teorisi genel olarak Rogers’ın (1983) “Diffusion of Innovations” (İnovasyonların Yayılımı) adlı kitabıyla ilişkilendirilmektedir (Mica, 2013, s. 4). Rogers, yayılımı, bir yeniliğin yani yeni bir fikrin, ürünün veya hizmetin sosyal bir sistemde bulunan üyeler arasında, zaman içerisinde belirli kanallar yoluyla iletilmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Rogers, 1983, s. 5). Yazar, yayılma sürecini etkileyen faktörleri ise, yeniliğin özellikleri, sosyal sistem (potansiyel benimseyiciler topluluğu), iletişim kanalları ve zaman olarak ifade etmektedir (Rogers, 1983, s. 10). Başka bir çalışmada ise (Wejnert, 2002, s. 298-299) yayılma sürecinde; yayılan fikrin özellikleri, sürece dâhil olan aktörün özellikleri ve çevresel şartlar olmak üzere üç etkenin belirleyici olduğu öne sürülmektedir.

Yayılım kavramı kurumsal değişim için örgütlerin birbirlerine ilk yakınlaşmalarını açıklamada kabul edilebilir bir metafor olarak (Wüst, 2017, s. 4) sosyal ve beşeri bilimlerde hızla yaygınlaşmıştır. Bu kavram, örneğin, küreselleşmenin devletler arasında yayılmasıyla giderek artan politik, ekonomik ve kültürel benzerliğe yol açtığını gösteren küreselleşme çalışmalarında en yaygın yaklaşımdır. Örgüt çalışmalarında ise yönetim fikirlerinin örgütler arasında yayılmalarını açıklamada kullanılan bir kavramdır. Bu çalışmalar örgütsel model ve uygulamaların benimsenmesine veya reddedilmesine odaklanır ve yayılımı sağlayan veya engelleyen kurumsal, tarihî ve politik koşulları inceler (Maman, 2006, s. 117).

Yayılım çalışmalarında genel olarak odaklanılan konu, kaynak örgüt ve benimseyici örgütler arasında iletişim ya da etki yoluyla gerçekleşen ilişkilerdir (Maman, 2006, s. 116). Dolayısıyla bu çalışmaların çoğu örgütler arası durumları vurgulamakta, popülasyon düzeyinde çözümlemeler yapmakta ve genellikle yayılan fikirlerin kabul edilmesi ya da reddedilmesi konularına odaklanmaktadır (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010, s. 67). Yayılım ve eş biçimlilik ilişkisi konusunda da birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları yayılımı sebep, eş biçimliliği ise sonuç olarak görürken; birçoğu da bu

durumun tam tersini iddia etmekte, yani eş biçimliliği yayılımın sebebi olarak görmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017, s. 78-79). Diğer bazı çalışmalarda ise yayılım sürecini etkileyen faktörler, yayılımın sonuçları, yayılan fikir ya da uygulamanın orijinal anlamının yeni mekânlarda değişip değişmediği gibi konular araştırılmıştır (Maman, 2006, s. 115).

Yayılım çözümlemeleri genellikle iki farklı bakış açısıyla yürütülmektedir. Bunlar; ekonomik ve sosyolojik bakış açılarıdır. Rasyonelliği vurgulayan ekonomik yaklaşıma göre örgütlerin bir fikri benimsemeleri ya da reddetmeleri yayılan fikir ya da uygulamanın değeriyle ilişkilendirilir. Yani, fikir ya da uygulama örgüte ekonomik anlamda getiri sağlama potansiyeline sahip olduğu için benimsenir. Sosyolojik yaklaşım ise, örgütlerin kurumsal çevreye uyum konusunda maruz kaldıkları baskılara işaret ederek, yeni fikir ve uygulamaların genellikle bu sebepten dolayı benimsendiğini öne sürmektedir (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010, s. 67).

İki yaklaşım arasındaki bir diğer fark ise davranışların sürekliliği konusundadır. Ekonomik yaklaşım yayılan fikrin hızlı bir şekilde yükseliş ve düşüşler yaşayabileceğini, yani sürecin daha kırılgan olduğunu; sosyolojik yaklaşım ise bir uygulamanın kurumsallaştıktan sonra kolaylıkla değişemeyebileceğini ileri sürmektedir (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010, s. 71).

Yayılım kavramı, daha çok meşrulaşma arayışı içinde olan örgütler için geçerli sayılmaktadır. Çünkü örgütler kurumsal çevrelerinden onay almak için belirli rutinleri benimsediklerinden, bu durum orijinal fikirde sadece küçük değişikliklerin olduğu bir süreçle sonuçlanır. Bu nedenle bazı kurumsallaşma süreçleri yayılım perspektifine benzerdir ve bir fikrin bir grup örgüt aracılığıyla görece değişmemiş ya da çok az değişmiş olarak paylaşıldığını ifade etmektedir (Boons ve Strannegård, 2000, s. 15). Kurumsal kuram savunucuları yönetim fikirlerinin örgütler arasında çok az bir değişiklik ile yayıldığını ve bunun sonucunda örgütlerin homojenleştiğini ileri sürmektedirler.

Yayılım sonucunda yayılan fikirlerin örgütsel alanda daima homojenliğe yol açmadığı ve bu sürecin farklı etkenler sonucunda değişerek örgütsel alanda heterojen bir görünüme neden olacağını ileri süren eleştirel çalışmalar da mevcuttur (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010, s. 67).

Yayılan fikrin örgüt tarafından benimsenme derecesi; bu fikrin örgütün ihtiyaçları, hedefleri ve yapısıyla uyduğu ölçüde artmaktadır. Tabii, bu noktada örgütün iç ve dış çevresindeki teknik, ekonomik, sosyal ve politik faktörler de etkili olmaktadır (Ansari,

Fiss ve Zajac, 2010, s. 68). Bu faktörler yayılımı mümkün kılabilen ya da kısıtlayabilmektedir. Örneğin kurumsal yönetim modellerinden biri olan “hissedar değeri yönetimi” kavramının uluslararası alanda yayılması konusunu çalışan Fiss ve Zajac (2004, s. 501), bu kavramın Alman firmaları arasında yayılmasında büyük hissedar grupları ve bazı kıdemli yöneticilerin etkilerini araştırmışlardır. Alman firmalarının başta bu kavramı benimsemiş gibi görünüp uygulamaya geçirmediklerini, fakat örgütsel alandaki güçlü ve önemli aktörlerin etkileri nedeniyle bu durumun tersine döndüğünü tespit etmişlerdir. Yani, yayılım süreci, sadece ekonomik faktörler nedeniyle değil politik öğelerin etkileriyle de şekillenmiştir.

3.2 Yayılımdan Çeviriye

Daha önce yönetim fikirlerinin yayılması konusunda farklı araştırmalar yapılmış olmasına rağmen bu çalışmalar genellikle yayılım kavramını temel almaktaydı ve odak nokta fikirlerin içeriği ve dönüşümlerinden ziyade yolculuk rotaları ve araçları üzerinedir (Sahlin ve Wedlin, 2008). Bu nedenle çeviri metaforu yönetim fikirlerinin yayılmaları ve değişimleri açısından farklı bir perspektif sunmuştur.

Örgütlerin homojenleşmesi yayılım kavramı haricinde heves, moda ya da hastalık bulaşması gibi birçok farklı metaforla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu metaforlar örgütlerin birbirlerini izledikleri ve taklit ettikleri konusunu vurgulamakla birlikte, yönetsel fikirlerin nasıl yayıldıkları ve ne şekilde farklılaştıkları konusunda çok az açıklama yapmışlardır. Bu metaforlara bakıldığında örgütsel form ve uygulamaların içeriğinin değişmeden (bir örgütten diğerine teslim edilen paket gibi) örgütlere ulaştığı algısı oluşabilir fakat birçok örneğe bakıldığında durumun bu şekilde cereyan etmediği ve yayılan fikirlerin farklı şekillerde uygulandığı görülebilir. Yani, taklit edilen prototipler yeniden formüle edilip yerel mekânlarda uygulanabilir hâle getirilir (Sahlin-Andersson, 1996, s. 69). Bu durum çeviri metaforuyla açıklanmıştır. Çeviri metaforu yönetim fikir ve uygulamalarının direkt olarak yerleştirilemeyeceklerini ve içeriklerinin değişime uğrayacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgütler arasında taklit nedeniyle homojenleşme gerçekleşecek, fakat fikir ve uygulamalarda değişiklik olacağından aynı zamanda heterojen bir görünüm oluşacaktır (Czarniawska ve Joerges, 1996).

Yayılım fiziksel bir süreci ifade eder ve fizik kanunlarına tabidir. Michel Serres’in çeviri çalışmalarından etkilenen ve çeviri tabirini ödünç alan Latour ve Callon ise çevirinin, devinimi ve dönüşümü çağrıştıran ve hem dilsel anlamda hem de maddi nesnele-

rin dönüşümü anlamında kullanılabilecek bir tabir olduğunu ve yayılım kelimesinin yerine kullanılmasının daha doğru olacağını dile getirmişlerdir. Fakat örgüt çalışmalarında çeviri kavramı dilsel bir terim olarak değil, hareket ve dönüşümü ifade eden bir anlamda kullanılmıştır. Çeviri tabiri, yönetim fikirlerinin nereye ve nasıl seyahat ettiğini anlamak için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 224).

Çeviri sürecinde aktörler arasında her defasında yeniden bir yorumlama ve oluşturma söz konusudur. Buna göre, bir aktörden diğerine geçen fikir ya da uygulama aynı kalmaz. Yayılım modeli ise bunu daha çok mekanik bir süreç olarak görmekte ve fikir ya da uygulamanın neredeyse aynı şekilde kopyalandığını farz etmektedir. Bu nedenle çeviri sürecinde fikirler orijinal ya da kopya şeklinde etiketlenemez. Çünkü yayılan fikir ve uygulamalar dönüşüme uğramadan yerleştirilemez. Yayılımda ise ortaya ilk çıkan orijinal, sonrakiler ise genellikle kopya olarak adlandırılır (Sevón, 1996, s. 51).

Yapılan çalışmalarda metodolojik olarak yayılım ya da çeviri perspektiflerinden hangisinin daha uygun olacağı duruma göre değişebilmektedir. Örneğin yayılım, genel bir fikir birliğinin olduğu durumların yorumlanmasında kullanılabilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir politikanın baskın olduğu ve yayılan fikirlerin görece iyi tanımlanmış kullanım alanlarına sahip teknolojik yenilikler olduğu durumlar için daha uygun bir yorum biçimi olarak değerlendirilebilir (Johnson ve Hagström, 2005, s. 384).

Kurumsal kuramcılar tarafından çalışılan yayılım kavramı ve İskandinav kurumsalıcıları tarafından çalışılan çeviri kavramı arasındaki farklar Tablo 3. 1’de özetlenmiştir.

Tablo 3. 1 Yayılım ve Çeviri Kavramlarının Karşılaştırılması

	YAYILIM	ÇEVİRİ
Dayandığı kuramsal fikir	Bilimcilik	Toplumsal yapısalcılık
Bakış Açısı	Makro	Mikro
Örgüt topluluklarını tasviri	Homojen	Makro boyutta homojen, Mikro boyutta heterojen
Aktör	Edilgin	Etkin
Yayılan kavram	İnovasyon	Fikir
Yayılan kavramdaki değişim	Hiç yok ya da çok az	Yayılıma oranla fazla
Sonuç	Öngörülebilir	Öngörülemez

3.3 Çeviri

Çeviri çalışmaları bir fikrin, yerel düzeyde (mikro) ortaya çıkıp örgütler arasında kurumsallaştıktan sonra araçlar yoluyla diğer bölgelere (makro) pazarlanma ve farklı bağlamlarda gelişme ve uygulanma süreçlerini incelemektedir. Buna göre, fikir önce somutlaştırılır ve her yerde uygulanabilir olması için genelleştirilir. Sonra, araçlar tarafından abartılır, bilimsel yöntemlerle doğrulanır, kitle iletişim araçlarıyla propagandası yapılmak suretiyle pazarlanır ve moda hâline getirilir. En sonunda da, kişi ve örgütler ikna edilerek fikrin ortaklaşa bir eyleme dönüştürülmesi sağlanır (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). Tabii, genelleştirilen fikir ya da uygulamanın diğer yerlere (farklı yerel bölgelere) yerleştirilebilirliğini sağlamak için fikir ve uygulamalar yereldeki şartlara göre şekillendirilirler (Morris ve Lancaster, 2005, s. 208).

Bu noktada çeviri perspektifindeki temel varsayım şudur; yerleştirilen fikrin hangi unsurlarının değiştirilip değiştirilmeyeceği ve çeviri sürecinde hangi aktör ya da aktörlerin yer alacağı önceden bilinemez. Dolayısıyla çeviri süreçlerinin farklı bağlamlarda gelişmeleri nedeniyle çeviriler benzersiz yani birbirlerinden farklı olacaklardır (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 245).

Çeviri metaforu Czarniawska ve Joerges tarafından ilk defa, editörlüklerini yaptıkları *Translating Organizational Change* adlı kitapta sunulmuştur (1996). Yazarlar çalışmanın “Fikirlerin Seyahatleri” adlı bölümünde çeviri metaforunu ayrıntılarıyla açıklamış ve kitabın diğer bölümlerinde de çeşitli araştırmacıların çeviri ile ilgili diğer bazı çalışmalarına yer vermişlerdir.

Czarnawska ve Joerges (1996), yerelde ortaya çıkan ve kurumsallaşan başarılı fikirlerin küresel ölçekte uygulanabilmeleri için farklı araçlar yoluyla genelleştirilip eylem planları hâline getirilmelerini, farklı çevrelere uygun hâle getirilerek (çeviri) diğer örgütlere sunulmalarını ve yine örgütler içerisinde farklı şekillerde uygulanmalarını (çeviri) irdemişlerdir. Zamanla bu eylem planlarının moda hâline gelmelerini ve kurumsallaşmalarını da incelemişlerdir. Ayrıca bu yolla örgütsel değişimi yeniden ele almış ve kurumsallaşma çalışmalarına farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır.

Çeviri sürecinde fikrin ulaştığı yerdeki çevirmenler, fikirleri içerisinde bulundukları durum ve vizyonlar ışığında yeniden formüleştirmektedirler. Bu nedenle fikirler devamlı olarak yeniden ve doğal olarak farklı şekillerde inşa edilirler. Tabii ki, ilk bakışta çeviri sürecinin oluşturucu ve açık uçlu olduğu görülebilir fakat unutulmamalıdır ki çeviri süreci de sosyal kontrolden ve geleneklerden yani kurumsal çevreden etkilenir ve kısıtlanır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 225). Çünkü ideolojiler, gelenekler, çıkarlar, engeller ve sınırlılıklar her yerde aynı değildir (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 225; Sahlin-Andersson, 1996, s. 82). Bir yerde baskın ve kanıksanmış olan, başka bir yerde bilinmeyen ya da demode olabilir. Bu anlamda çeviri süreci ve ifade ettiği anlam, duruma ve bağlama göre farklılaşır. Yani model ve fikirler farklı yerel bağlamlarda değişime uğrar (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 225).

Çeviri çalışmaları genel olarak iki düzeyde yürütülmektedir (Røvik, 2016, s. 292). Bunlar; örgütler arası çeviri süreçleri (fikrin oluşması ve yayılması, fikrin farklı mekânlara adapte edilmesi vb.) ve örgüt içi çeviri süreçleridir (direnc, güç ilişkileri, örgüt içi uygulamalar vb.). Örneğin; Sahlin-Andersson (1996) örgütler arasındaki çevirileri mümkün kılan özel sektör danışmanlarını işaret etmiş ve çeviri süreçlerini genel

olarak daha makro bir pencereden bakarak örgütler arasında incelemiştir. Røvik (2016) ise, örgütler içerisinde gerçekleşen çeviri süreçlerine ve çevirmenlere odaklanmıştır.

Nielsen, Wæraas ve Dahl (2019, s. 4), çeviri süreçlerinin örgüt üstü ve örgüt içi düzeylerde nasıl farklılaştığını şu şekilde tabloştırmışlardır:

Tablo 3. 2 Makro ve Mikro Düzeyde Çeviri Farklılaşması

	MAKRO ALAN (ÖRGÜT ÜSTÜ)	MİKRO ALAN (ÖRGÜT İÇİ)
Yönetim fikirlerinin nasıl yayıldığı	Çeşitli aktörlerin yönetim kavramları hakkında bilgi edinmek ve onları geliştirmek için toplandıkları konferanslar, araştırma projeleri, çalıştaylar ve seminerler gibi alan düzeyindeki etkinlikler	Örgütsel bağlamda yeterli uyumu sağlamak için düzenlenen çalıştaylar, projeler, seminerler, toplantılar gibi örgüt düzeyinde etkinlikler
Çevirmenler	Danışmanlar, yönetim guruları, akademi, meslek kuruluşları, hükûmet temsilcileri	Yöneticiler, örgütsel gelişim görevlileri, insan kaynakları yönetimi personeli, proje yöneticileri, örgüt içi danışmanlar
Çeviri amacı	Yönetim kavramını mevcut alana özgü mantıklara, değerlere ve normlara uyarlamak	Yönetim fikrini, örgüt içerisinde anlamlı olacak şekilde uyarlamak
Çeviri stratejileri	Kopyalama, ekleme, çıkarma, tamamen değiştirme	Kopyalama, ekleme, çıkarma, tamamen değiştirme
Çıktılar	Kitaplar, sunumlar, “en iyi uygulamalar”, “çözüm reçeteleri”	Yönetim kavramının benzersiz örgütsel “versiyonları”, yönetim uygulamaları

Örgütler arası çeviri süreçlerinde dikkat edilmesi gereken bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Røvik, 2016, s. 290);

- Kaynak uygulamanın çevrilebilirliği,
- Aktarılan bilginin dönüştürülebilirliği ve
- Kaynak ile alıcı birimler arasındaki benzerliktir.

Bunların yanında, bir fikir ya da uygulamanın yerleştirilme süreci o uygulamanın karmaşıklığına, yayılma derecesine (belirli bir örgüt içinde, örgütler arasında vb.) ve açık/gizli bilgi oluşuna göre de değişebilmektedir (Røvik, 2016, s. 294).

Yönetim fikir ve uygulamaları örgütler içerisinde de yeniden şekillendirilmekte ve örgütsel süreçlere uygun hâle getirilmektedir. Örgütler bunu çoğaltma (reprodüksiyon), sınırlı değiştirme ya da kökten değiştirme yoluyla yapmaktadırlar. Buna göre (Røvik, 2016, s. 296-298);

- Çoğaltma: Örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için diğer örgütlerin yeniliklerini, başarılı uygulamalarını ya da moda hâline gelmiş fikirlerini taklit etme yoluyla gerçekleştirdiği bir strateji biçimidir.

Kopyalama: Çoğaltma modu içerisindeki çeviri kuralı kopyalamadır. Örgüt, benzer bir başarıyı yakalamak amacıyla diğer örgütlerin belirli uygulamalarını yerleştirir. Tabii ki, çeviri perspektifinden bakıldığında taklit edilen fikir ya da uygulamanın değişmeden uygulanması imkânsızdır. Bu noktada kastedilen kopyalama, fikir ya da uygulama üzerinde bilinçli bir şekilde değişiklik yapılmadan mümkün olduğu kadar direkt olarak yerleştirmektir. Yani fikirlerin orijinal hâllerinde hiçbir değişiklik yapılmaz ya da çok az değişiklikler yapılır (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 244).

- Sınırlı değiştirme: Aktörlerin (çevirmenlerin) yerleştirilecek fikir ya da uygulama üzerinde ufak değişiklikler yaparak bunları kendi örgütlerine ve var olan uygulamalarına uyacak bir şekilde ayarlamaya çalışmalarıdır. Bu durum “ekleme” ve “çıkarma” olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunları kısaca açıklarsak;

Ekleme: Yerleştirilen yönetim fikri daha belirgin ve somut hâle getirilerek (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 244) ya da var olan uygulamalarla birleştirilerek gerçekleştirilir. Alınan fikrin bazı yönleri açık seçik belirtilmemiş ya da bu fikrin tüm parçaları örgütsel uygulamalarla uyuşmamış olabilir. Bu noktada, eksik kalmış kısımlara eklemeler yapılabilir ya da yerleştirilen fikirle örgütün bazı uygulamaları birleştirilerek yeni bir birleşim elde edilir.

Çıkarma: Çıkarma ya da eksiltme, yerleştirilen yönetim fikrinin bazı kısımlarının örgütsel uygulamalarla örtüşmemesi sonucu gerçekleştirilir. Yönetim fikri, alıcı örgüt tarafından belirli yönleri kırılarak uygulanır.

- Kökten değiştirme: Bu yöntemde, yönetim fikrini kendi örgütlerine yerleştirecek olan aktörler, yeni versiyonu oluştururken kendilerini yerleştirilen fikirle sınırlamazlar. Örneğin alınacak fikri yeni ve özgün bir uygulamanın (ürün, süreç,

hizmet, teknoloji vb.) geliştirilmesinde ilham kaynağı olarak kullanırlar. Başka bir deyişle bu yöntem yerel bir yenilik olarak da görülebilir (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 244).

Tamamen Değiştirme: Köklü mod içerisindeki çeviri kuralı tamamen değiştirmedir. Bir veya daha fazla fikir ve uygulama kaynağının sentezlenmesini ve kapsamlı olarak dönüşüme uğramasını; başka bir deyişle, çeviri olarak kabul edilemeyecek kadar köklü değişim süreçlerini ifade etmektedir.

Røvik çalışmasında (Røvik, 2016, s. 291), ayrıca, çevirmenlerin çeviri yapma şeklinin fikir ve bilgi aktarımı süreçlerinin sonuçları için belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Bir başka deyişle, fikir yerleştirme sürecinin çıktıları çeviri performansına yani aktörlerin çeviri süreçlerini nasıl yürüttüklerine bağlıdır. Uygun ya da daha az uygun çeviriler ve yetenekli ya da daha az yetenekli çevirmenler bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Çünkü yerleştirilen fikir ya da bilgi bazen resmî olarak benimsenmesine rağmen uygulamaya geçirilmeyip örgütsel rutinlerden ayrılabilir. Dolayısıyla bu aşamada örgüt içi aktörlere önemli bir sorumluluk düşmektedir. Røvik, ayrıca, çeviri kurallarının farklı tarihsel dönemlerde, farklı coğrafi bölgelerde, farklı milletler arasında ve farklı örgütlerde aynı biçimde uygulanamayacağından bahsetmektedir (Røvik, 2016, s. 293).

Wæraas ve Sataøen (2014, s. 245) ise örgütsel aktörlerin yani çevirmenlerin bu seçeneklerden hangilerine yönelebilecekleri konusunu şu şekilde yorumlamaktadır;

Bir uygulamanın bileşenleri teknik bir yapıya sahipse ve açıkça dile getirildiyse, uygulamanın daha az dönüştürülebilir olmasından dolayı kopyalanması öngörülebilir. Aksine, eğer uygulama daha az açıksa, bir dizi süreci ve insanı içeriyor ve karmaşık bilgi gerektiriyorsa, kopyalamanın yerine dönüşüme uğraması daha olasıdır. Ayrıca örgütsel alanlar da çevirileri etkileyebilir. Örneğin hastaneler güçlü bir şekilde kurumsallaşmış örgütsel alanların üyeleridirler. Bu nedenle örgütsel aktörler çeviri süreçlerinde kendilerini izomorfik baskılardan ötürü çok da özgür hissedemezler ve uygulamada çok fazla farklılaşamazlar.

Dolayısıyla, örgütler köklü moda göre hareket edip fikri tamamen değiştiriyorlarsa heterojenlik, çoğaltma moduna göre hareket edip aynı şekilde kopyalıyorsa (mümkün olduğu kadar) homojenlik artacaktır. Ayrıca, yönetim uygulamalarının belirli bir kültüre uymadığı zamanlarda da köklü değişimler söz konusu olabilir (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 244-245).

Çeviri konusunda örgüt içi süreçlere odaklanan diğer bazı çalışmalar ise şu şekildedir:

Madsen'e göre (2019, s. 17) örgüt içi çeviri süreçlerinde;

- İçeriğin anlaşılabilir ve kolay çevrilebilir olması,
- Çevirmenin çeviriyi örgütün üst, orta ve alt katmanlarına uyarlayabilmesi, ortak bir dil oluşturabilmesi, çeviri içeriğini örgütteki benzer kavram ve uygulamalardan ayırabilmesi, soyut içerikleri somut uygulamalara dönüştürebilmesi, öznelikten kaçınarak içeriğe ön yargılarından uzak bir şekilde yaklaşabilmesi ve
- Örgüt çalışanlarının yeni uygulamaya hazır hâle getirilmeleri ve içeriğin mümkün olan en fazla sayıda kişiye ulaştırılabilmesi gerekmektedir.

Becker-Ritterspach, Saka-Helmhout ve Hotho ise çeviriyi başarılı kılan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (2010, s. 26):

- Farklı örgütsel düzeyleri kapsayan daha geniş bir çeviri
- Hiyerarşik düzeyde daha geniş bir katılım ve işbirliği
- Yetkilendirme
- Yüksek bağlılık
- Daha yumuşak örgütsel sınırlar

Mikro düzeydeki eylemleri inceleyen az sayıdaki araştırmadan biri olan “Transforming New Ideas into Practice: An Activity Based Perspective on the Institutionalization of Practices” isimli makalede Reay vd. (2013) yeni fikir ve uygulamaların örgütler içerisine nasıl dâhil edildiklerini ve nasıl benimsendiklerini incelemişlerdir. Buna göre, yöneticiler çeviri sürecine dikkat etmeli ve sürekli bir gözlem ve çaba içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca çeviri sürecinde çalışanlar tarafından farklı algılanan konuları ise örgütsel ihtiyaç ve özelliklere göre bütünleştirebilmelidirler.

Reay vd. (2013, s. 983-985) fikirlerin örgütsel düzeyde yeni uygulamalara dönüşümünün ise üç aşamada gerçekleştiğini saptamış ve bunları sırasıyla şu şekilde açıklamışlardır;

- a) Mikro Düzeyde Teorileştirme: Bu aşamada yöneticiler sorumluluk üstlenerek fikri makro düzeyden (üst yönetim) mikro düzeylere (günlük uygulamalara) ulaştırmaya gayret ederler. Uygulamanın içeriği, gerekliliği ve potansiyel kazanımlar çalışanlarla paylaşılır. Yani fikirlerin, asıl uygulayıcılar arasında yayılması sağlanır.

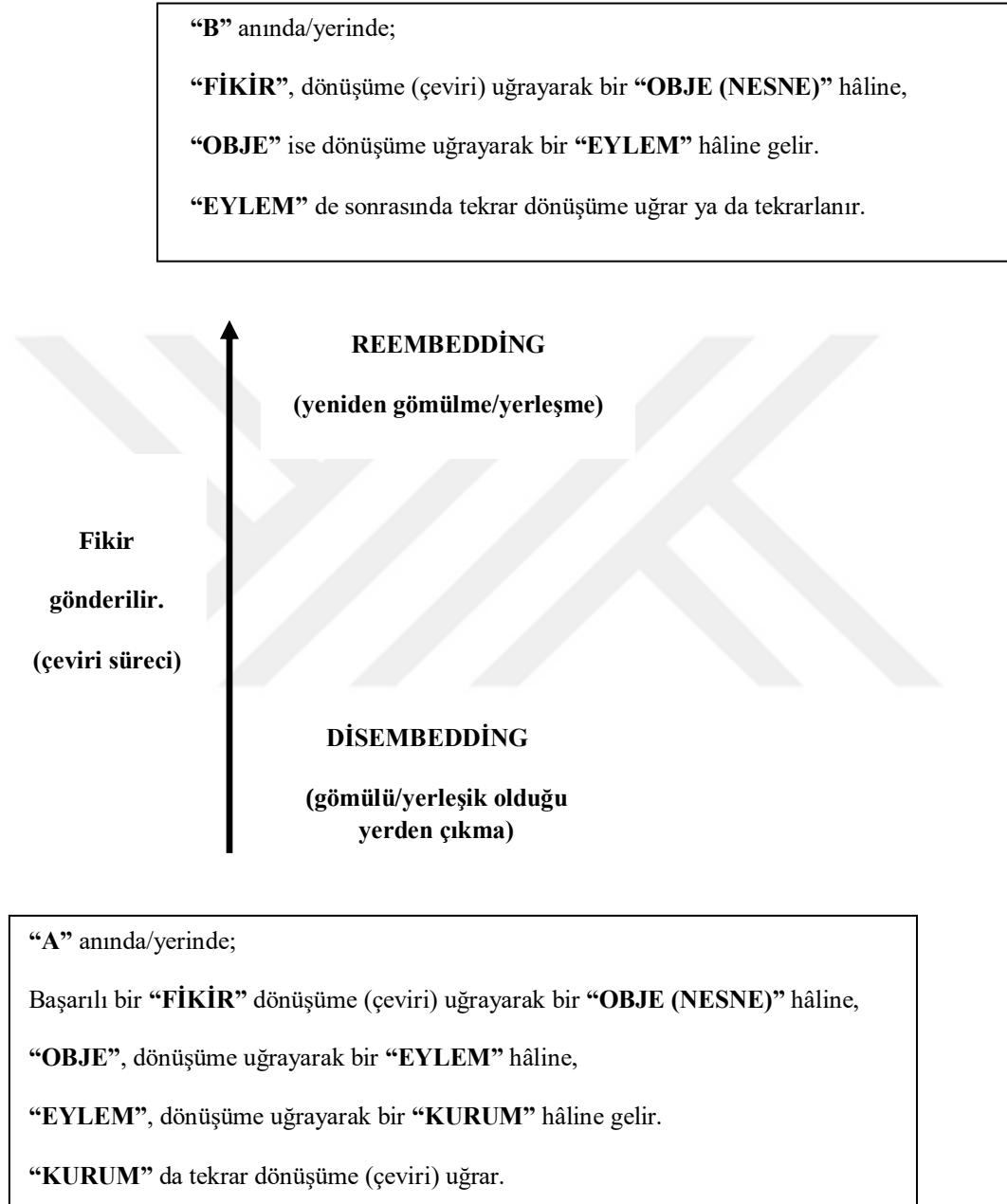
- b) Denemeye Teşvik Etme: Teoriden pratiğe geçişi yani fikirlerin uygulamaya geçirilme sürecini ifade eder. Yöneticiler, çalışanları yeni fikirleri günlük uygulamalara dönüştürmeleri konusunda teşvik ederler. Böylece davranışlarda değişim sağlanır. Bu aşama, yeni uygulamaların kurumsallaşmaları noktasında kritik bir rol oynamaktadır.
- c) Ortak Anlam Oluşturmayı Mümkün Kılma: Bir önceki aşamada çalışanlar tarafından hayata geçirilen uygulamalar, bu aşamada müzakere yoluyla örgütsel düzeyde paylaşılır ve çalışanların bu konuda ortak bir anlam oluşturması sağlanır. Bu da kurumsallaşmaya zemin hazırlamaktadır.

Ayrıca, fikir ya da uygulamanın görünürde değil de gerçekte uygulanacak olması, fikir üzerinde daha fazla değişiklik yapılacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, fikir daha kapsamlı bir şekilde müzakere edilecektir (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010, s. 84).

3.3.1 Çeviri süreci

Czarniawska ve Joerges (1996), herhangi bir yerde ortaya çıkan ve kurumsallaşan başarılı bir yönetim fikrinin başka mekânlarda uygulanabilirliği için bazı araçlar vasıtasıyla çeviriye uğratılıp önce genelleştirilmesini; sonrasında, genelleştirilen bu fikrin yerel bağlamdan alınarak başka mekânlara yerleştirilmesini -bu esnada fikir tekrar çeviriye maruz kalır- ve yerleştirilen yerde tekrar kurumsallaşmasını çözümlemişlerdir. Bu süreci de fikirlerin yolculuğu/seyahati metaforuyla açıklamışlardır. Buna göre “A” anında/yerinde kurumsallaşmış başarılı bir yönetim fikri yerel bağlamdan koparılıp (disembedding) her yerde uygulanabilir bir hâle getirilir. Fikir böylelikle yerleşik olduğu mekândan çıkarılıp başka mekânlara (örneğin “B” anına/yerine) yerleştirilir (reembedding).

Bir fikrin yereldeki kaynaktan başka bir yere yerleştirilmesi Şekil 3. 1’de açıklanmıştır (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 26).



Şekil 3. 1 Çeviri Süreci

Kaynak: Czarniawska B. ve Joerges B. Translating Organizational Change. Berlin: Walter de Gruyter & Co. : s. 26’den uyarlanmıştır.

Şimdi bu sürecin aşamalarını başlıklar hâlinde açıklayalım.

3.3.1.1 Fikirlerin yolculuğa uygun hâle (obje) getirilmesi

Bir fikrin yerel zamanda/mekânda ortaya çıktığı durumlar, ya da daha önemlisi belirli bir aracı grubunun dikkatini nasıl çektiği konusu tam olarak bilinmemektedir (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 26). Yönetim fikirleri genel itibarıyla örgütsel problemlerle ilgili olduklarında ve belirli bir dönemde baskın olan temel fikirler, plan-proje-modeller ya da paradigmalara ilişkilendirildiklerinde dikkat çekmektedirler (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 36).

Yönetim fikirlerinin yerelden küresel boyuta yerleştirilmeleri için öncelikle somutlaştırılmaları ve genelleştirilmeleri gerekmektedir. Bu sayede gelişmiş bir ülkede ya da örgütte tartışmasız derecede başarılı olmuş bir girişimin doğrudan bir kopyası olan bir proje çok farklı şartlar altında bile olsa kabul edilebilir duruma gelir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelere yerleştirilen kalkınma projeleri ve teknoloji yerleştirmeleri fikirlerin somutlaştırılmalarına örnek olarak verilebilir (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 18-19).

Sahlin ve Wedlin, yönetim fikir ve uygulamalarının küresel ölçüğe yerleştirilmeleri öncesinde bazı aşamalardan geçirilip (çeviri kuralları) yolculuğa uygun hâle getirildiklerini işaret etmektedirler. Buna göre (2008, s. 226);

- İlk kural bağlamla ilgilidir. Yerel olan fikir daha fazla genelleştirilir ve diğerlerinin taklit etmesi ya da benimsemesi için uygun bir hâle getirilir. Örneğin bu durum, birinin kendi uygulama ve deneyimini diğerlerine ilginç hâle gelecek şekilde anlatmasıyla başlayabilir.
- Bir diğer kural mantıkla ilgilidir. Gelişmelere daha rasyonel anlamlar kazandırılır ve fikrin, problemlerin çözümü için gerekli olduğuna işaret edilir. Genellikle modelin (fikrin) olumlu özelliklerine odaklanılır ve başka yerlerde de uygulanması mümkün hâle getirilir.
- Son kural ise formülleştirmeye ilgilidir. Fikir ya da model, kendisinden daha kolay bahsedilmesi, hatırlanması ve dikkat çekmesi amacıyla etiketlenir (örneğin TKY) ve abartılı bir şekilde sunulur. Belirli bir prosedürü yapılandırmak, anlamlandırmak ve anlatmak veya başkalarının dikkatini belirli bir gelişmeye çekmek için kavramlar, kategoriler, prototipler, karşı örnekler, referanslar ve ideolojik çerçeveler kullanılır.

Yayılacak fikirler alıcılara mantıklı gelecek şekilde çerçevelenir ve genel olarak bilinen ve kabul edilen terimler yoluyla sunulurlar (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 225). Bu fikirler ayrıca tecrübe edilen problemlere anlamlı bir şekilde bağlanırlar. Çünkü, ya durgunluk zamanlarında yeni bir fırsat ya da belirli bir problem karşısında çözüm olarak sunulurlar. Bu noktada fikrin ne olduğundan ziyade ne kadar büyük ölçekli olduğu konusu daha önemlidir. Bu yüzden büyük binalar küçük binalara göre daha fazla takdir toplar; büyük araştırma projeleri, kuruluşlara, küçük olanlardan daha iyi görünür ve uzun dönem planlar kısa dönem planlara göre daha önemli farz edilir. Dolayısıyla büyük projelere ilgi çok daha büyük olur. Çünkü büyüklük, başlamak üzere olan birçok eyleme anlam ve meşruiyet kazandırır. Büyük ölçekli bir nehir vadisi projesi er ya da geç bir nehir ve vadiyle, belirli bir insan grubu ve çıkar gruplarıyla, mevcut makine ve kaynaklarla buluşur (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 40-41).

Tabii, başarılı deneyim ve uygulamalar oldukları gibi değil, standardize edilmiş model ve sunumları hazırlanarak yayılmaya hazır hâle getirilir (Sahlin-Andersson, 1996, s. 78). Çünkü yerelde keşfedilmiş bir yönetim fikrinin farklı mekânlarda yayılımını sağlamak için öncelikle genelleştirilmesi ve ortaya çıktığı yerin karakteristik özelliklerinden arındırılması gerekir. Böylelikle fikir en geniş mekânı kapsayacak ve en fazla sayıda örgütte uygulanabilecek hâle getirilir. Aktörler, genellikle, yönetim fikrini yerleştirdikleri yerin kültürel kodlarını da göz önünde bulundururlar (Rottenburg, 1996, s. 214).

Fikirleri nesnelleştirmenin en basit yolu onları dilsel eserlere dönüştürmektir. Eylemlerin etiketlenmesiyle modernlik, kamu yararı, demokrasi veya otonomi gibi temel fikirlerle ilişkili bir şekilde arzu edilen çağrışımlar oluşturulur. Kelimeler benzer bağlamlarda sorgulanamaz bir şekilde sık tekrarlamalarla etiketlere dönüştürülür. En başarılı etiketler kendilerini kurumsallaştırır. Fikirleri nesnelere dönüştürmenin bir diğer yolu ise dizayn yani tasarımıdır. Tasarım, hayalleri ya da fikirleri bir grafik formuna dönüştürmektir. Bu sayede fikir somutlaştırılır ve herkesin aklına aynı şeyi getirir. Dolayısıyla tasarım, fikri bünyesinde barındıran fiziki bir varlık hâline gelir (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 32-33).

3.3.1.2 Fikirlerin araçlar yoluyla yolculuğa çıkmaları ve eylem hâline gelmeleri

Dünya tarihinde fikirler; savaş, ticaret, turizm ya da sömürgecilik gibi yollarla dünyanın çeşitli bölgelerine taşınmışlardır (Spybey, 1996, s. 173; Rottenburg, 1996, s.

192) Bu yerleştirme süreçleri kişi, grup ya da örgütler gibi farklı aktörlerin aracılık yapımlarıyla sağlanmış, karşılıklı etkileşimler değişimleri de beraberinde getirmiştir. Aynı şekilde, yönetim fikirleri de aktörler tarafından çeşitli amaçlarla farklı yerlere yerleştirilir ve genellikle yerleştirildikleri yerde değişimi tetiklerler.

Aracılık, İskandinav kurumsalcılığı çalışmalarında çeviri sürecinde yatay (örgütler arası) ya da dikey (örgüt içi) olarak gerçekleştirilen ikna sürecini ifade eder. Aracılar da bu süreçte faaliyet gösteren kişi, grup ya da örgütlerdir (Homburg, Dijkshoorn ve Thaens, 2014, s. 433-434). Fikirler yolculukları için ihtiyaç duydukları enerjiyi ya fikrin oluşturucusundan ya da bu fikri kendileri ya da başkalarının kullanımı için harekete geçiren araçlardan almaktadır (Czarniawska ve Joerges, 1996). Çünkü, fikirlerin geniş bir alana yayılma durumu onların sadece güçlü fikirler olmalarından değil, dolaşım sırasında güçlenmelerinden de kaynaklanmaktadır. Bu fikirler çoğu zaman özellikleri nedeniyle değil, onları taşıyan ve destekleyenler yani araçlar nedeniyle popüler hâle gelmektedir. Bu araçlar fikir taşıyıcıları gibi hareket ederler (Sahlin ve Wedlin, 2008). Örgütlere, fikirlerin yerel düzeyin özelliklerine göre çevrilip uygulanmaları konusunda danışmanlık yapar ve onları bu konuda teşvik ederler. Aracılar büyük bellek sistemlerine, kitlesel basım ve kitle iletişim araçlarına sahip teknoloji vasıtasıyla bu süreci hızlandırır ve fikirleri moda hâline gelmeleri ya da kurumsallaşmaları için farklı yerlere yerleştirirler (Czarniawska ve Joerges, 1996). Örgütsel alanda sürekli olarak başarı ya da başarısızlık hikâyeleri, biraz da abartılı olarak, döner dolaşır. Örneğin medya bu noktada önemli bir araçtır. İş danışmanları da örgütsel hayat hakkında hikâyeler inşa eder ve yayarlar. Ayrıca örgütlere, örgütsel değişim için kıyaslama (benchmarking), değişim mühendisliği (reengineering) gibi yöntemler sunup bu konularda yazılar yazarlar. İş dünyasının önde gelen isimleri biyografiler yazıp karşılaştıkları problemleri ve başarı reçetelerini paylaşırlar. Yöneticilik kurslarında çeşitli firmaların deneyimleri aktarılır. Örgütler arasında çalışanlar vasıtasıyla da haberler yayılabilir. Tüm bu araçlar fikirlerin zaman ve mekân içerisinde seyahatinin gerçekleşmesine neden olmaktadır (Sevón, 1996, s. 65).

Yerleştirme sürecindeki araştırmacılar, danışmanlar, medya, uzman komiteler ya da uluslararası organizasyonlar gibi fikir taşıyıcıları (editörler/dizgiciler); bir paketi ya da hastalığı taşır gibi pasif bir şekilde değil, süreci aktif bir şekilde etkileyen ya da fikirleri çıkarlarına göre şekillendiren unsurlar olarak ele alınmalıdır. Aracılık eden kuru-

luşlar uygulama ve modelleri örgütsel ve kurumsal değişim ve gelişime neden olacak şekilde teori hâline getirirler (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 229).

Tabii, yayılma sürecinin bazen tesadüfi olaylar ya da az kontrollü süreçler yoluyla da şekillendiğini eklememiz gerekir. Çünkü politik, teknolojik ya da sosyal olsun birçok fikir tesadüfi olarak gerçekleşmiştir. Örneğin buhar makinesinin amacı -iddiaya göre- buhar israfını önlemektir (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 46).

İkna sürecinde, fikirlerin kişilerden bağımsız olarak Tanrı'dan, kaderden ya da fikirlerin insanı aşan ve daha büyük olduğu varsayımından geldiği şeklinde sunulması daha kolay uygulanabilir bir yöntemdir. Çünkü aktörler fikrin popüler olması durumunda bunu kendilerine mal ederler, ya da fikrin başarısız olması durumunda o fikri başka bir şeye dayandırarak sorumluluktan kurtulmaya çalışırlar (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 31).

Diğer örgütleri ikna sürecinde ise şu zorluklar ortaya çıkmaktadır (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 41-44):

- Bazen basit bir eylemi yerine getirmek için bile olsa birçok fikrin bir araya gelmesine ihtiyaç duyulur.
- Fikirler kendilerine karşı olan fikirleri de oluşturma eğilimindedir.

Aracılar, örgütsel bir problem oluşturarak kitle iletişim araçlarıyla kamuoyunun dikkatini çeker ve örgütleri de çözüm fikrini benimsemeleri noktasında hazır hâle getirirler. Çünkü bir problem dikkatlerin odağında olduğu müddetçe o problemle ilgili olan fikrin hayata geçirilme şansı daha fazla olur. Bu aşamada “fikir neden eyleme geçirilmelidir?” sorusu irdelenerek, eylemin bilişsel ve maddi yönleri ile ilgili pozitif hisler uyandırılır. Örgütler, fikri, ya diğer örgütlerden geri kalmamak için ya da daha iyi bir performans yakalamak için hızla benimser ve eyleme dönüştürürler. Zamanla daha çok insan, bu fikri kendileri için çevirmeye ikna edilir ve fikir ortaklaşa bir eyleme dönüştürülür (Czarniawska ve Joerges, 1996).

3.3.1.3 Eylem hâline gelen fikirlerin kurumsallaşmaları

Örgütler arasında moda hâline gelen fikirler ancak uzun bir zaman boyunca devam ettiklerinde kurumsallaşabilirler. Dolayısıyla her yönetim fikrinin kurum hâline gelmesi beklenmemelidir (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 38; Abrahamson, 1996b, s. 136).

Yeni uygulamaların başarılı bir şekilde kurumsallaşması, bu uygulamaların yerleştirildikleri yerin özelliklerine ve anlam sistemlerine ne ölçüde çevrildiklerine ve yerel aktörler tarafından ne ölçüde benimsendiklerine bağlıdır (Becker-Ritterspach, Saka-Helmhout ve Hotho, 2010, s. 9).

Moda hâline gelen yönetim fikirlerinin tamamı belirli bir mekânda örgütlerin tamamı tarafından uygulanmaz. Modayı kendi özelliklerine uygun olan örgütler alır. Örgütler az çok benzer uygulamaları kazanarak zaman/mekân birliklerini yani örgüt topluluklarını oluştururlar. Aynı örgütsel alanda bulunan örgütler bu yönetim fikirlerinden bazılarını seçip uygulamaya koyabilir ya da var olanı silebilirler. Sonuçta, yinelenen bir şekilde seçilen fikirler kurumsal statü kazanır. Kısacası, moda fikir çeşitliliğini getirir, örgütsel alandaki örgütler bu fikirlerden bazılarını seçer ve onu takip ederek modayı oluşturur. Örgütler süregelen bir modayı reddetmekten imtina ederek ya da yeni bir modayı göklere çıkararak uzun bir süre boyunca benimseyip devam ettirdiklerinde kurumsallaşma sağlanır. Ya da başka bir deyişle, bir moda yerine başka bir moda geçtiğinde ilki değişmeden kalıp devamlılığını koruyorsa bu moda kurumsallaşmış eylem hâline gelmiş denilebilir, kalabildiği kadar da hayatta kalmaya devam eder (Czarniawska ve Joerges, 1996, s. 37-39).

3.3.2 Taklit ve moda

Çeviri kavramıyla yakından bağlantılı iki kavram bulunmaktadır. Bunlar taklit ve moda kavramlarıdır. Çeviri, taklit ve moda arasındaki ilişki Czarniawska ve Sevón tarafından şu şekilde betimlenmiştir (2005, s. 7): "çeviri bir araç, taklit bu aracın motoru, moda ise yine bu aracın direksiyonudur." Şimdi de bu kavramları sırasıyla açıklamaya çalışalım.

3.3.2.1 Taklit

Taklit; orijinal bir ürünün (örneğin yenilikçi bir ürünün) benzerini yapmak veya bir dereceye kadar kopyalamaktır. Ya da, benzer sonuçları elde etmek için bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde başkası gibi hareket etme anlamına gelmektedir. Taklit; işletme, ekonomi, gelişim psikolojisi, antropoloji, edebiyat, sanat tarihi, din ya da örgüt kuramı gibi birçok farklı disiplinde çalışma konusu olmuştur. Bu çalışmaların çoğunda odak nokta, yeniliklerin yayılması konusudur. Taklit de bu noktada, yayılma nedeni ya da

başka bir deyişle belirli bir nesnenin ya da düşüncenin yayılmasını kolaylaştıran bir mekanizma olarak ele alınmıştır (Sevón, 1996, s. 50).

Taklit insanları birbirine bağlayan temel bir sosyal mekanizmadır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 223). Firmalar; başarılı işletmelerin stratejilerini, politikalarını, örgütsel yapılarını, teknolojilerini, tercihlerini/yönelimlerini ve ürünlerini taklit etmeye meyillidirler (Sevón, 1996, s. 49).

Örgütler birbirlerini, daha başarılı olmak, belirsizlikten kaçınmak ya da içinde bulunulan krizden çıkmak için taklit etmektedirler. Aktörler, ayrıca, kendi örgütlerinin ne olduğunu, neler yaptığını ve bunları ne kadar iyi yaptığını anlamak amacıyla durumlarını, kendilerine benzer diğer örgütlerle karşılaştırırlar (Sahlin-Andersson, 1996, s. 71). Saygınlığı olan başarılı bir firma taklit için bir model olabilir. Ayrıca belirsizliğin olduğu durumlarda da (örneğin yeni kurulan ya da işleri kötüye giden bir örgüt için) örgütlerin çoğunluğunun eylem biçimi yol gösterici olabilir. Örgütler, yine, örgütsel alanda bir değişiklik hissettiklerinde stratejilerinde değişikliğe giderler. Bu da çoğu defa, örgütlerin kendilerine benzer olan örgütlerin stratejilerini taklit etme yoluyla olur. Fakat her örgüt taklit edilmez. Örgütler genellikle yakın çevrede olan, başarılı ve kendilerine benzer olarak algıladıkları örgütleri taklit etme eğilimindedirler (Sevón, 1996, s. 53-54).

Taklit kimlik değişimine de neden olur. Yaygın olarak tanınan aktörler; diğerlerinin isteklerini, ideallerini ve tutkularını şekillendirir ve daha fazla taklit için güdü sağlarlar. Taklit süreçleri yoluyla da moda ve trendler oluşmaktadır. Bu da örgütlerin yaygın olan fikirler konusunda neden bu kadar alıcı ve neden taklide bu kadar meyilli olduklarını açıklamaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 223). Ya da, bazen bazı teknikler belirli bir programa bağlı olabilir. Örgütsel aktörler bu teknik ve araçların cazibelerine kapıldıktan kısa bir süre sonra söz konusu teknik ya da araçların daha büyük programlı fikirleri ve daha büyük değişimleri gerektirdiğini keşfederler. Dolayısıyla, dolaşan fikirler kimlik değişimine de neden olabilmektedir (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 227).

Taklit etme, etkin bir süreçtir ve yayılımdan farklı bir kavramdır. Yayılım; belirli bir model, fikir ya da uygulamanın bir dizi edilgin alıcı ya da trend takipçisine yayılmasını ifade eder. Taklit ise edimsel bir süreç içerisinde cereyan eder. Bu da fikirlerin taklit yoluyla nasıl çevrildiği, şekillendirildiği ve değiştiğine işaret eder (Sahlin-Andersson, 1996, s. 92). Çünkü taklit eden örgüt, taklit ettiği örgütün sadece belirli uygulamalarını ve özelliklerini hayata geçirir. Taklit edilen fikir ve uygulamalar sınırlı değişiklikler yapılarak içinde bulunulan duruma göre tasarlanır. Dolayısıyla çeviri yoluyla gerçekleştirilir.

şen taklit sonucunda örgütsel alanda bir noktaya kadar homojen, fakat aynı anda da bir noktaya kadar heterojen bir yapı görülür. Zamanla çeviri nedeniyle örgütlerin ya da örgütsel alanın değişime uğraması da söz konusu olabilir (Sevón, 1996, s. 56).

Taklit, sadece yayılma yoluyla gerçekleşen bir kopyalama değil, aynı zamanda çeviri zincirinde yeniden oluşturma ve dönüştürme sürecidir. Taklit eylemi sonucu ortaya çıkan sonuç, taklit edilenin aynısı olmayabilir. Yani, yayılan fikir ya da uygulama sabit kalmamakla birlikte aktörler arasında devam eden süreçte değişime uğrayabilmektedir. Çünkü aktörler ve içinde bulunulan şartlar farklı olduğundan taklit eylemi ve ortaya çıkan sonuç her örgütte aynı şekilde gerçekleşmez (Sevón, 1996, s. 55-56).

Taklit süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşamada örgüt kendi kimliğini ve içinde bulunduğu durumu, kendine benzer ve başarılı olarak algıladığı başka bir örgütle karşılaştırır. İkinci aşamada söz konusu örgüte benzeme isteği oluşur ve son aşamada da taklit edilmeye çalışılan örgütün eylemleri örgüt içerisinde hayata geçirilir ve kurumsallaştırılır (Sevón, 1996, s. 53).

Tabii, taklit süreci de bir dereceye kadar değişimi ifade eder. Değişim de zaman ve mekânın özelliklerine ve değişimin planlanmamış öğelerine bağlıdır. Herhangi bir yerde başarılı olan bir örneğin taklit edilip başka bir yerde uygulanması da başarı için garanti değildir. Örneğin, taklit eden örgütün başarısız olmasının bir nedeni, taklit edilen örgüt ve uygulama hakkında doğrudan bilgi sahibi olunmamasından kaynaklanabilir (Sahlin-Andersson, 1996, s. 79-80).

İnovasyonların da taklit sürecinin bir parçası olduğu ileri sürülebilir. Çünkü başka bir fikirden esinlenmemiş hazır bir model bulmak neredeyse imkânsızdır. Yayılan yönetim fikirleri ve uygulamalar da sürekli değişir ve yeniden şekillenir (Sahlin-Andersson, 1996, s. 81). Bir yönetim fikrinin kopya oluşunun ya da orijinalliğinin derecesi kendisine ait parçaların fikrin oluşumunda ne kadar önemli olduğuna ve diğer fikirlerden ne ölçüde etkilendiğine bağlıdır (Sevón, 1996, s. 52).

Taklidin üç biçimi vardır (Sahlin ve Wedlin, 2008, s. 228):

- Yayım biçimi: İçerisinde merkezi bir modelin olduğu taklit şeklidir. Bu noktada taklit belirli bir modele ya da bir dizi fikrin esasına dayanır ve aktörler tarafından yerel uygulamalara dâhil edilir. Bu da taklit edenleri homojenleştirmeye neden olur.
- Zincirleme taklit biçimi: Bu yöntem, bir yerden kaynaklanan ve her yere yayılan yayım biçiminden farklıdır. Zincirleme taklit biçiminde bir fikir taklit edilir,

sonra ortaya çıkan şey de bir başkası tarafından taklit edilir. Sonraki aşamalarda taklit eden unsur, taklit ettiği şeyin aslının nereden kaynaklandığını da bilmeyebilir. Genellikle moda olan şeylerin çoğu bu şekilde gerçekleşir. Fakat burada vurgulanması gereken şey; taklitler sürecinde bir süre sonra araya giren unsurların fazlalığı nedeniyle ortaya çok daha farklı bir şey çıkabileceği ihtimalidir. Çünkü taklide katılan kişiler sırasıyla her defasında etkin bir rol oynamaktadır.

- Aracılık biçimi: Taklit edilenler ve taklit edenler arasındaki ilişkilerin diğer kuruluşlar ve aktörler tarafından aracılık edilerek gerçekleştirildiği biçimdir. Taklit her zaman taklit edilenlerden, taklit edenlere ilerlemez. Birçok kişi ve kuruluş taşıyıcı ve/veya arabulucu olarak hareket eder.

Taklit; kişiler, gruplar ya da örgütler arasında gerçekleşebilir. Taklidin temel sebebi ise değişim olgusudur. Çünkü değişim genel olarak dikkat çekici bir özellik taşır. Dolayısıyla, örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler de değişimlere benzer tepkiler verir ve öne çıkan eylemler taklit edilmeye başlanır (Sevón, 1996, s. 54).

3.3.2.2 Moda

Genellikle sürekli bir değişim içerisinde olan kısa vadeli eğilimler ve hevesler moda olarak tanımlanmaktadır. Moda tıbbi tedavilerden popüler müziğe kadar hemen hemen her insan aktivitesinde görülebilmektedir (Easey, 2009, s. 4). Yaşadığımız yer, yaşımız, mesleğimiz ya da geçmişimiz ne kadar farklı olursa olsun hepimiz moda tüketicileriyiz ve bir şeyleri satın almak için farklı nedenlere sahibiz (Rath, Bay, Petrizzi ve Gill, 2014). Örgütler de ürün, hizmet ve iş modellerinde yenilik yapmaları ve değişimlere ayak uydurmaları konusunda sosyal çevre tarafından sürekli olarak baskılanırlar. Bu nedenle, ister rekabet baskısı isterse de hissedarların beklentileri nedeniyle olsun örgütler de insanlar gibi modayı takip eder.

Çoğu insan moda kavramını giyimle ya da görünüş özellikleriyle ilişkilendirir (Bon, 2015, s. 1), fakat bu kavram örgüt çalışmalarında yönetim fikirlerini konu edinir. Her iki bağlamda da moda kavramı çok sayıda fikir ve örgütsel biçimin zaman ve mekândaki dağılımını açıklayabilen evrensel bir olgu olarak sosyal bilim çalışmalarında önemli bir yer edinmektedir (Røvik, 1996, s. 153). Örneğin, yönetim ve organizasyon alanında, 1990'ların başlarında ortaya çıkmaya başlayan ve moda hâline gelen yönetim fikirlerinin artan görünürlüğüne odaklanılmış; yönetim fikirlerinin neden ve nasıl ortaya

çıktıkları ve hangi örgütsel sonuçlara yol açtıkları gibi konular üzerinde araştırmalar yapılmaya başlamıştır (Veen, Bezemer ve Karsten, 2011, s. 150).

Alana daha yakından bakıldığında yönetim modasının, herhangi bir fikrin örgütler içerisindeki yayılımıyla açıklandığı görülmektedir. Buna göre fikrin yayılım hızı, fikrin moda olma ihtimaliyle doğru orantılıdır. Yani hızlı bir şekilde yayılan fikir moda olur (Abrahamson, 1996a, s. 270); aynı şekilde, moda olan şey de hızlı yayılır. Moda ve yayılım kavramlarının sebep-sonuç ilişkisi üzerine ise farklı görüşler bulunmaktadır.

Yönetim modası sadece moda kavramı üzerinden tahlil edilmemelidir, çünkü yönetim modaları sadece estetik kaygılar nedeniyle tercih edilmemektedir. Tercihlerde rasyonellik de etkilidir. Tercihler sadece sosyal ya da psikolojik etkenlerden değil, aynı zamanda teknik ve ekonomik çevresel değişimlerden de etkilenmektedirler. Dolayısıyla moda, güzellik ve modernlikle ilgiliyken; yönetim modası, rasyonellik ve gelişme ile ilgilidir (Abrahamson, 1996a, s. 254-255).

Yönetim modaları konusunda önemli çalışmaları bulunan Abrahamson araştırmasında yönetim modasını aşağıdaki şekillerde tanımlamaktadır (1996a, s. 257-265):

- Yönetim modası, moda belirleyiciler tarafından yayılan, örgütlerin rasyonel gelişimleri için rehberlik eden ve nispeten geçici olan bir ortaklaşa inanç bütünüdür.
- Yönetim modaları aynı zamanda moda belirleyiciler tarafından moda takipçileri için üretilen ve pazarlanan kültürel mallardır.
- Yönetim modası bir yeniliktir.

Yönetim modaları da sürekli bir değişim içerisinde. Örneğin teknik çevre değiştiğinde ya da yeni ve daha iyi bir yönetim tekniği ortaya çıktığında moda olan ya da kurumsallaşmış fikir ve uygulamaların değişebildiğine şahit olunmaktadır (Røvik, 1996, s. 146-147). Yönetim modalarını belirleyen danışmanlık firmaları, yönetim guruları, işletme alanında faaliyet gösteren kitle iletişim araçları ve işletme okulları gibi kaynaklar bazı yönetim fikirlerini örgütler arasında yaymakta ve moda belirleyici olarak algılamışlarını devam ettirmek için birbirleriyle yarışmaktadırlar. Bu araçlar önce, yöneticilerin yeni yönetim teknikleri konusunda ortaya çıkan toplu tercihlerini sezinlemekte, bu teknikleri tanımlayacak söylemler geliştirmekte ve bu söylemleri diğer moda belirleyici aktörlerden önce yöneticilere ve ilgili taraflara sunmaktadırlar (Abrahamson, 1996a, s. 254). Ayrıca, yönetim fikri yeni bir fikir ya da geçmişte kalmış ve unutulmuş başka bir fikir de olabilir (Abrahamson, 1996b, s. 127). Tabii, ortaya çıkan yeni yönetim modaları

süre gelen düzene ters düşeceğinden başta irrasyonel bir görüntü verebilirler. Moda belirleyicilerin görevi bu algıyı tersine çevirmektir (Abrahamson, 1996a, s. 263).

Yönetim fikirlerinin neden moda hâline geldikleriyle ilgili çeşitli argümanlar öne sürülmüştür. Yayılım kavramını destekleyenler fikirlerin örgütsel sorunlara rasyonel çözümler sundukları için yayıldıklarını savunmuşlardır. Yani herhangi bir yerde bir probleme çözüm olarak bulunmuş fikir, bazı aktörler tarafından “problemin tedavisi” olarak belirlenip, zaman ve mekân içerisinde diğer örgütlere sunulurlar. Moda kavramını destekleyen bazı araştırmacılar ise bu durumu popülerlik gibi daha irrasyonel sebeplere dayandırmışlardır (Mueller ve Whittle, 2011, s. 188). Fakat Abrahamson’a göre (1996a, s. 260) rasyonellik ve gelişme normları bir yönetim modası pazarı oluşturmaktadır. Moda belirleyiciler yönetim modalarını oluşturur, moda takipçileri de bu fikirleri takip eder. Bu noktada bir arz-talep ilişkisinden söz etmek mümkündür.

Bir fikrin yönetim modası hâline gelme süreci şu şekilde gerçekleşmektedir (Abrahamson, 1996a, s. 263-270):

- a) Oluşturma: Yönetim modası hâline gelme potansiyeline sahip olan fikirlerin oluşturulmasını ifade eder. Yönetim modası hâline getirilen fikir yeni bulunmuş da olabilir, eski bir fikrin yeniden -genellikle değiştirilerek- sunumu da olabilir.
- b) Seçme: Oluşturulan fikirler arasından sosyal, psikolojik, teknik ve ekonomik faktörler de göz önüne alınarak yöneticiler için en uygun fikirler seçilir.
- c) Yönlendirme: Seçilen fikir konusunda olumlu örnekler anlatılır (önceden denenmiş ise), bilimsel olarak destekleyici çalışmalar yapılır ve yöneticilere örgüt performansını geliştirici bir reçete olarak sunulur.
- d) Yayma: Yönetim fikrinin kitlesel medya, danışmanlık firmaları, popüler yönetim kitapları vb. aracılığıyla örgütlere pazarlanma sürecini ifade eder.

Modanın geçiciliği bilinen bir gerçektir. Bireyler ya da örgütler genellikle son moda fikir ya da uygulamalara odaklanırken bir zamanlar kendilerini zorunlu hissettikleri eski moda fikir, stil ya da biçimleri terk ederler (Røvik, 1996, s. 153). Moda belirleyiciler de kendilerini ve yönetim fikirlerini zaman ve mekânın ihtiyaçlarına göre sınırlı bir şekilde değiştirebilmektedirler (Mueller ve Whittle, 2011, s. 188). Örneğin David ve Strang (2006, s. 215), çalışmalarında TKY konusunda hizmet sunan danışmanlık firmalarının faaliyetlerinin zaman içerisindeki değişimlerini incelemişlerdir. Buna göre TKY’nin moda olduğu zamanlarda danışmanlık firmaları uygulamanın teknik esaslarından ziyade neredeyse her konuda anlatacak bir şeyleri olan bilgili kimselerden oluşmak-

tayken, bu yönetim modasının gözden düştüğü zamanlarda ise kalite kontrol uzmanlarının çoğunlukta olduğu bir yapıya dönüşmüştür. Yani, moda belirleyiciler, zaten kırılğan bir yapıya sahip olan yönetim modalarını sürdürüebilmek için gerektiğinde uygulamanın içeriğinde değişikliğe gidebilmektedirler.

Moda, örgütsel biçim ve uygulamaların zamanla yaygınlaşmalarını ya da gözden düşmelerini açıklamaya yarayacak bir kavram olabilir (Røvik, 1996, s. 152). Örneğin Røvik (1996), bir yönetim fikrinin kurumsallaşma ve ortadan kalkma süreçlerini moda kavramıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, örgütsel alandaki yeni bir yönetim fikri moda olduğunda eski fikirler gözden düşmekte ya da zamanla ortadan kaybolmaktadırlar.

3.3.3 Çeviri konusunda bazı çalışmalar

İskandinav kurumsalcılığının temel kavramı olan çeviri konusunda karşılaştırmalı bazı önemli çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Saka (2004), Japon çalışma sisteminin yayılma sürecini konu edindiği çalışmasında, Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren Japonya merkezli üç çok uluslu otomotiv şirketini (bağlı kuruluşlar), Birleşik Krallık orijinli diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak çözümlenmiş; kurumsal ve örgütsel düzeylerde Japon çalışma sisteminin disiplin, sadakat, informellik ve ortaklaşa değerleri merkeze alan yapısal, kültürel, kontrolle ilgili vb. özelliklerinin yayılma sürecini ve örgütlerdeki aktörler tarafından nasıl çeviriye uğradığını incelemiştir. Ayrıca kurumsal ve örgütsel farklılıkların Birleşik Krallık'taki bağlı kuruluşlarda çalışan işçilerin tutumlarını ne ölçüde etkilediği yani Japon çalışma sisteminin çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiği araştırılmıştır. Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren Japonya merkezli her üç şirkette de Japon çalışma sistemlerinin benimsenmesinde ülkeler arası kurumsal farklılıklar ve eylemleri şekillendirme sürecinde etkili olan çıkarlar/aktörler nedeniyle önemli farklılıklar görülmüştür. Yayılma sürecini, şirketlerin fiziksel, finansal ve beşeri kaynaklarının yapısı ve aktörler arası etkileşim düzeyi gibi özellikler de etkilemiştir. Örneğin Britanya'daki Japon şirketlerinde çalışan-özellikle yönetim kademelerinde bulunan- Japon asıllı çalışanların çokluğu ve özellikle yönetimdeki ağırlıkları yayılımı daha etkili kılmıştır.

Morris ve Lancaster (2005), Birleşik Krallık'ta, bir yönetim fikri olan “yalın yönetim” kavramının, kitlesel üretimden pazar karakteristikleri, üretim teknolojileri, sanayi yapısı ve iş süreçleri gibi birçok yönden farklı olan yapı endüstrisine yerleştirilişini

ve sektörler arası farklılığın çeviri sürecini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Hükûmetin, yapı endüstrisindeki işletmelerin verimlilik, kalite vb. problemlerine çözüm olarak sunduğu ve orijini kitlesel üretim olan “yalın yönetim” kavramı, yerleştirildiği işletmelerde farklı bağlamlarda incelenmiş, anket ve mülakatlar yapılmış ve fikrin söylemsel ve sembolik yönlerinin bu sektördeki firmaların günlük iş yapma süreçlerine ne şekilde entegre edildiği incelenmiştir. İşletmeler yalın yönetim fikrinin farklı prensiplerine ağırlık verdiklerinden dolayı uygulamada farklılaşmış ve hem örgütler arası hem de örgütsel düzeyde farklı çeviriler söz konusu olmuştur. Yazarlara göre, kitlesel üretim ve yapı endüstrisi arasında olduğu gibi, iş ilişkileri ve iş süreçleri birbirine uzak olan alanlarda çeviri süreci daha karmaşık bir hâl alabilmektedir.

Johnson ve Hagström (2005), 1960’lı yılların başında ABD’nin New York şehrinde bulunan Rockefeller Üniversitesi’nde keşfedilen ve madde bağımlılığı tedavisinde kullanılan bir uyuşturucu madde olan metadon adlı maddenin, aynı üniversitede bir yıl misafir araştırmacı olarak bulunan İsveç’li Lars Magnus Gunne tarafından İsveç’e getirilme sürecini konu edindiği çalışmasında; tedavi yönteminin ABD’de olduğu gibi aynı şekilde uygulandığını fakat hem iki ülke arasındaki mevcut şartların farklı oluşu hem de tedavi yöntemi konusunda tartışmaya dâhil olan destekçiler, karşıt görüşlüler, şüpheciler ve bürokrasi gibi farklı aktörlerin etkileri nedeniyle çeviri sürecinin farklı bir biçimde cereyan ettiğini ve meşruiyet tartışmalarının doğduğunu belirtmişlerdir. Uzun yıllar sonra benimsenen ve meşruiyet kazanan bu tedavi yöntemi konusunda farklı aktörler çeviri sürecini birlikte şekillendirmişlerdir. Dolayısıyla çeviri sürecini -bu örnekte de görüldüğü gibi- karşıt grupların üstünlük kurmak için rekabet ettiği bir süreç olarak görmek de mümkündür.

Zilber (2006), 1990’lı yılların ikinci yarısında, dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi İsrail’de de ileri teknoloji endüstrisinin hızla gelişmesinde piyasadaki çeşitli oyuncuların (aktörlerin) karar ve eylemlerini etkileyen ortaklaşa anlam sistemlerinin rolüne vurgu yapmış; bu sistemlerin İsrail’e özgü ve toplumun geçmişten beri süregelen sosyo-kültürel yapısıyla ilgili olan daha geniş anlam sistemlerinden nasıl doğduğunu ve zaman içerisinde toplumsal ve örgütsel alanlara nasıl çevrildiğini incelemiştir. Buna göre, ileri teknoloji endüstrisinin rasyonel mitleri, İsrail’e özgü daha geniş kültürel anlam sistemlerini yansıtmaktaydı. İleri teknoloji; söz konusu dönemde medyadaki haberler, borsa işlemleri ve hacimleri, iş ilanları gibi birçok alanda etkisini göstermiştir. Bu sektördeki gelişmeler modern Batı ve modern İsrail hayalinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmek-

teydi. Bu nedenle, İsrail ileri teknolojisi; rasyonelliğe ve ilerlemeye vurgu yapılarak, daha hızlı bir değişimi hedefleyerek, bireyi merkeze yerleştirerek ve modernitenin bir aracı olarak ulus devlete vurgu yaparak modernitenin somut hâli olarak tasvir edilmiştir.

Becker-Ritterspach'a göre (2006), çok uluslu bir şirketin farklı ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşları, içerisinde bulundukları toplumsal ve örgütsel şartlar nedeniyle alt sistemler düzeyinde farklılaşabilirler. Bu nedenle bir kuruluştan diğerine bilgi yerleştirilmesi gerçekleştirilirken, söz konusu bilgi, kaynağını aldığı alt birimin yapısal özelliklerini yansıtacağından yerleştirildiği alt birimin yapısal özelliklerine uygun olmayabilir. Dolayısıyla, çok uluslu şirketler çevreden yerleştirecekleri yönetim fikirlerini bütün alt kuruluşlarını kapsayarak şekilde bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeli ve o yönde hareket etmelidirler. Ayrıca, kısmi bir uygulama durumunda da yerleştirilen bilginin hangi alt birimlere uygun olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Pedersen (2007), çevreye zararlı olduğu düşünülen ürünlere ve faaliyetlere uygulanan ekolojik verginin (eco-tax) İskandinav ülkeleri olan İsveç, Norveç ve Danimarka'da endüstri ve tarım alanlarında nasıl hayata geçirildiğini ve bu ülkelerin; vergi modeli, vergi düzeyi ve vergi gelirinin geri dönüşümü (kaynak olarak nerelere aktarıldığı) gibi konularda nasıl farklılaştığını araştırmıştır. Ekolojik vergi; söz konusu alanlarda faaliyet gösteren örgütler, çıkar grupları, siyasi partiler ve uzmanlar gibi farklı aktörlerin etkileri sonucunda çeviriye uğramış ve her üç ülkede de farklı şekillerde uygulanmıştır. Tabii, bu noktada kişi ve örgütlerin kendi çıkarlarını gözetken rasyonel bir bakış açısına sahip olmaları, kurumsal çevrenin etkileri, idarenin politik problemlere çözüm bulma çabası ve bütçe konusundaki kaygıları gibi birçok faktör de önemli bir rol oynamıştır.

Funck makalesinde (2007), İsveç'te bulunan kamu hastaneleri ve diğer sağlık kuruluşlarının 1980'li yıllardan beri yaşadıkları finansal problemlere çözüm olması amacıyla, bir stratejik yönetim uygulaması olan ve genel olarak özel sektörde uygulanan Balanced Scorecard'ın (*BSC [Dengeli Karne ya da Kurumsal Karne]*) bu kuruluşlarda uygulanmak üzere yeniden tasarlanması sürecine; ayrıca politikacılar, idareciler ve medikal uzmanlar gibi farklı kesimlerin bu süreçteki etkilerine değinmiştir. Buna göre, farklı kesimler sistem içerisindeki farklı ilkelere (finans, müşteriler, iç süreçler, yenilik/öğrenme) öncelik vermişlerdir. Örneğin; BSC idareye göre kontrol ve finans, medikal uzmanlara göre kaynaklara ulaşma aracı, politikacılara göre ise meşruiyet ve finans aracı olarak görülmüştür. Araştırmaya göre her üç grubun da öncelik ve çıkarları farklıyken BSC bunları dengelemiştir; çünkü BSC şemasında her dört ilkeye de eşit derece-

de önem verilmektedir. Ayrıca BSC sistemi çeviriye uğradığından özel sektörde uygulanan yöntemin aksine, daha çok bir muhasebe sistemi olarak kullanılmıştır.

Becker-Ritterspach vd. (2010), Hollanda kökenli çok uluslu bir şirketin Almanya ve İngiltere’de bulunan bağlı kuruluşlarının merkezden yerleştirilen yönetim fikir ve uygulamaları konularındaki çeviri süreçlerini, faaliyetlerini ve öğrenme çıktılarını incelemiş ve Almanya’daki bağlı kuruluşun bu süreçte daha etkili olduğunu saptamıştır. Buna göre, farklı örgütsel düzeyleri kapsayan, hiyerarşik düzeyde daha geniş bir katılım ve işbirliğini sağlayan, yetkilendirme konusunda çalışanlarını güçlendiren ve daha yumuşak örgütsel sınırlara sahip olan örgütlerin çeviri süreçlerinde daha başarılı oldukları görülmüştür. Yani kurumsal bağlamlardaki farklılıklar çeviri sürecini etkilemiştir. Ayrıca, çalışan katılımını sağlamak için bilinçli bir çaba gerekebileceğine işaret eden yazarlar, yerel aktörlerin ancak bu sayede yerleştirilen uygulamalarla ilgileneceklerini, kendilerini bu işin bir parçası olarak göreceklərini ve süreci sahipleneceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu da yerleştirilen uygulamanın kurumsallaşması noktasında kritik bir faktördür.

Lamb ve Currie (2011) ise, Amerikan yüksek lisans eğitim modelinin Çin’e nasıl yerleştirildiği, bu yerleştirme sürecinde nasıl bir değişikliğe maruz kaldığını ve ne şekilde uygulandığını araştırmışlardır. Çin’de Amerikan eğitim sistemini uygulayan üniversiteleri inceleyen yazarlar, pazar mantığının bu değişimi nasıl etkilediğini ve dönüştürdüğünü araştırmışlardır. Araştırmada çeviri sonuçlarının anlamlı derecede bir uyarlama ve değişiklik göstermediği, yerleştirilen eğitim modelinin biçim ve uygulama açısından büyük ölçüde değişmeden kaldığı ve çeviri sürecinde pazar mantığının ciddi anlamda etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada farklı coğrafyalara yayılan yönetim fikirlerinin piyasa gibi yapılar tarafından da şekillenebileceği ileri sürülmüştür. Buna göre, bir yönetim fikrine uyum sağlama sadece sözde değil özde de olmalı, fikirler üzerinde derinlemesine düşünerek uygulanabilirlikleri farklı bağlamlarda sorgulanmalı ve neyin uyarlanacağı sorusundan ziyade nasıl uyarlanacağı sorusuna odaklanılmalıdır.

Waldorff (2013), Danimarka’da 2007 yılının başında kamu sektörünün faaliyetlerini daha etkin hâle getirmek amacıyla yürürlüğe konan kamu sektörü ulusal reformunun bir parçası olarak yeniden yapılandırılan sağlık merkezlerinin (sağlık ocakları) çeviri sürecinde nasıl şekillendirildiği konusunu incelemiştir. Buna göre sürecin başında yeni kavramla ilgili çok açık tanımlamalar bulunmadığından ve belirli bir model belirlenmediğinden dolayı bu konuda kendilerine sorumluluk verilen belediyeler (18 belediye), farklı aktörler ve farklı kurumsal mantıkların etkileriyle farklı örgütsel formlara ve

uygulamalara sahip üç sağlık merkezi türü oluşturmuşlardır. Ayrıca aktörlerin yerel işbirlikleri, çatışma ve müzakere konularındaki deneyimleri de bu süreçte etkili olmuştur.

Reay vd. (2013), bir yönetim fikri olan “takım çalışması” kavramının farklı uzmanlıklara sahip sağlık çalışanları arasındaki uygulamasını incelemiştir. Yapılan araştırmada yeni uygulamaların önce bireysel olarak anlamlandırıldıktan sonra ortaklaşa anlamlara dönüştürüldüğü saptanmıştır. Örgütteki bireyler yeni uygulamalar üzerinde değişiklikler yaparak onları farklı şekillerde anlamlandırabilirler. Yani, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen farklı çeviriler söz konusu olabilir. Yöneticiler bireyleri bu konuda desteklemekle birlikte, süreci örgütsel ihtiyaç ve değerlerle eşleştirecek ve bir anlam bütünlüğü oluşturacak şekilde yapılandırmalıdır. Ayrıca, yöneticiler süreci uzaktan idare etmek yerine ön cephede bulunup profesyonellerle ilgilenmeli ve uygulamanın alışkanlık hâline getirilmesine destek vermelidirler. Çalışmada örgütsel düzeyde benimsenen fikrin, uygulamalarda hayata geçirilmediğı takdirde istenen etkinliğin sağlanamayacağı da vurgulanmıştır. Yani gerçek başarı fikrin kabul edilmesinden ziyade uygulamalarda görünür olmasıdır.

Yine 2013 yılında yazılan başka bir makalede Kirkpatrick ve arkadaşları 1970’lerde Amerika’nın Baltimore eyaletinde bulunan John Hopkins Hastanesi’nde uygulanmaya başlayan ve sonraki süreçte dünyaya yayılan “hastane yönetim modeli”nin İngiltere, Danimarka, İtalya ve Fransa’nın sağlık sistemlerine yerleştirilme sürecinde nasıl bir dönüşüme uğradığını ve ne şekilde farklılaştığını çalışmışlardır. Hastane yönetim modelinde temel amaç, özel sektördeki uygulamaları taklit ederek hasta bakım maliyetlerini düşürmektir. Bu modelin söz konusu ülkelerin sağlık sistemlerindeki uygulamalarına ve sonuçlarına dikkat çeken yazarlar, ulusal kurumların çeviri süreçlerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Yazarlar ayrıca etkin ve değişime açık aktörler tarafından desteklenen yönetim modellerinin örgütler arasında sadece görünürde değil, gerçek anlamda uygulanıp yerleşik hâle gelebileceklerini ve zamanla kurumsallaşabileceklerini de öne sürmüşlerdir.

Wæraas ve Sataøen (2014), Norveç’teki hastanelerin bir yönetim uygulaması olan “itibar yönetimi” kavramını kendi şartlarına uyarlamak için uyguladıkları çeviri süreçlerini incelemiştir. Buna göre hastaneler itibar yönetimi kavramının birden fazla versiyonunu üretmek yerine, itibar yönetimi kavramının değiştirilmiş bir versiyonunu birbirlerine paralel şekillerde uygulamışlardır. Bulgular, hastanelerin, itibar yönetimi kavra-

mının bazı bileşenlerini sürece dâhil edip bazılarını da hariç tuttuklarını ve çeviri süreçlerinin güçlü bir örgütsel alana sahip olan hastanelerde benzer bir biçimde geliştiğini işaret etmektedir.

Hyndman ve arkadaşları (2014) ise, YKY ile ilgili olarak son otuz yılda Birleşik Krallık, İtalya ve Avusturya'da merkezi hükûmet düzeyinde muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimlere odaklanmış; reformlar konusunda tarihte farklı başlangıç noktalarından yola çıkan her üç ülkenin farklı adımlarla da olsa benzer muhasebe reformlarını hayata geçirdiklerini tespit etmişlerdir. Muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimler en hızlı Birleşik Krallık'ta, sonrasında ise sırasıyla Avusturya ve İtalya'da görülmüştür. Süreçler her üç ülkede de farklı kesimlerin karar ve tartışmalarından etkilenmiş ve aynı sistemin farklı yönleri öne çıkarılmıştır. Ayrıca yeni sistem her üç ülkede de mevcut olan muhasebe ve bütçeleme sistemleri üzerine inşa edilmiştir.

Bir başka önemli çalışmada, Surachaikulwattana ve Phillips (2020), bir Amerikan örgüt biçimi olan Akademik Sağlık Bilimleri Merkezi (*Academic Health Science Centre*) fikrinin İngiliz sağlık sistemine yerleştirilme sürecini ve zaman içerisinde farklı aktörlerin etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, çeviri sürecinin çeviri literatüründe betimlendiği şekilde her zaman doğrusal ve amaçlı bir şekilde gerçekleşmediğini ifade ederek bu süreci genellikle birden çok aktörün, birden çok çözümün ve sorunun çeşitli yapılarının karmaşık şekillerde etkileşim içinde olduğu bir tür “çöp tenekesi” (garbage can) olarak tasvir etmektedirler. Çalışmada ayrıca, çevirilerin başarılı olabilmesi için kolaylaştırıcı saha koşullarının yani uygun bir ortamın ve çeviri işini gerçekleştirecek enerji ve kaynaklara sahip stratejik aktörlerin eş zamanlı mevcudiyetinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu nedenle başarılı çeviri, sadece örgüt biçiminin özelliklerinden veya kaynak alan ile alıcı alanlar arasındaki etkileşimden ibaret değildir. Başarılı çeviri, fikri kimin çevirdiğine, fikrin nasıl paketlenmesine ve çeviri işinin zamanlamasına bağlıdır. Örneğin, kilit konumdaki aktörlerin ilgi odağındaki konular, fikrin yorumlanma ve yeniden inşa edilme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, başarılı çeviri, paydaşlardan destek almak için eylemler de gerektirir. Örneğin, aktörler, örgüt biçimini zamanın baskın siyasi gündemiyle uyumlu hâle getirebilir ya da fikri, paydaşların çıkarlarıyla bağlantı kurarak sunabilir. Ayrıca, zamana uygun fikir ve uygulamaların gerçekleşme şansı da daha yüksektir.

Nielsen, Mathiassen ve Newell (2021), Danimarka'da, kamu sektörü dijital dönüşüm programı çerçevesinde hasta bakıcılar için mobil teknoloji kullanımının tüm evde

bakım alanlarına uygulanması fikrinin zaman içerisindeki yolculuğunu incelemiş ve fikrin farklı aktörler tarafından çok yönlü bir şekilde benimsendiğini dile getirmişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak, yönetim fikirlerinin tek yönlü bir yolculuktan ziyade çok yönlü olarak yolculuk ettiğini ve çevirinin, etkileşim hâlindeki çok sayıda aktör tarafından gerçekleştirilen bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, bu çok yönlü fikir yolculuğunu ve fikri benimseyen kuruluşların içinde ve dışında bulunup çeviri çalışmalarına dâhil olan üyeleri arasında süregelen etkileşimleri “çeviri ekolojisi” kavramı ile açıklamışlardır. Dolayısıyla, çeviri konusunda gerçekleştirilen çoğu çalışma fikirlerin kurumsal uygulamalara nasıl dönüştüğüne odaklanırken, bu çalışma fikirlerin sahadaki heterojen aktörler arasında hareket ederken tekrarlı olarak nasıl çeviriye uğradığına dair daha geniş bir yorum sunmuştur. Yani, yeni fikirlerin nasıl oluşturulup yayıldığından çok, mevcut fikirlerin bir örgütsel alanda nasıl yolculuk ettiğine odaklanılmıştır. Buna göre, herhangi bir yönetim uygulaması doğduğu bağlamdan alınıp başka bir bağlama çevrilirken bu sadece tek bir çevirmenin çeviri eyleminden ibaret değildir. Dolayısıyla, tek bir çevirmen yerine çok sayıda çevirmenden ve tek bir çeviri yerine çok sayıda çeviriden bahsedilebilir.

Kayaalp (2012) ise, 2002 yılında bağımsız bir düzenleyici kuruluş olan Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu'nun kurulması ve şekillendirilmesi sürecinde devlet ve uluslararası sigara üreticileri gibi çeşitli aktörlerin müdahalelerini ve bu müdahalelerin kurulun, kuruluş ve gelişim sürecindeki etkilerini tartışmıştır. Kurul, başta mali ve idari özerkliğe sahip bağımsız bir yapı üzerine kurulurken zamanla farklı aktörlerin etkisiyle yeniden yapılandırılmış ve dönüşüme uğramıştır. Kurulun henüz yeni kurulmuş olması ve uygulamadaki bazı belirsizlikler bu tür müdahalelere zemin hazırlamıştır. Buna göre; standartlaştırılmış küresel modeller farklı ülkelere yerleştirilirken orijinal bağlamından uzaklaşmakta ve çeviri süreci örgütsel alandaki ittifak, çekişme, direniş ve müzakerelerden doğrudan etkilenmektedir.

Başka bir makalede (2007) Özen ve Berkman, TKY'nin farklı aktör ve çıkar grupları vasıtasıyla ülkemize yayılması sürecine odaklanmışlardır. Yazarlara göre TKY fikri ortaya çıktığı dönemde bireysel, örgütsel ve sosyal düzeylerdeki tüm problemlere bir çözüm olarak sunulmuştur. Fakat ülkemizdeki TKY anlayışı ABD'deki ve diğer ülkelerdeki TKY anlayışından büyük ölçüde ayrılmış, dolayısıyla çeviri sürecindeki aktörlerin de etkisiyle söylemler ve uygulamalar konusunda farklılaşmıştır.

Diğer bazı çalışmalarda ise, örneğin YKY anlayışının İngiltere’den Avustralya ve İsveç’e (Solli, Demediuk, ve Sims, 2005), “aile dostu şirket” kavramının Amerika’dan İsrail’e (Frenkel, 2005a), “bilimsel yönetim” ve “insan kaynakları yönetimi” fikirlerinin Amerika’dan İsrail’e (Frenkel, 2005b), “örgütsel uygulamalar”ın Japonya’dan Amerika’ya (Westney ve Piekkari, 2020) yerleştirilmeleri ve ne tür bir çeviri sürecinden geçtikleri incelenmiştir.

3.3.4 Eleştiriler

İskandinav kurumsalcılarının çeviri kavramına ve diğer temel argümanlarına farklı açılardan eleştiriler de yöneltilmiştir. Bu eleştirilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Wæraas ve Sataøen (2014, s. 242-243), her çevirinin yeni ve benzersiz yerel sürümlerin ortaya çıkmasına yol açtığını varsayan İskandinav kurumsalcılığına bir nevi meydan okumuş, aynı örgütsel alan içerisinde gerçekleşen çevirilerin birbirlerine benzer şekilde gerçekleşebileceklerini öne sürmüşlerdir. Çeviri çalışmalarının çoğunun yönetim fikirlerinin benimsenmesinde bu tür düzenli ve birbirine benzer durumları ihmal ettiğini savunan yazarlar, bazı durumlarda yönetim fikirlerinin farklı ve öngörülemez şekillerde değil, birbirine benzer şekillerde tercüme edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü güçlü bir şekilde kurumsallaşmış örgütsel alanlar egemen kurumsal düzenleri korumaya meyillidirler ve örgütlerin çeviri süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedirler.
- Røvik (2016), yayılan fikirlerin sadece yönetim fikri olarak değil kaynak birimlerden alıcı birimlere aktarılan tüm bilgileri kapsayacak şekilde genişletilerek anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Yazara göre bu sayede daha geniş bir bakış açısı kazanılacak ve farklı disiplinleri de kapsayan bütüncül bir yaklaşım söz konusu olacaktır (Røvik, 2016, s. 290).
- O’Mahoney (2016, s. 333), hem çeviri objesi hem de çeviri süreci açısından çevirinin ne olduğu ve ne tür sonuçları ortaya çıkardığı konusunda hatırı sayılır ölçüde farklı görüşler bulunduğunu, bu durumun fikirlerin gelişmesi bakımından önemli olduğunu fakat bir terimin bu denli farklı kullanımlarının potansiyel dezavantajlar da (kafa karışıklığı, yanlış anlamalar vb.) içerebileceğini öne sürmüştür.
- Van Grinsven vd.’ne göre (2016) çeviri çalışmalarında parçalı ve dağınık bir yapı söz konusudur. Yazarlar, çeviri araştırmalarının önemli bir çalışma alanı hâli-

ne gelmesine rağmen terminolojide bile oldukça farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin “yönetim kavramı” konusunda yönetim modası, yönetim pratiği, yönetim bilgisi, yönetim fikri, yönetim sistemi, yönetim aracı, yönetim modeli ve yönetim tekniği gibi 40’a yakın etiket kullanıldığı tespit edilmiştir.

- Spyridonidis vd. (2016), çeviri çalışmalarına rehberlik edecek baskın bir kavramsal çerçevenin hâlâ oluşmadığına dikkat çekmiş; ayrıca İskandinav kurumsalcılığı ve onun ürünü olan çeviri kavramının yeteri kadar eleştirilmediğini dile getirmişlerdir.
- Lamb ve Currie (2011), İskandinav kurumsalcılarının, yönetim fikirlerinin yerleştirme sürecinde kaynak ve alıcı bağlamlar üzerine fazla odaklandıklarını ve çeviri sürecini etkileyen örgüt dışı çevresel unsurları (örneğin piyasa) yeteri kadar dikkate almadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, süreç bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmalı ve farklı yapıların çeviri sürecindeki etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır.

4. PERAKENDE TİCARETİN ÇAĞDAŞ SİNERJİ MERKEZLERİ: AVM'LER

4.1 Perakende Ticaret

Üreticiler kâr, büyüme vb. amaçlarla mal ve hizmet üretmekte ve bunları çoğu zaman en az bir aracı vasıtasıyla tüketiciyle buluşturmaktadır. Bu noktada aracılık faaliyeti gösteren yer ve kişiler ise perakendecilerdir. Perakende kelimesi, bir parçayı kesmek veya küçük parçalara bölmek anlamına gelen Fransızca “retailier” kelimesinden türetilmiştir (Levy, Weitz ve Grewal, 2014, s. 7).

Perakendecilik, son tüketicilere veya bu tür tüketiciler adına satın alan kişilere özellikle mağaza satış noktalarında gerçekleştirilen mal veya hizmet satma süreci; perakendeci ise son tüketicilere mal veya hizmet satışı yapan veya bu tüketiciler adına mal veya hizmet alımı yapan herhangi bir işletme veya birey olarak tanımlanmaktadır (Baron, Davies ve Swindley, 1991, s. 163). Perakendecilik, son tüketiciler için küçük miktarlarda ve sürekli bir şekilde tekrarlanan mal ve hizmet satışı olarak da tanımlanabilir.

Perakendecilik, mal ve hizmetlerin satın alındıktan sonra ticari amaçla tekrar satılmamaları yani kişisel ve ailesel gereksinimler için kullanılmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Jones ve Baron, 1991, s. 6). Ürünlerin nasıl veya nerede satıldıklarına bakılmaksızın, son tüketicilere yapılan tüm satışlar perakende satış olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Keller, 2006, s. 504).

Bakkallar, süpermarketler, AVM'ler, çok katlı mağazalar, indirimli satış mağazaları, kooperatif ortaklıklar, telefon dükkânları, para ile çalışan satış otomatları, kapıdan kapiya satış yapanlar, sokak satıcıları vb. perakendeciliğin yapıldığı çeşitli alanlara örnek olarak verilebilir.

İnsanlar çoğu zaman perakendeciliği sadece mağazalarda ürün satışı olarak düşünür; ancak perakendecilik bir otelde konaklama, doktor muayenesi veya saç kesimi gibi hizmetlerin satışını da içerir. Yani, perakendecilik sadece mağazalarda yapılmamakta ve mağaza dışı perakende satış yöntemleri de bulunmaktadır. Cep telefonu uygulamanızla bir tişört sipariş etmek ya da bir Avon satış temsilcisinden kozmetik satın almak mağaza dışı perakendeciliğe örnek olarak verilebilir (Levy, Weitz ve Grewal, 2014, s. 7). Bu örneklerde cep telefonu uygulaması yoluyla satış yapan işletme ve Avon satış temsilcisi perakendeci konumundadır. Dolayısıyla, işletmenin bir mağazada, posta yoluyla, telefonla, internet yoluyla, kapıdan kapiya veya bir otomat aracılığıyla tüketiciye mal ve

hizmet satması perakendecilik kapsamında değerlendirilmektedir (Dunne ve Lusch, 2008, s. 4).

Perakende işletmeleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Cox ve Brittain, 2004, s. 9-10):

- Yasal biçim: Üç temel yasal mülkiyet şekli bulunmaktadır. Bunlar; adi şirket, anonim şirket ve limited şirkettir.
- Operasyonel yapı: Üç operasyonel yapı vardır. Bunlar, bağımsız tüccar (genellikle sadece bir perakende satış yeri işleten), mağaza zinciri ve tüketici kooperatifidir.
- Mal yelpazesi: Bazı perakende satış şirketleri geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır. Buna örnek olarak Marks & Spencer verilebilir. Diğerleri sağlık gıdaları, deri ürünleri veya tebrik kartları gibi dar alanlara odaklanır ve bunlar "özel mağazalar" veya "niş perakendeciler" olarak adlandırılır.
- Hizmet derecesi: Örneğin, birçok perakende satış mağazası self-servis şeklinde hizmet verirken; tüketicilerine teslimat, kredi, hediye paketi, onarım vb. hizmetler sunan perakende mağazaları da mevcuttur.
- Fiyatlandırma politikası: Bazı perakendeciler mal ve hizmette kaliteyi öne çıkarma yoluyla, bazıları da düşük fiyat stratejisiyle rekabet etmeyi amaçlamaktadır.
- Konum: Yerleşim merkezine yakınlık konusunu içerir. Bazı perakendeciler şehir merkezini tercih ederken bazıları yüksek kiralardan ya da arsa fiyatlarından dolayı yerleşim merkezine daha uzak yerleri seçmektedir.
- Büyüklük: Perakendeciler kapladıkları alan, çalıştırdıkları kişi sayısı, şube sayıları vb. yönlerden sınıflandırılabilir.
- Müşteri ile temas yöntemi: Çoğu perakende mağazalarında, işlem yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilir. Bununla birlikte, perakende satışların önemli bir kısmı da posta, otomatlar, kapıdan kapıya satış, mobil mağazalar ve internet gibi mağaza dışı perakende satış yollarıyla gerçekleştirilmektedir.

Peki, perakendecilere neden ihtiyaç duyulmaktadır? Tüketicilerin mal ve hizmetleri araçlar yerine doğrudan üreticilerden satın alması daha kolay ve daha ucuz olmaz mı? Cevap genellikle “hayır” olmaktadır; çünkü perakendeciler mal ve hizmetlere çeşitli şekillerde değer katmaktadırlar (Levy, Weitz ve Grewal, 2014, s. 7). Yani perakendeciler tüketiciler için birçok faydalı işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cox ve Brittain, 2004, s. 7):

- Uygun konum
- Belirli bir pazara uygun ürün yelpazesi
- Ürünlerin küçük miktarlarda satılabilmesi
- Malların daha uygun biçimlere işlenmesi
- Mal ve hizmetlerin nispeten istikrarlı fiyatlarla anında bulunabilirliği (stok)
- Mal sahipliğinde değişiklik yapılmasına yardımcı olma
- Tüketicilere ürün ve hizmetler hakkında bilgi verme
- Ürün garantileri, satış sonrası servis ve müşteri şikâyetlerini ele alma
- Kiralama ya da taksitle satın alma
- Bazı sosyal ilişki olanakları

Görüldüğü gibi perakendecilik alışveriş hayatımızı önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik önemi açısından ise, sektör, ülkelerin gayri safi yurt içi hasılasına (*GSYİH*) büyük bir katkıda bulunmaktadır ve çok sayıda insanı istihdam etmektedir. Dahası, perakende satış alanında artık sadece küçük ölçekli aile işletmeleri değil, büyük çok uluslu şirketler de faaliyet göstermektedir (Ferne J., Ferne S. ve Moore, 2003, s. 3).

4.1.1 Dünyada perakendecilik

Taş Devri mağara sakinlerinin ticaretle ilgilendiğini hayal etmek zor olsa da ticaretin bu dönemde başladığı kültür araştırmacıları tarafından doğrulanmaktadır. Bu durum, örneğin yiyeceğe karşılık hayvan derisi, çakmaktaşı vb. şeklinde takas yöntemiyle gerçekleştirilmekteydi. İlk perakendeciliğin de bu dönemde ortaya çıkması muhtemeldir. Binlerce yıl öncesinde Yunanistan, Mısır ve Roma gibi eski uygarlıklarda da pazar yerlerinde ticaretin ve dolayısıyla perakendeciliğin var olduğu bilinmektedir (Dolber, 2003, s. 1).

Perakende alışveriş mekânları, insanlık tarihinin gelişimine paralel olarak değişim göstermiştir. Perakendecilik, takas ekonomisinin egemen olduğu açık pazar yerlerinde başlamış; paranın bulunması ve kentsel yaşama geçişle birlikte kapalı mekânlara doğru bir değişim göstermiştir. Örneğin; ticaret yolları üzerindeki kervansaraylar ve aynı tür ürünlerin satıldığı kapalı çarşılar perakendeciliğin gelişiminde önemli rol oynamıştır (Köksal ve Emirza, 2011, s. 76).

Modern perakendeciliğin gelişmesinde; alışveriş alışkanlıklarının değişim göstermesi, büyük kentlere doğru göçlerin artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması, uygulanan promosyonlar, tüketicilerin alışverişe ayırdığı zamanın daha kısıtlı hâle gel-

mesi, tüketici grupları içinde otomobil sahibi olan kişi sayısının artış göstermesi, her türlü ürünü bir arada bulma avantajı vb. değişimler büyük perakendeci işletmelerin tercih edilebilirliğini artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Gavcar ve Didin, 2007, s. 24-25).

Bir uzmanlaşma alanı olarak perakendecilik modern ekonominin göstergesidir. Çiftçiler, zanaatkârlar, askerler ve rahipler erken uzmanlık meslekleri arasındaydı. Perakendeciler de, uzman aracılar olarak, köylere nazaran zamanla kasabaların daha fazla gelişmesi gibi faktörlere bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Perakendecilik, modern sanayi ekonomisine paralel olarak gelişmeye devam etmiştir. Bu gelişimin itici güçleri; kişilerin gelirlerindeki artışlar, kentleşmenin hızlanması, toplu taşımacılık ve lojistik alanındaki iyileşmelerdi. En önemli faktör ise, başarılı perakende iş modellerinin birden fazla mağazada faaliyet göstermesine izin veren “perakende markası”nın oluşturulmasıydı (Singh, 2017, s. 2-3).

Dünyada perakendecilikte ilk sırada olan Amerika’nın bu konudaki gelişim aşamaları şu şekildedir (Patti ve Luck, 2004, s. 2-6):

- Talebin arzdan daha yüksek olduğu, haberleşme ve ulaşımın asgari düzeyde olduğu, yerel marketlerin ve küçük imalatçıların faaliyet gösterdiği pazarlama öncesi dönem olan 1800-1850 yılları arasında genellikle farklılaştırılmamış ürünler imal edilmekte ve bu ürünler yerel perakendeciler tarafından dağıtılmaktaydı.
- 19. yüzyılın ikinci yarısı haberleşmenin, ulaşımın ve üretim kapasitesinin hızla gelişmeye başladığı dönemdir. Tüm bunlar artan ve yer değiştirmeye başlayan nüfusla da birleşince geniş bir pazarlama fırsatı doğmuştur. Yerel pazarların giderek bölgesel ve ulusal pazarlara evrilmesiyle üreticiler satış miktarlarını artırmış ve genişleyen pazarlar toptancıların altından kalkamayacağı daha gelişmiş dağıtım kanallarına ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.
- 1900-1950 yılları arasında ise, özellikle radyo ve televizyonun ortaya çıkışı gibi teknolojik gelişmeler, kitlesel üretimin yaygınlaşması ve kişisel gelirin artmasıyla beraber marka ve reklam kavramları önem kazanmıştır.
- 1950’lerden 1990’lı yıllara kadar geçen süre ise perakendeciliğin altın çağı olarak görülebilir. 1950’li yıllara kadar pazarda genel olarak toptancı ve imalatçıların etkisi görülürken bu tarihten sonra perakendeciler öne çıkmaya başlamıştır. Bu dönemin başlangıcında, süregelen haberleşme ve ulaşım alanındaki gelişmelerle birlikte üretim teknolojisinin de yaygın olarak kullanılması perakendecilere

büyük avantajlar sağlamıştır. Bu sayede perakendeciler de mağaza veya özel marka oluşturma fırsatı elde etmiştir. O dönemlerde Coca Cola, Pepsi, Timberland, Fuji, Toshiba ve Ford gibi bazı küresel markalar zaten mevcuttu fakat perakendeciliğin güçlenmesiyle birlikte Footlocker, Blockbuster, IKEA, Sheraton ve Century 21 gibi markalar da küresel piyasalarda boy göstermeye başlamıştır.

Bu gelişim sürecine paralel olarak 1850'den itibaren dünya genelinde de modern perakende satış yöntemlerinin şekillenmeye başladığı ileri sürülebilir. Bu tarihten önce perakendecilik sınırlı ve nispeten daha az bilinen bir alandı. Nüfus artışı ve devinimi, haberleşme ve ulaşım alanındaki gelişmelerle birlikte modern anlamda perakendecilik ortaya çıkmış ve zamanla etkisini artırmıştır (Alexander ve Akehurst, 1998, s. 7). Örneğin, Avrupa'da Sanayi Devrimi sonrası büyük şehirlere göç, çalışan sayısının artması, tüketim kültürünün yaygınlaşması ve mağazacılığın gelişmesiyle birlikte perakendecilik sektörü önem kazanmaya başlamış; mal ve hizmetlerin son kullanıcıya ulaştırılması noktasında önemli bir konum elde etmiştir.

Günümüzde, Avrupa'da perakendecilik sektöründe Almanya, İngiltere ve Fransa öne çıkmaktadır. Bu ülkelere nazaran diğer Avrupa ülkelerinde genellikle büyük perakendeciler daha az sayıdadır. İtalya, İspanya, Hollanda gibi bazı Avrupa ülkelerinde ise küçük ve orta ölçekli perakende mağazalarının sayısı büyük perakendecilere göre daha fazladır. Ancak, son yıllarda dünyada görülen perakende eğilimlerinden bu ülkeler de etkilenmeye başlamış ve AVM'ler gibi büyük perakendecilerin sayısı artmaya başlamıştır (Altuna, 2012, s. 15).

Perakende sektöründe, Amerika, Avrupa ve Asya'da dengeli bir dağılım gösteren perakendeciler son yıllarda Afrika kıtasını da takibe almışlardır. Afrika'nın küresel gayri safi millî hasıladan (*GSMH*) aldığı pay %3 olmasına rağmen, dünya nüfusunun %15'ini barındırmasından dolayı perakende sektörü için potansiyel içermektedir. Bununla birlikte, perakendeciler Asya Pasifik bölgesine yatırım yapma konusunda ise nispeten yavaş davranmaktadırlar. Ayrıca, gelişmekte olan ekonomilerde büyümenin yavaşlaması perakende sektörünün de güç kaybetmesine neden olmuştur (Özden ve Ersan, 2019, s. 4).

Uluslararası danışmanlık şirketlerinden olan DELOITTE tarafından 2020 yılında hazırlanan raporda (Deloitte, 2020) en güçlü 250 küresel perakende şirketi sıralamasına bakıldığında başta ABD olmak üzere Almanya, Fransa, Birleşik Krallık, Japonya, Çin, Avustralya ve Hollanda gibi ülkeler göze çarpmaktadır. Şirketler bazında değerlendiril-

diğinde ise ilk 10 içerisindeki 7 şirket Amerika, 2 şirket Almanya ve 1 şirket de Britanya kökenlidir. İlk 100 perakendeci listesinde ise 31 ABD merkezli şirket bulunmaktadır. İlk sırada, merkezi Amerika’da olan WalMart Stores bulunmaktadır. Costco Wholesale Corporation (ABD), Amazon (ABD), Schwarz Group (Almanya) ve The Kroger Company (ABD) diğer önemli perakende şirketlerindendir. İlk 250 şirket içerisinde Türkiye’den ise Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi (*BİM A.Ş.*) (157. sıra) ve A101 Yeni Mağazacılık A.Ş. (241. sıra) olmak üzere 2 şirket bulunmaktadır.

Perakende, gerek teknolojik gelişmeler gerekse değişen tüketici davranışlarıyla, devamlı olarak dönüştürücü bir değişim süreci içinde olan sektörlerin başında gelmektedir. Teknolojik ilerlemeler dünya genelinde birçok sektörün üretim ve pazarlama süreçlerinde yeniliği beraberinde getirirken, perakende sektöründe de eski iş modellerinin geride bırakılmasına yol açmaktadır. Son yıllarda internetin dünya genelinde her geçen gün daha fazla yaygınlaşmasıyla elektronik ticaret (*e-ticaret*) olgusu geleneksel organize piyasalar için ciddi bir alternatif olmaya başlamıştır. Bu durumu büyüyen bir tehdit olarak algılayan otoritelerin sayısı da her geçen gün artmaktadır. Dünya genelinde nüfus artışının devam etmesi perakende sektörünün toplam iş hacminin büyümesini desteklese de, son yıllarda hem geleneksel perakendeciler hem de organize perakende sektörünün büyük temsilcileri, e-ticarettaki büyüme karşısında zorlu bir dönem geçirmektedir (Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG], 2021, s. 3; Patti ve Luck, 2004, s. 6-7).

4.1.2 Türkiye’de perakendecilik

Verimli topraklarda kurulu olması ve İpek Yolu gibi çeşitli ticaret yollarının üzerinde bulunması (Yıldırım, 2006, s. 10) nedeniyle Anadolu’da perakendecilik ortaçağdan bu yana hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir. Perakendecilik özellikle 1980’li yılların ortasından itibaren gıda ekseninde ve genelde Avrupa merkezli perakendecilerin etkisinde kalarak büyük bir değişim sergilemiştir. Hem Türk şirketlerinin hem de yabancı ortaklı şirketlerin kurdukları perakendeci mağazacılık işletmeleri pazar paylarını artırmak için mağaza zincirlerine sürekli yeni halkalar eklemiş ve bu sektörün gelişimine katkıda bulunmuştur. Fakat pazar arzlarının artış göstermesi müşterilerin seçim yapabilme olanaklarını ve dolayısıyla rekabeti artırdığı için bu durum uzun vadede işletmelerin aleyhine sonuç vermeye başlamıştır (Gavcar ve Didin, 2007, s. 25).

Türkiye, dünyadaki önemli perakende pazarlarından biridir. Kentleşme oranındaki artış, zamanla kadınların da çalışma hayatına yoğun bir şekilde katılmaları, kredi kartı

kullanım oranlarının artışı, televizyon seyretme oranlarındaki artış ve internetin gelişmesi gibi etkenler de sektörün gelişimine katkı sunmuştur. Günümüzde perakende sektörünün büyük bir bölümünü bakkal, semt pazarları ve seyyar tezgâhlar gibi geleneksel perakendeciler oluştursa da Migros, BİM, Teknosa, Les Copains Waikiki (LCW), Boyner ve Koton gibi organize perakendecilerin sayısı da göz ardı edilemeyecek kadar fazladır (Altuna, 2012, s. 16).

Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, yabancı ekonomilerle olan zayıf ilişkiler ve merkezi gıda dağıtım sisteminin varlığı perakende sektörünün gelişmesini engellemiştir. 1913'te İstanbul'da kurulan ancak kısa bir süre sonra kapanan tüketim kooperatifleri ile birlikte perakendeciliğin geliştirilmesi yönünde ilk adım atılmıştır. 1954'te "Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu"nun çıkarılması yabancı sermayenin ülkemize çekilmesi noktasında önemli bir girişimdir (Öztürk, 2006, s. 71).

Modern perakendenin Türkiye'deki ilk temsilcileri Migros, Gima ve Tansaş'tır. Türkiye'de dağıtım sistemini geliştirmek, giderleri azaltmak, rekabeti ve üretimi artırmak ve know-how ithalini sağlamak amacıyla 1954 yılında İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiştir. Bu sayede, gıda ve tüketim maddeleri belediye kontrolü altında üreticiden sağlanmış; bu ürünler sağlığa uygun koşullarda ve ekonomik fiyatlarla tüketicilere sunulmuştur. Bununla birlikte, ülkemiz Migros sayesinde fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır. Migros 1975 yılında Koç Grubu bünyesine katılmıştır. Gima ise bir kamu iktisadi teşekkülü (KİT) olarak 1956 yılında Ankara'da kurulmuştur. Tansaş da 1976 yılında İzmir'de Tanzim Satışlar Müdürlüğü adı altında faaliyete başlamıştır (Öztürk, 2006, s. 71; Selçuklu, 2012, s. 29).

1960'larda Vakko, Beymen, İstanbul Giyim Sanayi (İGS), Yeni Karamürsel Mağazaları (YKM), 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimleriyle birkaç büyük mağaza açılmıştır. 1960'lardan sonra ilaç, parfümeri ve kırtasiye ürünleri bakkallarda satılmaz olmuştur. 1970'de özel sektör yatırımlarında artış görülmüştür. 1960-1970 yılları arasında en büyük perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. 1970'lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde uzmanlaşmaya doğru bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Tüketim kooperatifleri büyük ölçüde self servis mağazacılık alışkanlığını yerleştirmiştir. Bu dönemde perakende ticaretin GSYİH'deki payı da artmıştır. Ancak yine de kapalı ekonomik yapı, fiyat kontrolleri ve kısıtlı ürün çeşidi bu gelişimin hızını azaltmıştır (Öztürk, 2006, s. 71-72).

1980'li yıllara kadar sektörlle ilgili bir takım çalışmalar yapılmış olmasına karşın önemli bir gelişme kaydedilememiştir (Gavcar ve Didin, 2007, s. 26). İthal ikameci modelin terk edilmeye, ithalatın serbestleşmeye başlandığı 1980'li yıllarda ise yabancı tüketim mallarının ülkeye girişı ve tüketimi hızla artmış ve Türkiye “müşteri odaklı satış” kavramı ile tanışmıştır (Öztürk, 2006, s. 72; Gavcar ve Didin, 2007, s. 26). 1984 yılından itibaren de Benetton ve Adidas gibi yabancı markalar ülkemizde yatırım yapmaya başlamıştır. 1988 yılında ilk AVM olan Galleria AVM İstanbul'da açılmıştır (Özecek, 2010, s. 4).

Bundan sonraki aşamada, sektörde pazarlama anlayışı önemli bir yer edinmiş ve 1990'lı yıllarda Türkiye'ye yurt dışından perakendeciler gelmeye başlamıştır (Gavcar ve Didin, 2007, s. 26). Bu şirketler güçlü sermaye yapıları, “know-how”ları, projeleri ve müşteri hizmetleri ile perakendecilikte hem rekabeti artırıcı hem de eğitici rol almıştır. Vergi indirimleri, teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve kredi kolaylıkları tüm iş insanları için perakendeciliğı cazip bir yatırıma dönüştürmüştür (Öztürk, 2006, s. 72). Bundan dolayı da 1990 yılı “Türkiye'de perakendecilik çağının başlangıcı” olarak kabul edilmiş ve böylece “müşteri memnuniyeti” ve “ilişkisel pazarlama” gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. 1990'larda ulusal ve bölgesel büyük perakendecilerin sayısı artmış ve büyük holdingler kurulmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde ise işletmeler arası rekabet kendini iyice hissettirmiş, tüketicilerin isteklerine göre hareket eden ve bunun sonucu olarak da pazardaki hâkimiyetin üreticiden tüketiciye geçtiğı, zincirleşmenin daha fazla yaşandığı bir perakendecilik gündeme gelmiştir (Gavcar ve Didin, 2007, s. 26; Öztürk, 2006, s. 73). Dolayısıyla önceden güç üreticide yoğunlaşırken, zamanla güçlü perakendeciler sektöre yön verme durumuna gelmişlerdir (Zeytinoğlu vd., 2016, s. 112).

Türkiye'de perakendecilik alanında faaliyet gösteren önemli dernek ve kuruluşlar da mevcuttur. Bu kuruluşların amacı, perakendecilik sektörünü desteklemek, teşvik etmek ve modern perakendeciliğe ön ayak olmaktır. Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (*TAMPF*), Türkiye Perakendeciler Federasyonu (*PERDER*) ve Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneğı (*AYD*) bu kuruluşlara örnek olarak verilebilir (Altuna, 2012, s. 16). Ayrıca, 2016 yılında, perakende ticaretin 6585 sayılı “Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” uyarınca amacına uygun olarak yapılmasının sağlanması hususunda karşılıklı bilgi ve görüş alışverişinde bulunmak, sektöre yönelik politika oluşturulmasına katkı sağlamak, sorunları tespit etmek, alınacak

önlemleri belirlemek ve ilgili kurum ve kuruluşlar arasında işbirliğini sağlamak üzere Ticaret Bakanlığı'nın koordinatörlüğünde Perakendeciler Konseyi kurulmuştur ([http-2](http://2)).

TÜİK tarafından yayımlanan verilere göre, Perakende ticaret sektöründe ekonomik faaliyetlerin istatistiksel sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir (Özden ve Ersan, 2019, s. 10):

- Gıda, içecek ve tütün
- Gıda dışı (otomotiv yakıtı hariç)
 - Bilgisayar, bilgisayar donanım ve yazılımları, kitap, iletişim aygıtları vb.
 - Ses ve görüntü cihazları, hırdavat, boya ve cam, elektrikli ev aletleri, mobilya vb.
 - Tekstil, giyim ve ayakkabı
 - Eczacılık ürünleri, tıbbi ve ortopedik ürünler, kozmetik ve kişisel bakım malzemeleri
- Otomotiv yakıtı

Perakende sektörü ülkemiz açısından önemli bir sektördür. Sektörün önemini TÜİK tarafından hazırlanan sayısal veriler net bir şekilde ortaya koymaktadır. Ülkemizde toplamda 3,1 milyon işletme bulunmakta olup, bu işletmelerin 723 bini perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. Sektörde 2,1 milyon kişi çalışmakta ve bu sayı yaklaşık 16 milyonluk çalışan sayısının %13'üne tekabül etmektedir. Sektörde oluşan ciro 710 milyar TL tutarındadır ve bu ciro tüm sektörlerde oluşan 6,2 trilyon TL tutarındaki cironun yine %11,5'ine tekabül etmektedir. Sektörün önemini gösteren bir başka veri de GSYİH içindeki payıdır. Perakende ticaret hizmetlerinin, yaklaşık 3,1 trilyon TL tutarındaki GSYİH'miz içindeki payı 368 milyar TL ile %12 düzeyindedir ([http-3](http://3)).

TÜİK ticaret ciro verilerine göre Türk perakende sektörünün yaklaşık %67'sinin geleneksel, %33'ünün ise organize perakende sektörüne (BİM, LCW vb.) ait olduğu tahmin edilmektedir. AVM yatırımlarının ve sektördeki rekabetin gelişimine paralel olarak sayıları günden güne artan zincir mağazaların etkisiyle organize perakendenin toplam sektördeki payı artmaktadır. Fakat kalite ve hijyen bilincinin artmasına rağmen, tüketiciler hâlâ geleneksel alışveriş alışkanlıklarını sürdürmektedir. Örneğin, taze meyve ve sebze için mahallelerdeki düşük fiyatlı açık pazarlar tercih edilmektedir. Bakkal ve açık pazarlar üzerinden yapılan satışlar toplam gıda perakendesinin yaklaşık %48 'ini oluşturmaktadır (PWC ve TAMPF, 2020, s. 58).

Türkiye’de perakende sektörü, geleneksel alışkanlıklarını gözden geçirip zamanla kendi iç dinamiklerini değişen tüketici alışkanlıklarına uydurmaya başlamıştır. Bunun bir göstergesi de ülkemizde perakende sektörünün en güçlü kurumları olarak görülen AVM’lerin sayısının artmasıdır (Yıldırım, 2006, s. 90; Zeytinoğlu vd., 2016, s. 112).

4.2 AVM’ler

Dünyada yaşanan sosyokültürel, ekonomik, teknolojik gelişmelerle birlikte şehirleşme ve sanayileşmenin getirdiği toplumsal değişimler, tüketim kalıplarında ve alışkanlıklarında değişimlere neden olmuştur (Arslan ve Bakır, 2009, s. 39). Mekânlar arası ulaşılabilirlik ve hareketliliğin artması da yeni talepleri ve ihtiyaçları beraberinde getirmiş, farklı ve yeni ekonomik ve sosyal mekânların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Uzun vd., 2017, s. 2).

Modern yaşam biçimlerinin ortaya çıkmasıyla, perakendecilik sektörü de küçük ve birbirinden bağımsız mağazalardan büyük ve genellikle bir araya gelmiş satış mağazalarına doğru evrilmiştir (Cheng, Li ve Yu, 2007, s. 885). Şehirleşmeyle paralel olarak ortaya çıkan toplu bir şekilde alışveriş yapma ihtiyacı da perakendeciliğin belli bir çatı altında gelişmesinde etkili olmuştur (Ertuğral, 2018, s. 108). Bu mekânların belki de en önemlilerinden biri AVM’lerdir. Günümüzde AVM’ler tek mülkiyet altında, tek imaja sahip ve merkezi bir yönetim tarafından idare edilmekte ve bu yönüyle geleneksel alışveriş mekânlarından ayrılmaktadır (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 1).

AVM’ler tek bir mülk olarak planlanan, geliştirilen ve yönetilen, müşterilerine genellikle otopark hizmeti sunan, bünyesinde faaliyet gösteren perakendeci ve diğer ticari kuruluşların oluşturduğu bir gruptur (http-4). Bu merkezler genel olarak kapalı bir mekân olarak kurulmuş, klima sistemlerine sahip, mağaza cepheleri ve girişleri bir ya da iki yana doğru bakan yapılardır (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 25).

Diğer bazı tanımlamalar şu şekildedir;

Planlı, mimari olarak bütünlük içeren, bünyesinde kiracı olarak faaliyet gösteren çeşitli perakendeci işletmelerin bulunduğu ve yönetildiği, otoparka sahip ve genellikle şehir çevresindeki yerleşim alanlarında kurulan perakende satış noktalarıdır (Baron, Davies, ve Swindley, 1991, s. 175).

Büyük ve merkezi bir avlu etrafında planlanan, genellikle 2 veya 3 katlı, içerisinde çok sayıda mağazanın yanı sıra sinema salonları, fast-food restoranları ve eğlence mekânları da bulunan geniş yapılardır (Harris, 2006, s. 883).

Planlanmış bir mimari yapı bütünü içinde birden çok departmanlı mağaza ile küçük büyük perakendeci ünitelerin, kafeterya, restoran, eğlence merkezi, sinema, sergi salonu, banka, eczane vb. işletmelerin de içinde yer aldığı, satış alanı 5000 metrekareden (m^2) başlayıp 300000 m^2 'ye kadar değişebilen ve genellikle şehir dışında kurulup tek bir merkezden yönetilen komplekslerdir (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 2).

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, 1982, s. 8).

Pride ve Ferrell (1985, s. 277) AVM'leri "planlı alışveriş merkezi olarak" ifade etmektedir. Yazarlar AVM'yi: "özel mülkiyet sahipleri tarafından kurulmuş, bireylerin ve hane halkının ihtiyaçlarını tek noktadan alışveriş yaparak karşılamalarını sağlayan ve çok çeşitli mağazalardan oluşmuş yapı" şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre, farklı türde alışveriş mekânları bulunmasına karşılık AVM'leri diğer alışveriş mekânlarından ayıran temel faktör koordine bir şekilde yönetilmeleri ve çok çeşitli mağazalar içermeleri sebebiyle yoğun bir tüketici trafiği oluşturmalarıdır.

Farklı kaynaklar tarafından verilen tanımlar AVM'lerin farklı özelliklerini vurgulamaktadır. Fakat çok sayıda mağazanın bir arada bulunması, otoparka sahip olması ya da büyüklük gibi bazı özellikler konusunda uzlaşa sağlanmıştır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda genel bir AVM tanımı yapacak olursak, AVM'leri;

İçerisinde mal ve hizmet alışverişinin yapıldığı, bünyesinde çeşitli işletmelerin kiralama yoluyla faaliyet gösterdiği, kiracılarından bağımsız olarak profesyonel ve tek elden bir yönetime sahip olan ve sosyal yaşamla da güçlü etkileşimi bulunan, ayrıca otopark, WC gibi çeşitli ihtiyaç birimlerine de sahip büyük ölçekli ticari sistemler olarak tanımlayabiliriz.

AVM'leri isimlendirme konusunda ise genel bir kafa karışıklığı göze çarpmaktadır. Örneğin, AVM'leri tanımlamak için Avrupa ve Avustralya'da "shopping center" terimi, Asya'da ise "shopping mall" terimi daha fazla kullanılmaktadır. Yine, dünyanın bazı bölgelerinde AVM için "shopping precincts (alışveriş bölgeleri)" ve "shopping arcade (alışveriş pasajı ya da alışveriş çarşısı)" gibi farklı terimler de kullanılmaktadır (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 25).

AVM'ler tek mülkiyet altında, merkezi bir yönetim tarafından idare edilmesi nedeniyle geleneksel alışveriş mekânlarından farklılaşmaktadır. Fiziki konumu, içerdiği

ticari faaliyet zenginliği, bileşenleri (yönetim, mağazalar, güvenlik, temizlik vb.), ortak çalışma saatlerinin uzunluğu ve yatırımın ekonomik değeri de bu farklılaşmaya örnek olarak verilebilir. Tüketicilerin alışveriş gereksinimlerini örgütlü anlayışla çözümlemeyi amaçlayan bu merkezler giderek kent yaşamının önemli bir parçası hâline gelmektedir (Selçuklu, 2012, s. 51). ABD, İngiltere gibi gelişmiş ülkelerin AVM'ler ile tanışıklıkları altmış yıldan uzun bir süreyi kapsıyor olsa da, Türkiye için bu merkezlerin geçmişi ancak otuz yıllık bir sürece dayanmaktadır (Arslan T. V., 2009, s. 147).

4.2.1 Genel özellikler

AVM'ler, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yerlere gitme konusunda çok da fazla zamanı olmayan insanlar için alışverişte son trend hâline gelmiştir. Eskiden insanlar farklı pazarlarda alışveriş yaptıkları zaman yorulup zaman kaybederken, günümüz insanı AVM'ye gidip tüm ihtiyaçlarını tek bir çatı altında karşılayabilmektedir (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 30).

Önceleri tüketicileri geniş bir mağaza ve ürün yelpazesi vaadiyle kendine çeken AVM'ler giderek insanların zamanlarını geçirdikleri ve eğlendikleri mekânlara dönüşmüştür. Dış ortamdaki gürültü ve trafikten uzak, karmaşık tasarım öğelerine sahip görkemli iç mimari yapılarıyla cazibe merkezi olan bu mekânlar özellikle gençler için buluşma mekânları hâline gelmiş ve farklı aktivitelerin merkezi olmuştur. Günümüzde, nispeten küçük AVM'ler bile fast-food restoranları, sanat sergileri, restoranlar, video salonları, sinema salonları, kuaför salonları ve dışçı ofisleri içermektedir (Bloch, Ridgway ve Dawson, 1994, s. 24).

AVM'lerin en önemli özelliği farklı cinsiyet, yaş, gelir durumu ve kişisel ilgi alanlarına sahip kişilere hitap edebilmesidir. Hem mekân hem de mekân içindeki faaliyetler bu çerçevede oldukça esnek bir şekilde düzenlenir. Böylece her kesimden kişi, kendisi için yapabilecek bir faaliyet bulabilir (Şahin ve Çiçek, 2015, s. 207).

Günümüzde şehir içindeki AVM'ler genellikle ana yolların kesişme noktalarında konumlandırılmaktadır (Shields, 2005, s. 4). Dolayısıyla bu merkezler, şehirdeki kamusal alanların ve şehir merkezlerinin işlevlerini üstlenecek yeni kent simülasyonları da oluşturmaya başlamıştır (Ünlükara ve Berköz, 2016, s. 437).

AVM'lerde tüketicilerin daha fazla zaman harcaması ve ihtiyaçlarının neredeyse tamamının bu noktadan karşılanması hedeflenmektedir. İnsanları içeride tutmak adına

etkinlikler yapılmakta ve bu etkinlikler tüketicileri memnun ettiği gibi mağazaların satışları açısından da etkili olmaktadır (Köksal ve Emirza, 2011, s. 80).

İnsanlar AVM'leri çok çeşitli amaçlarla ziyaret etmektedirler. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Selçuklu, 2012, s. 30-33):

- Alışveriş için gelenler (ödeme kolaylığı, kurumsal işletmelerin faaliyet göstermesi, tüketici haklarına riayet edilmesi vb. faktörler [Bilge ve Aksoy, 2009, s. 42] etkili olmaktadır.)
- Meraklılar
- Ortamın sunduğu ücretsiz imkânlardan yararlanmak isteyenler
- Kendini göstermek, yeni insanlarla tanışmak ya da buluşmak için gelenler
- Farklı hissetmek için (prestij) gelenler
- Zamanını geçirmek için gelenler
- Şehir dışından gelip AVM'yi turistik gezi merkezi olarak kullananlar
- Sosyal etkinlikler, sergiler, imza günleri, konserler vb. için gelenler
- Toplantı yapmak için gelenler
- Evlenmek için gelenler (nikâh salonu olan AVM'ler için)
- Otopark, mescit, tuvalet ya da ısınma-serinleme ihtiyacı için gelenler
- Kötü niyetli olarak gelenler (hırsız, tacizci vb.)

Bununla birlikte tüketicilerin AVM'leri ziyaret etme tercihlerini etkileyen bazı faktörler de mevcuttur. AVM atmosferi, AVM'de satılan ürünlerin kalitesi, mağazadaki satış elemanlarının davranışları ve sundukları hizmetler, hijyen ve AVM'lerin uygun konumu bu faktörlerden bazılarıdır (Dinçer ve Kanay, 2017, s. 4).

4.2.2 Sınıflandırma

Dünyada alışveriş merkezi kavramı için çok sayıda farklı sınıflandırma yapılmaktadır. Dolayısıyla, alışveriş merkezi konusunda genel ve standart bir tanıma ulaşmak şu an için mümkün değildir. 1999 yılında International Council of Shopping Centres (ICSC) yani Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi tarafından alışveriş merkezleri standart bir şekilde sınıflandırılmış ve nitelikleri belirtilmişti. Bu sınıflandırma şu şekildedir (<http-5>):

Tablo 4. 1 Alışveriş Merkezi Sınıflandırması ve Özellikleri

Genel Amaçlı Merkezler							
İsim	Özellik	Brüt Kiralanabilir Alan ²	Ana Kiracıların Toplam Brüt Kiralanabilir Alanı (%)	Ana Kiracıların Sayısı	Ana Mağazaların Genel Özelliği	Ortalama Kiracı Sayısı	Ticari Etki Alanı ³
Süper Bölgesel Merkez	Bölgesel alışveriş merkezlerine göre daha büyük ölçekte kurulan merkezlerdir. Daha fazla mağaza faaliyet gösterir ve çeşitlilik daha fazladır.	74322 m ² 'den büyük	50-70	3+	Büyük mağazalar, küçük departman mağazaları, indirimli mağazalar ve giyim mağazalarından oluşur.	-	8,04 kilo-metre (km)-40,23 km.
Bölgesel Merkez	Genel ticari ya da moda odaklı ürünler sunulur. Tipik olarak, ortak bir geçitle bağlanan içe dönük mağazalarla çevrilidir. Otopark dış çevreyi çevrelemektedir.	37161 m ² -74322 m ² arasında	50-70	2+	Büyük mağazalar, küçük departman mağazaları, indirimli mağazalar ve giyim mağazalarından oluşur.	40-80	8,04 km.-24,14 km.
Yöresel Merkez (Geniş Yerel Merkez)	Genel ürünler ya da gündelik ihtiyaçların sunulduğu merkezlerdir. Yerel merkezlerle göre daha geniş giyim ve ürün yelpazesi sunar. Merkez genellikle şerit olarak düz bir çizgide yapılandırılır veya siteye ve tasarıma bağlı olarak L veya U şeklinde düzenlenebilir.	11613 m ² -37161 m ² arasında	40-60	2+	İndirim mağazası, süpermarket, eczane ve büyük özel indirim mağazaları (oyuncak, kitap, elektronik, ev geliştirme/mobilya veya spor malzemeleri vb. satan)	15-40	4,82 km.-9,65 km.
Yerel Merkez	Gündelik ihtiyaçlara yönelik olarak kurulan merkezlerdir.	2787 m ² -11613 m ² arasında	30-50	1+	Süpermarket	5-20	4,82 km.

² m² değerleri feet kare (square feet) ölçü biriminden çevrilmiştir.

³ km değerleri mil (mile) ölçü biriminden çevrilmiştir.

Tablo 4. 1 (Devam) Alışveriş Merkezi Sınıflandırması ve Özellikleri

Genel Amaçlı Merkezler							
İsim	Özellik	Brüt Kiralanabilir Alan	Ana Kiracıların Toplam Brüt Kiralanabilir Alanı (%)	Ana Kiracıların Sayısı	Ana Mağazaların Genel Özelliği	Ortalama Kiracı Sayısı	Ticari Etki Alanı
Dizili/Sıralı Merkezler	Genellikle mağazaların önünde otopark bulunur. Birbirlerine yapışık bir dizi mağazanın oluşturduğu merkezlerdir. Mağazaları birbirlerine bağlayan kapalı yürüyüş yolları yoktur. Bu merkezler de düz bir çizgide yapılandırılır; L veya U şeklinde de düzenlenebilir.	2787 m ² 'den küçük	-	Ana mağaza yok ya da büyük ölçekte olmayan bir ana mağaza	Market	-	1,60 km.'den az
Özel Amaçlı Merkezler							
İsim	Özellik	Brüt Kiralanabilir Alan	Ana Kiracıların Toplam Brüt Kiralanabilir Alanı (%)	Ana Kiracıların Sayısı	Ana Mağazaların Genel Özelliği	Ortalama Kiracı Sayısı	Ticari Etki Alanı
Güç Merkezi	İndirimli departman mağazaları, fabrika satış mağazaları ya da toptancılar gibi büyük mağazaların oluşturduğu merkezlerdir. Bu merkezlerde sadece birkaç küçük kiracı bulunur.	23226 m ² -55742 m ² arasında	70-90	3+	Pazarı çeşitli ürün ve uygun fiyatla domine eden işletmeler (ev dekorasyonu işletmeleri, indirimli mağazalar, ucuz fiyatlı perakendeciler vb.)	-	8,04 km.-16,09 km.

Tablo 4. 1 (Devam) Alışveriş Merkezi Sınıflandırması ve Özellikleri

Özel Amaçlı Merkezler							
İsim	Özellik	Brüt Kiralanabilir Alan	Ana Kiracıların Toplam Brüt Kiralanabilir Alanı (%)	Ana Kiracıların Sayısı	Ana Mağazaların Genel Özelliği	Ortalama Kiracı Sayısı	Ticari Etki Alanı
Yaşam Merkezi	Genellikle lüks zincir mağazalarının bulunduğu ve bu mağazaların açık alanlarında yemek ve eğlence hizmeti sunan merkezlerdir.	13935 m ² -46452 m ² arasında	0-50	0-2	Üst düzey gelir grubuna hitap eden, dolayısıyla yüksek fiyatlı ürünler satan mağazalar	-	12,87 km.-19,31 km.
Outlet Merkezi	Markalı ürünler satan üretici ve perakendecilerin indirimli satış merkezleridir.	4645 m ² -37161 m ² arasında	-	-	Üretici ya da perakendecilerin indirimli satış mağazaları	-	40,23 km.-120,70 km.
Konsept/Festival Merkezi	Dinlenme, turizm, perakende ve hizmet odaklı sunumların birleştiği eğlence merkezleridir. Genellikle kentsel alanlarda bulunurlar, eski -bazen tarihi- binalardan uyarlanabilirler ve karma kullanımlı bir projenin parçası olabilirler.	7432 m ² -23226 m ² arasında	-	Belirsiz	Restoranlar, eğlence şirketleri	-	40,23 km.-120,70 km. arasında
Sınırlı Amaçlı Mülkiyet							
İsim	Özellik	Brüt Kiralanabilir Alan	Ana Kiracıların Toplam Brüt Kiralanabilir Alanı (%)	Ana Kiracıların Sayısı	Ana Mağazaların Genel Özelliği	Ortalama Kiracı Sayısı	Ticari Etki Alanı
Havaalanı/Havalimanı Merkezi	Bir havaalanında/havalimanında bulunan perakende mağazaların oluşturduğu merkezlerdir.	6968 m ² -27871 m ² arasında	-	-	Ana mağaza bulunmamaktadır. Perakendeciler, sadece tek tip ürün satan perakendeciler ya da restoranlar faaliyet gösterir.	-	-

ICSC, daha sonra bu standart sınıflandırma yerine ABD, Kanada, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgeleri için farklı sınıflandırma ve özellikler belirlemiştir.

ICSC alışveriş merkezleri sınıflandırmasında AVM'ler bölgesel ve süper bölgesel alışveriş merkezleri kapsamına girmekte ve genellikle kapalı mekânları ifade etmektedir. (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 25). Ayrıca çalışmamızın araştırma bölümünde araştırma konumuz modern alışveriş merkezleri, yani AVM'lerdir. Tabii ki, dünyada AVM'ler konusunda üzerinde uzlaşmış standart bir tanımlama bulunmadığı için araştırma konumuz ülkemizde hâlihazırda uygulanmakta olan kanunlara göre tanımlanan AVM'ler üzerinden gerçekleştirilecektir.

Bir başka sınıflandırmaya göre alışveriş merkezleri, örneğin, işlevlerine ve ana kiracı türüne göre düz/sıra dizi merkezler (traditional strip center) ve AVM'ler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunları kısaca açıklarsak (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 8-22);

a) Düz/sıra dizi merkezler (Strip center):

Bu alışveriş merkezleri tek sıra olarak dizilmiş dükkânlardan oluşmaktadır. En önemli özelliği tüketicilere yakın yerlerde konumlandırılmaları ve otopark hizmeti sunmalarıdır. Ancak bu tip merkezlerde kapalı alan bulunmaması nedeniyle tüketiciler kötü hava koşullarından etkilenebilmektedir. Bu merkezler ikiye ayrılır;

- Geleneksel düz/sıra dizi merkezler: Bu alışveriş merkezleri tek sıra olarak dizilmiş küçük bağımsız dükkânlardan oluşmaktadır. Genellikle bu dükkânlarda kolayda mallar satılmakta olup, ana perakendeci bir süpermarkettir. Diğer dükkânlar ise manav, fırın, pastane, eczane, hırdavatçı ya da ayakkabı tamircisi gibi küçük perakendecilerdir. Bu merkezler 2800-32500 m² brüt kiralanabilir alana sahiptir.
- Güç merkezleri: Bu tip merkezlerin özelliği birbirinden bağımsız büyük mağazalar ile az sayıda küçük perakendeciden oluşmasıdır. Kira bedelleri, AVM'lerdeki kadar yüksek değildir. Genellikle açık mekânlardan oluşmaktadır. Brüt kiralanabilir alan 23500 m²'den büyüktür ve bu merkezler tek yerden yönetilmektedir.

b) AVM'ler (Malls):

AVM'lerin en önemli özelliği, birbiri ile ilişkilendirilmiş kiracıları bünyesinde bulunduran kapalı mekânlara sahip olması ve tek merkezden eş güdümlü olarak yönetilmesidir.

- Yöresel AVM'ler: Ana perakendeci bir departmanlı mağaza olmakla birlikte bu büyük perakendecinin etrafında da bir veya iki indirimli departmanlı mağaza, çok sayıda özellikli mallar ile kolayda malların satıldığı perakendeciler ve birden fazla süpermarket yer almaktadır. Brüt kiralanabilir alanları yaklaşık 14000 m², yayıldığı alan ise 40500-121000 m²'dir. 40000 ile 150000 arası nüfus potansiyeline hizmet veren AVM'ler bu kategoriye girmektedir.
- Bölgesel AVM'ler: Çok geniş bir alışveriş olanağının yanında sosyal ve kültürel etkinlikler de sunmaktadır. Bir veya daha fazla departmanlı mağaza, büyük özellikli mağazalar, 200'den fazla küçük özellikli mağaza, beğenmeli malların satıldığı dükkânlar ve bunların yanında gıda vb. hizmet sektöründe faaliyet gösteren perakendecilerin de bulunduğu çok büyük AVM'lerdir. Merkezin brüt kiralanabilir alanı yaklaşık 37200 m² olup, yayıldığı alan 40500-243000 m² civarındadır. Bu tür AVM'ler 150000'den fazla nüfus potansiyeline hizmet verebilmektedir.
- Süper bölgesel AVM'ler: Bu merkezlerde en az 3 tane büyük departmanlı mağaza bulunmaktadır. Merkezin brüt kiralanabilir alanı 74300 m²'den fazla olup yayıldığı alan 60700-405000 m² veya daha büyük alanlardır. Süper bölgesel AVM'ler, bölgesel AVM'lere göre yaklaşık 2 katı kadar nüfus potansiyeline hizmet verebilir.
- Yaşam stili merkezleri: Bu tip merkezlerde ana mağaza departmanlı mağaza olmayıp, bir eğlence merkezi veya gıda sektöründe hizmet veren ünlü bir perakendeci olabilmektedir. Bu merkezlerde, oturularak servis alınan restoranlar, tiyatro ve sinemalar, spor merkezleri, klasik perakendeciler ve ev araç gereci satan ünlü mağazalar yer almakta ve genellikle üst düzey gelir grubunun yaşadığı bölgelerde konumlanmaktadır. Mimari yapıları geleneksel sokak/cadde yerleşim biçiminde tasarlanmış ve yörenin geleneksel sanatsal yapıları ile uyumlu inşa edilerek tarihsel bağlar korunmaya çalışılmıştır.
- Karışık kullanımlı (Melez) AVM'ler: AVM'lerin en yeni tipi olarak adlandırılan bu merkezler müşterilerine alışverişin yanında gezme, dinlenme, sosyal ve kültürel etkinliklere katılma olanağı da sunmaktadır.
- İndirimli fabrika (Outlet) AVM'leri: Bu merkezler, üreticilerin indirimli (%30-%70 arasında) ürünlerini, kendi markalı mağazaları aracılığıyla doğrudan halka sattığı merkezlerdir. Ayrıca giyim, spor malzemeleri, elektrikli ürünler, kozmetik ürünleri ve oyuncaklar bu AVM'lerde satılan ürünler arasındadır.

- Şehir içi AVM'leri: Şehir içlerini yeniden canlandırmaya yönelik olarak geliştirilen bu AVM'ler, şehir içindeki 4-5 blokluk bir alanı trafiğe kapatarak oluşturulmuş AVM'lerdir. Bu merkezlerde 250'nin üzerinde dükkân, restoran ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet büroları bulunmaktadır. Ayrıca çevre, yeniden tasarımla ağaçlandırılıp yeşillendirilerek yeni bir görünüm kazandırılmıştır.
- Moda AVM'leri (Özellikli AVM'ler): Bu tür AVM'lere genellikle büyük departmanlı mağazalar alınmamaktadır. Merkez, çok sayıda moda ağırlıklı mağazayı bünyesinde bulundurmaktadır. AVM'nin diğer kiracıları arasında, üst düzey gelir grubuna hitap eden butikler, hediyeelik eşya satan dükkânlar, yüksek kalite ve fiyatlı benzersiz ürünlerin olduğu perakendeciler, restoran, kafe, sinema ve tiyatro da yer almaktadır.
- Küçük şehir tipi AVM'ler: Bu tip merkezler bölgesel AVM'lerin bir ölçek küçültülmüş biçimidir. Küçük bir yöreye ve bunu çevreleyen alana hizmet vermek amacıyla tasarlanmıştır.

Ülkemizde ise ticari bir yapının AVM olarak adlandırılması için,⁴

- Bir yapıya veya alan bütünlüğü içinde yapılar topluluğuna,
- En az 5000 m² satış alanına,
- İçinde en az biri büyük mağaza niteliğini taşımak şartıyla beslenme, giyinme, eğlenme, dinlenme, kültürel vb. ihtiyaçların bir kısmının veya tamamının karşılandığı en az on işyerine ya da büyük mağaza niteliği taşıyan işyeri bulunmasa dahi beslenme, giyinme, eğlenme, dinlenme, kültürel vb. ihtiyaçların bir kısmının veya tamamının karşılandığı en az otuz işyerine,
- Bu yönetmelikte belirtilen ortak kullanım alanlarına ve
- Merkezi bir yönetime sahip olması gerekmektedir.

Dolayısıyla ülkemizde hâlihazırda faaliyet gösteren her alışveriş merkezi AVM sınıfına giremeyebilmektedir.

Bu kanuna göre AVM'lerde kullanımı ücretsiz olacak şekilde; sosyal ve kültürel etkinlik alanı, acil tıbbi müdahale ünitesi, ibadet yeri, bebek bakım odası, çocuk oyun alanı ve dinlenme alanları ile ortaklaşa kullanma, korunma veya faydalanma için zorunlu olan diğer alanlar da oluşturulmalıdır. AVM otoparkının ise müşteriler ve alışveriş

⁴ EK-1

merkezi içindeki perakendeciler haricinde kullanımını sınırlandırmak amacıyla AVM yönetimi tarafından süreli kullanıma bağlı ücretlendirme yapılabilir.

4.2.3 Yönetim

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösteren AVM'ler genel olarak iki tür yatırım içermektedir. Öncelikle AVM'ler fiziksel olarak bir gayrimenkul yatırımdır. Çünkü yoğun müşteri trafiği ve zaman içinde yıpranma nedeniyle sürekli bakım-onarıma ihtiyaç duymaktadır. İkinci olarak AVM'ler bir iş yatırımdır. Merkez içerisindeki alanların kiraya verilmesiyle gelir elde edilmektedir (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 45). Dolayısıyla, AVM yönetimleri, gerçekleştirilecek olan AVM yatırımının en sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi ve yatırımın geri dönüş süresinin en az süreye çekilebilmesi için fizibilite çalışmaları (yer, ulaşılabilirlik, kaplayacağı alan, mevcut alt-yapı, talep tahmini, finansman vb.) yapmaktadır.

AVM yönetiminden AVM yönetim kurulu sorumludur. Yönetim kurulunun başında chief executive officer (CEO) yani baş icra sorumlusu bulunmaktadır. Bu kişi mal sahibi/yatırımcı da olabilir; mal sahibinin/yatırımcının maaş karşılığı işe aldığı başka bir yönetici de olabilir. Bu durum genellikle AVM'nin büyüklüğüyle ilgilidir. Küçük ölçekli AVM'lerin yöneticisi, faaliyetlerin küçük çaplı olması nedeniyle genellikle mülkün sahibidir ve günü gününe işin başında bulunarak merkezi yönetir. AVM büyüdükçe mal sahibinin faaliyetleri tek başına yürütmesi ve denetlemesi zorlaşacağından bir yönetici görevlendirebilir (Selçuklu, 2012, s. 80-81; Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 63). Ayrıca, mal sahibinin/yatırımcının ayrı bir yönetim işletmesi kurup AVM yönetimini bu işletmeye devretmesi de mümkündür (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 154).

AVM yönetiminin bazı önemli görevleri şunlardır (Yıldırım, 2006, s. 33):

- AVM bünyesinde faaliyet gösteren mağaza sahiplerinin kazançlarını en üst düzeyde tutmak için konforlu, temiz ve güvenilir bir ortam oluşturmak
- En uygun kiracı karmasını oluşturmak (uygun kiracıları AVM yapısı içerisine en uygun ve en uyumlu biçimde yerleştirmek)
- Yönetim giderlerini düşük tutmak
- Ziyaretçilere, taşeron şirketlere (güvenlik, temizlik, bakım vb. konularda faaliyet gösteren), perakendecilere, yatırımcılara ve yönetim kadrosuna ayrı yaklaşımlar oluşturarak bu yaklaşımlar arasında koordinasyon sağlamak
- AVM'yi her yönden geliştirmek ve değerini artırmak

AVM'leri yönetme süreci, bir perakende mağazasını yönetme sürecinden çok daha karmaşıktır. Bu süreçte yatırımcı ve hissedarlar, AVM bünyesinde faaliyet gösteren kiracılar, AVM yönetimi ve müşteriler gibi çok farklı aktörlerin çeşitli beklentileri olmakta ve bu beklentiler yönetim ve faaliyet süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin AVM bünyesinde faaliyet gösteren kiracılar istikrarlı müşteri trafiği, marka değerini koruma, tanıtım, güvenlik, temizlik ve teknik destek gibi çoğu konuda beklentiye sahiptir (Selçuklu, 2012, s. 57-58). Hatta potansiyel kiracılar bile yatırım kararlarını AVM yönetimi ya da AVM'deki diğer kiracılar gibi birçok faktöre göre belirlemektedir (Yıldırım, 2006, s. 72).

AVM'lerin çeşitli gelir kaynakları (kiralara, AVM bünyesinde bulunan reklam alanları, otomatlar vb.) bulunmasına rağmen (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 74) gelirlerin büyük bir kısmı kiralardan elde edilmektedir. Kiralar ya belirli bir dönem için sabit tutar olarak ya da minimum kiraya ek olarak kiracının brüt satışlarının belirli orandaki yüzdesi alınarak belirlenir (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 46). Kiracılar, aynı zamanda, AVM yönetimine ısıtma-soğutma, su, bakım-onarım, reklam ve sigorta gibi ortak faaliyet giderleri için de ödeme yapmaktadır (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 82). Dolayısıyla kiracıların ticari başarısı ile AVM yönetiminin ticari başarısı birbiri ile doğru orantılıdır.

AVM'nin başarısı ayrıca pazarlama faaliyetleriyle de yakından ilgilidir. Pazarlama; reklam, satış promosyonları, tanıtım, yatırımcı ilişkileri, ziyaretçi/müşteri ilişkileri, özel gün etkinlikleri, kriz iletişimi, hediye çeki satışı, kiralama departmanı desteği, sezona yönelik dekor, müşteri hizmetleri ve görsel düzenleme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Özçiçek, 2010, s. 47).

AVM'ler zamana ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için gerektiğinde yenilikler de yapmalıdır. Çünkü ürünlerin pazardaki ömrüyle ilgili olarak kullanılan yaşam eğrisi (inovasyon ve pazara giriş, hızlı gelişme, olgunluk, düşüş) AVM'ler için de geçerlidir (Lowry, 1997, s. 78; Selçuklu, 2012, s. 100).

Çağdaş ekonomik yaşam içerisinde yer alan AVM'ler aynı zamanda çok farklı nitelikteki risklerle karşı karşıyadır. Bunlar; yangın, yıldırım, patlama, hırsızlık gibi doğrudan ya da kâr kaybı gibi dolaylı nitelikte olabilir. Ayrıca, tüketici baskısı gibi sosyal, çeşitli sorumluluklar gibi yasal, kargaşa ve halk hareketleri gibi politik ya da enflasyon-devalüasyon gibi doğrudan riskler de olasıdır. Bu nedenle risk yönetimi ve sigorta gibi konular AVM'ler için önemli konulardır (Özçiçek, 2010, s. 129).

4.2.4 Yeni Bir Örgütlenme Biçimi Olarak AVM'ler

Tüketim olgusu, hem toplum hem işletmeler hem de mekân üzerinde daima yönlendirici ve biçimlendirici bir etkiye sahip olmuştur. Nitekim tarihsel süreç içerisinde tüketim alışkanlıklarının değişmesiyle birlikte, alışveriş mekânları da biçimlerini, yapılarını, işlevlerini ve konumlarını değiştirmiştir (Sungur, 2011, s. 25). Alışveriş için zamanla daha düzenli ve örgütlü mekânlara gereksinim duyulmuş (Malkoç vd., 2013, s. 214) ve özellikle son yüzyılda tüketimin değişen doğası yeni yapılanmalara zemin hazırlamıştır. Yeni düşünce yapısı, pek çok örgütü katı dikey hiyerarşiden; yatay işbirliğini, yaygın bilgi paylaşımını ve uyumu öne çıkaran esnek ve merkezileşmemiş yapılara doğru evrilmeye teşvik etmektedir (Daft, 2015, s. 30). Bir işletmenin, tek bir iş alanında yaşamını devam ettirmek ve üstünlük sağlamak için diğer işletmelerle rekabet ettiğini varsayan geleneksel rekabet anlayışı artık mevcut değildir. İşletmeler birbirleriyle tartışma, ortak vizyon ve işbirlikleri oluşturma ve karmaşık ilişkileri yönetme yoluyla “birlikte evrim” geçirmektedirler (Daft, 2015, s. 149).

Dolayısıyla, günümüzde şirketlerin başka işletmelerle; sayıları, çeşitleri ve kapsamaları artacak şekilde bağımlılık, ortaklık ve işbirliği ilişkileri ve anlaşmaları geliştirmeleri bir ideal tip olarak piyasa tipi örgütlenmeden farklı örgütlenme ve ilişki biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Benzer şekilde, işletme sınırları içerisinde, özellikle son 20 yıldır yaşanan gelişmeler, klasik hiyerarşik yapının pek çok alternatifinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Piyasa/hiyerarşi vb. konularındaki klasik tanımlamaları ve sınırları belirsizleştiren bu gelişmelerden biri de AVM'lerin kurulmasıdır (Öztaş, 2017, s. 131).

Bu noktada karşımıza AVM'lerin bir örgüt niteliği taşıyıp taşımadığı sorusu çıkmaktadır. Çünkü AVM bir bütün olarak düşünüldüğünde; çalışanları arasında genellikle kesin bir hiyerarşi bulunan işletme, holding ya da zincir mağazalara benzememekte ve farklı işletmelerin ortak bir yönetim çatısı altında bağımsız faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkmış bir yapılanmadır. Örgüt çözümlemesi, bir sistemi meydana getiren unsurları bütüncül bir şekilde düşünmeyi ve incelemeyi gerektirdiğinden dolayı (Öztaş, 2015, s. 215) bu yapılanmanın örgüt niteliğine sahip olup olmadığının da bütüncül bir şekilde irdelenmesi gerekir. Örgüt kavramı konusunda bazı tanımlamalar şu şekildedir;

Örgütler, kişi ya da grupların tek başlarına ulaşmakta zorlanacakları ortak hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş, çalışanlarının birbirlerine otorite ve sorumluluk ilişkisi içinde bağlanarak iş bölümü esasına göre gruplandığı; ortak amaçlar doğrultu-

sunda çeşitli girdileri süreçler ve teknolojileri aracılığıyla dönüştürerek çevresine çıktılar veren; ahenkli olarak faaliyetlerin yürütüldüğü yapılar, sosyal varlıklar, sistemler olarak tanımlanabilir (Öztaş, 2015, s. 36).

Örgütler, yeni çıkarları oluşturmak için amaçlarını ve nüfuz alanlarını değiştiren koalisyonlardır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 24).

Örgütler belirli hedeflere yönelik, faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklardır (Daft, 2015, s. 11).

Selznik ise örgütler hakkında şunları ifade etmektedir (1949, s. 250-252):

- Tüm resmî örgütler, rasyonel olarak düzenlenmiş yapıları ve belirlenmiş amaçları doğrultusunda şekillenir.
- Örgütlerde, bireylerin ve alt grupların kendi var oluş koşullarını kontrol etmek için sergiledikleri çabayı yansıtacak resmî olmayan bir yapı gelişir. Sergilenen bu çaba içten gelen, yani kendiliğinden oluşan bir reflekstir.
- Oluşan informal yapı, örgüt liderinin diğer örgüt üyeleriyle iletişim kurması ve onları belirlenen amaçlar doğrultusunda ikna etmesi için etkili bir araçtır.
- Her örgütün bir dizi temel ihtiyacı vardır ve örgütler bu ihtiyaçları karşılamak için çevreye uyum sağlar ve sistematik olarak savunma araçları geliştirirler.
- Her örgüt kendini oluşturan öğelerden daha büyük bir anlama sahiptir.

Bu tanımlardan yola çıkıldığında örgütlerin ortak bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde oluşturulmuş bir yapı olduğu ve kendini oluşturan unsurlardan bağımsız bir kimlik kazandığı söylenebilir. İletişim, işbirliği ve ortak çıkar gibi kavramların önemli olduğu bu sistem kişi, grup ya da örgütlerin tek başlarına başaramayacakları amaçları mümkün kılmaktadır.

AVM'lerdeki yapıya bakıldığında ise önümüze bu özelliklerin çoğunu sağlayan bir tablo çıkmaktadır. AVM; yatırımcılar, yönetim, kiracılar ve taşeron şirketlerle birlikte bir bütünü ifade etmektedir. Bu bütünü oluşturan unsurların her birinin öncelikli ve ortak amacı kâr, sürdürülebilirlik ve büyümedir. Bu unsurların AVM dışında birbirlerinden bağımsız olarak faaliyette bulunması da mümkündür fakat AVM bünyesinde bir sinerji oluşturulduğu için her bir işletmenin kazancı, tek başına faaliyet göstermesine nazaran daha fazla artmaktadır. Örneğin (Feinberg ve Meoli, 1991, s. 427), günümüzde bir AVM içerisinde faaliyet gösteren işletmeler birbirleri ile rekabete odaklanmayıp, daha çok AVM dışındaki işletmeler ya da başka bir AVM içerisinde faaliyet gösteren işletmelerle rekabet etmektedir. Dolayısıyla ortak bir yapı içerisinde faaliyet gösterme-

leri kendi aralarında bir dayanışma oluşturmuştur. Bireysel perakendeciler kendi sınırları dâhilinde kendi kâr stratejilerini takip edebilirken; yönetim de hedef tüketicileri çekerek ve onları tesislerinde mümkün olduğunca uzun süre tutarak “yaya trafiğini” en üst düzeye çıkarmak için faaliyet göstermektedir (Goss, 1993, s. 22). Bu nedenle, AVM’nin başarısı ya da başarısızlığı onu oluşturan parçaların tümünün uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bu parçaları birbirlerinden bağımsız düşünmek de doğru değildir. Örneğin (Selçuklu, 2012, s. 61), AVM içinde bir mağazanın kendi alanındaki etkin faaliyeti, müşteriye çekerek bir başkasına dönük talebi besleyebilir. Ya da, iş yapamadığı için kira bedelini ödeyemeyen ve gerekli maliyetlere dahi katlanamayarak başarısız olan kiracıların kısa sürelerdeki sirkülasyonu da AVM’nin imajını olumsuz etkileyebilir (Selçuklu, 2012, s. 48). Dahası, AVM’deki işletmeler dış çevreden gelen çeşitli baskı ve taleplerden de benzer biçimde etkilenirler.

AVM’lerde işin başında bir yönetim kurulu, ona bağlı bir üst düzey yönetici ve ona bağlı olarak da diğer yöneticileri görmektediriz. Merkezî yönetimin emir-komuta ilişkisine dayalı hiyerarşisinin dışında, kendi hiyerarşileri ve yönetim anlayışlarıyla sistem içinde sözleşmelerle kiracı olarak yer alan mağazalar bulunur. Bu mağazalar, AVM’nin omurgası olarak ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirir. Bazılarının acentelik, bayilik, distribütörlük veya franchising yöntemiyle yatırımcının kontrolünde olması, merkezin yönetim hiyerarşisinin de içinde yer almalarını sağlamaz (Selçuklu, 2012, s. 81). Fakat, mağazalar yönetim hiyerarşisinin içinde bulunmasalar bile üst yönetim tarafından dolaylı olarak yönetilmektedir. Çünkü kiracıların seçilmesi ve yerleştirilmesi, mülkün değerini artırmaya yönelik her türlü tanıtım faaliyetinin yapılması, işletmenin en verimli şekilde yönetilmesi, temizlik, güvenlik, teknik işler, kiracı ve müşteri ilişkileri gibi her gün yapılması gereken işlerin aksamadan yürütülmesi, mevcut rakip AVM’ler ve yeni açılacak AVM’ler hakkında bilgi sağlanması ve çözümlemelerin yapılması gibi gerekli tedbirlerin alınması gibi birçok idari görev AVM yönetiminin sorumluluğundadır (Yıldırım, 2006, s. 105).

AVM’lerin örgüt niteliği taşımasının bir diğer göstergesi de bu yapıyı dış çevreden ayıracak şekilde sınırlara sahip olmasıdır. AVM’ler açık ya da kapalı olsun sınırlara sahip bir mekân içerisinde konumlandırılır, tek bir isim ve yönetim altında faaliyet gösterir ve dışarıdan bakıldığında bir bütün olarak algılanır. Dolayısıyla, her zaman bütüncül bir imaj ve kimliğe sahiptir.

Örgütler kendini meydana getiren unsurlardan bağımsız bir yapıyı içerir. Örneğin bir AVM’de yapısal (biçimselleşme derecesi, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi vb.) ve bağlamsal unsurlar (örgütün hedef ve stratejileri, örgüt kültürü, örgüt çevresi vb.) benzer kalırken, bünyesinde bulunan işletmelerin tamamı zamanla değişebilir (Daft, 2015, s. 17).

Selçuklu, AVM’lerin doğasında ticari faaliyetlerden ve buna bağlı görev ve sorumluluklardan doğan birlikte çalışma, birbirinden yararlanma ve ortak yaşam kurma zorunluluğu olduğunu ve bu durumun biyolojideki simbiyoz beslenmeye (ortak beslenme) benzediğini öne sürmektedir. Simbiyoz beslenme iki canlının tek bir organizma gibi yardımlaşarak bir arada yaşamalarıdır. Örneğin, “liken”, mantarla su yosununun ortak yaşamasından oluşmuş bir organizmadır. Mantar klorofilden yoksundur fakat yaşadığı ortamdan su ve madensel tuzları emme organıyla alarak su yosununa verir. Buna karşılık su yosunu da klorofili olduğundan fotosentez yaparak hem kendini hem de mantarı beslemesi için organik bileşikleri hazırlar. Karşılıklı çıkar birliği, tek bir organizma olarak yaşamalarını sağlamaktadır (2012, s. 61).

AVM’ler perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında oluşturulan işbirliğinin modern bir örneğidir. AVM’lerdeki işletmeler tek çatı altında toplanmalarına rağmen, aslında birbirlerinden bağımsız faaliyet göstermektedirler. Bu tür bir örgütlenme daha çok şebeke organizasyon yapısıyla açıklanabilir. İşletmeler arasında kurulan şebeke yapılar, belirli bir amaç doğrultusunda mal veya hizmet üretmek için bir araya gelen işletmelerin oluşturdukları yapı olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla, tüketimin kolaylaştırılması ve dolayısıyla kârlılığın artırılması amacıyla farklı yerlerde de faaliyet gösterebilecek olan işletmeler ortak bir şemsiye altında toplanacak şekilde tasarlanmış, bir sinerji oluşturulmuş ve yeni bir örgütlenme modeli kurulmuştur. Dahası, AVM’ler sadece ekonomik örgütlenmeyle sınırlı kalmamış ve mekânsal olarak da örgütlenmişlerdir. Bu sayede işletmeler hem rekabet avantajı elde ederek daha fazla kâr sağlamış, hem de toplumsal beklentilere cevap vermiştir.

4.2.5 Dünyada AVM’ler

Her çağın kültürel ideolojisini simgeleyen veya somutlaştıran ibadethaneleri ve döneme ait anıtları vardır. Tren istasyonları veya saraylar gibi binalar, savunma surları veya yaya bulvarları gibi kentsel projelerle birlikte alışveriş mekânları da toplumların yaşam biçimini yansıtan önemli yapılardan biridir. AVM’ler de günümüzde nispeten

daha gelişmiş toplumları sosyal, ekonomik ve teknolojik açıdan ya da tüketim kültürü yönünden temsil eden önemli yapılardan biri hâline gelmiştir (Shields, 2005, s. 2-3).

Tarihin her döneminde alışveriş mekânları toplumda önemli bir yer edinmiş ve sosyal hayatı doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli şekillerde etkilemiştir. AVM'leri tarihî alışveriş mekânlarından ayıran en önemli özellik ise alışverişin yapıldığı sokak ya da alanları kendi yapısı içerisine çekmesi ve bir anlamda kendi parçası hâline getirmesidir. Ayrıca büyük ölçekli olması ve banliyöde kurulmaları da bu merkezleri tarihsel öncüllerinden ayırmıştır (Jewell, 2015, s. 15).

AVM'lerde plan, eskiye nazaran daha karmaşık hâle getirilmiş, her şey daha büyütülmüş, mimari açıdan daha geliştirilmiş (mermerler, yüksek tavanlar, baş döndürücü asma katlar, heykeller, kapalı tropikal bahçeler vb.), büyük mağazaların yanında sinemalar, oteller, hayvanat bahçeleri, havuzlar, buz pistleri, stadyum, sanat sergileri, yürüyüş kulüpleri ve benzeri eğlence komplekslerinin eklenmesiyle neredeyse konferans merkezleri, kütüphaneler ya da kiliseler gibi herhangi bir kentsel aktiviteye dönüştürülmüştür (Shields, 2005, s. 4).

Dünyada ilk AVM'lerin ortaya çıkışı ve gelişimi ABD'de gerçekleşmiştir. Nüfus artışı, kentsel merkezlerde genişleme için kısıtlı alan, araba sahipliğinin evrensel bir şekilde artması, şehir merkezlerindeki trafik sıkışıklığı, mevcut ve erişilebilir arazilerin bolluğu, havalandırma-klima-aydınlatma konularındaki teknolojik gelişmeler bu süreci hızlandırmış ve AVM'lerin ülke geneline yayılmasını sağlamıştır (Coleman, 2006, s. 42). Ayrıca, dökme demir mühendisliğindeki gelişmeler de çok sayıda malın birlikte sergilenmesini sağlayan çok katlı yeni mimari yapıları mümkün kılmıştır (Shields, 2005, s. 3).

AVM'lerin ortaya çıkışında tüketim kültürünün değişmesi de önemli bir rol oynamıştır. Örneğin Ritzer, 20. yüzyılın ortalarından itibaren taverna, kafe, esnaf lokantası gibi eski tüketim araçlarının yerine kumarhane otelleri (Flamingo, 1946), zincirler (Mc Donald's, 1955), temalı eğlence parkları (Disneyland, 1955), dev dükkânlar (Toys "R" Us, 1957) ve AVM'ler (1956) gibi yeni tüketim araçlarının geçtiğini ve tüketimde devrim yaptıklarını belirtmektedir (Ritzer ve Stepnisky, 2012, s. 211-212). Tabii, bu noktada yazılı ve görsel medyanın toplumu reklamlar aracılığıyla tüketime teşvik etmesi önemli bir etkidir (Malec, 2010, s. 15).

AVM'ler birden ortaya çıkmamıştır. Belirli bir dönem boyunca gelişen alışveriş mekânları AVM'lerin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Yunan agorası, Roma forumu,

Doğu'daki tapınak, pazarlar ve çarşılar, ortaçağ pazar fuarları ve 19. yüzyıl Avrupa'sının cam kaplı pasajları AVM'lerin büyüdüğü toprakları beslemiştir (Cohen, 2002, s. 9; Singh ve Srinivasan, 2012, s. 5). Fakat son yüzyıldaki gelişmeler bu devasa yapıların meydana gelmesinde çok daha önemli bir rol oynamıştır. Örneğin (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 5), 1907 yılında Baltimore semtinde, ilk defa cadde haricinde kendine ait özel bir otoparkı bulunan bir grup mağaza açılmıştır. 1920'lerde Kaliforniya'da süpermarketleri de bünyesinde bulunduran küçük mağaza şeritleri kurulmuştur. Yine, 1922'de J. C. Nichols tarafından Missouri'nin Kansas City banliyösünde kurulan ve sadece taşıtla erişilebilen bir mağaza grubu olan Country Club Plaza, 1931'de ise Hugh Prather tarafından Teksas'a bağlı bir şehir olan Dallas'ta Highland Park Alışveriş Köyü kurulmuştur. Görsel 4. 1'de, Country Club Plaza'nın 1922 yılında çekilen bir fotoğrafı sunulmuştur (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 6).



Görsel 4. 1 *Country Club Plaza, Kansas City, 1922, Missouri.*

Fakat kendi otoparkına sahip olmalarına ve bir bütünlük içermelerine rağmen bu alışveriş mekânları AVM olarak nitelendirilemez. Perakendeciliğin ve alışveriş kültürünün gelişmesinde önemli payları bulunan bu ticari birimler en iyi ihtimalle AVM'lerin öncüleri olarak tanımlanabilir (Singh ve Srinivasan, 2012, s. 5).

1950'lere gelindiğinde, tipik Amerikan şehirleri trafikten sıkılmıştı. Motorlu arabanın evrensel mülkiyetinin bir sonucu olarak, şehirlerin eteklerinde geniş bir otoyol ağı kuruldu. Büyük şehirleri çevreleyen otoyollar, aynı zamanda yeni yerleşim alanlarını birbirine bağladı. Yerleşim alanları arasında kalan ve üzerinden otoyolun geçtiği bu arazi parçaları yeni banliyö AVM'leri için ideal yerlerdi (Coleman, 2006, s. 42).

Avusturya'lı bir göçmen olan Victor Gruen tarafından tasarlanan ve ABD'nin Detroit şehrinde, şehir merkezinin 20 mil dışında kurulan Northland AVM -1954'te tamamlandı- bu yapıların ilk örneklerindendir. O tarihlerde motorlu araç kullanımı büyük oranda artmış ve modern yaşamın önemli bir unsuru hâline gelmişti. Gruen, AVM'yi Amerikan şehirlerinin banliyölerinde yaşayan araç sahibi kişilere de kentsel yaşamın bazı faydaları ve olanaklarını sağlama aracı olarak görmüştü. Bu nedenle AVM'yi banliyöde ve otoyola yakın yerlerde kurulacak şekilde tasarladı (Jewell, 2015, s. 16). Burası merkez bir mağazanın etrafında, yayalara ayrılmış üç cadde ile bir dükkânlar kümesi olarak düzenlendi. Yani bu alışveriş mekânı, tek yapıdan oluşan bir merkez değil, farklı binaların birbirlerine açık alanlar ile bağlanmasıyla oluşmuş bir kompleksti (Coleman, 2006, s. 42). Ayrıca güvenli, korunaklı, klimalı, yoğun trafikten uzak ve insanların içerisinde rahat bir şekilde dolaşabilecekleri bir ortam olarak planlandı (Jewell, 2015, s. 16). Görsel 4. 2'de Northland AVM'nin 1954 yılından bir fotoğrafı görülebilir (<http-6>).



Görsel 4. 2 Northland AVM, 1954, Detroit.

Victor Gruen'in bir sonraki merkezi olan Minneapolis-Edina'daki Southdale AVM, alışveriş ortamlarının evriminde gerçek bir ıgır açmış önemli bir dönüm noktasıdır. 1956'da açılan Southdale, tamamen kapalı ilk AVM idi. İki katlı bu merkez o tarihe kadar inşa edilmiş en büyük merkezdi. Merkezin büyüklüğü ve iç mekânın boyutu, o zamana kadar kullanılabilir hâle gelen gelişmiş klima sistemleri ile mümkün hâle geldi. Victor Gruen'in klimayı kullanma nedeni sadece merkezlerin büyüklüğündeki artış değil, aynı zamanda AVM'nin kurulduğu Minneapolis'in yazın çok sıcak, kışın da çok soğuk hava şartlarına sahip olan iklimsel özellikleriydi. Gruen insanların klima sistemlerine sahip, korunan ortamlarda daha fazla yürüyebileceklerini ve daha fazla zaman geçirebileceklerini öngördü. Böylelikle, müşterilere yıl boyunca daha ideal alışveriş koşulları sağlanabildi (Coleman, 2006, s. 42-43). Southdale AVM'nin 1956 yılında çekilen bir fotoğrafı Görsel 4. 3'te sunulmuştur (<http-7>).



Görsel 4. 3 Southdale AVM, 1956, Minneapolis.

Bu yeni ticari mantık, mağazalarında yeni klima sistemlerini benimseyen perakendeciler için de cazipti. Bu sayede ürüne daha uygun ortamlar sağlanarak güneş ışığı ve tozun bozucu etkileri azaltıldı. Bu durumun bir sonucu olarak, daha az pencere alanına ve içe dönük bir yapıya sahip mekânlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, Southdale'in içerisinde yeni bir tür iç kentsel alan oluşmuş, art arda kurulan bu merkezlerin giderek daha

büyük hâle gelmesi de daha zengin iç mekânların oluşturulmasına zemin hazırlamıştır (Coleman, 2006, s. 43).

Gruen'in kamusal alanların çevrenmesini ve ısıtma-soğutma sistemlerinin kullanılmasını önermeye karar vermesi ve uygulamaya koyması, kendilerini rahat hisseden müşterilerin daha uzun süre alışveriş yapmalarına ve daha fazla harcama yapmalarına neden oldu ve alışveriş ortamlarının tasarımı hakkındaki düşüncede büyük bir değişim gerçekleştirdi (Coleman, 2006, s. 43). Ayrıca, Gruen'in Nortland Center'da elde ettiği başarıya ve Southdale Center gibi birçok kapalı AVM'nin dizaynına dayandığı *Shopping Towns USA (United States of America)* adlı kitabı da 1960 yılında yayımlandıktan sonra mimarları, planlayıcıları, geliştiricileri ve yapı ve tasarım konularıyla ilgili diğer kesimleri de önemli ölçüde etkiledi (Jewell, 2015, s. 16). Görsel 4. 4'de Southdale AVM'nin 1956 yılından bir fotoğrafı görülebilir (<http-8>).



Görsel 4. 4 Southdale AVM, 1956, Minneapolis.

Anında sevilen ve yayılan bu merkezlerin Amerikan tüketicisi üzerindeki baş döndürücü etkisi de çok geçmeden fark edildi (Jewell, 2015, s. 16). 1950'ler boyunca banliyölerde kurulan bu AVM'ler ABD'de yaygınlaşmaya başladı ve neredeyse formül-sel bir biçim hâline geldi (Coleman, 2006, s. 42). Gruen, bu merkezleri banliyödeki nü-fusun sadece tüketim ihtiyacı için değil, bunun yanında kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayacağı bir yer olarak tasarlamasına rağmen bu merkezler sermaye tarafından

tüketim merkezi fikrine indirgendi. Sonradan "Gruen Etkisi" olarak da adlandırılan teoriye göre alışveriş yapan kişiler göz kamaştırıcı çevrenin de etkisiyle, bilinçsizce ve sürekli olarak alışveriş yapma dürtüsüyle hareket etmekteydiler. Ayrıca, Amerikan şehir merkezleri de bu yenilikten ticari olarak olumsuz etkilenmekteydi. Gruen bu gerçeği kabullenip yapıları sonradan şehir merkezine uyarlamayı istemişse de o dönemde gerekli olan özel sermaye ve politikalar bir araya gelememiştir (Jewell, 2015, s. 16-17).

Dönemin bir diğer gelişmesi ise 1957 yılında ICSC'nin kurulmasıdır. Böylelikle ortak standartların belirlenmesi yönünde önemli bir adım atılmıştır. ICSC'nin misyonu; perakende gayrimenkul endüstrisinin, toplumların sosyal, kentsel ve ekonomik canlılığında dünya genelinde oynadığı önemli rol için geniş çapta tanınmasını sağlamaktır. 1957'de kurulan Konsey, bugün 70000 üyeye ulaşmıştır ([http-4](http://4)).

ABD'deki AVM sayısı 1959 yılında 2900'e, 1963'de 7100'e, 1970'de ise 13000'e çıktı (Coleman, 2006, s. 43). Ayrıca, daha yüksek boşanma oranları ve banliyölerde bile tek kişilik hanelerin çoğalması AVM'lerin artan çeşitliliğine katkıda bulundu. AVM'ler, homojen bir konut topluluğu için yerel bir tüketim alanı olarak kalmanın ötesinde zamanla bölgesel AVM'ler ve outlet AVM'ler gibi farklı biçimler de geliştirdi (Zukin, 1998, s. 830).

AVM'lerin yayılması, hane halkı harcanabilir gelirinde ve zaten artmakta olan araç sahipliğinde daha fazla artışa, giderek daha tüketici bir kültüre, alışveriş faaliyetlerine erkeklerin daha fazla katılımına, perakendeciliğin hızla gelişimine ve dolayısıyla rekabetin de artmasına sebep olmuştur (Poiani, 2011, s. 836-837).

Gruen, 1980 yılında doğduğu şehir olan Viyana'da hayatını kaybettiğinde ABD genelinde 28500 AVM bulunmaktaydı. Fakat bu merkezler artık bir banliyö ortamına yerel bir kimlik duygusu vermek amacıyla planlanmış bir merkezden çok, içinde satılan herhangi bir ürün kadar standart bir ürün hâline gelmişti (Jewell, 2015, s. 17).

Şu an ABD'nin en büyük AVM'si 1992 yılında Bloomington-Minneapolis'de 390000 m²'lik bir alana kurulan Mall of America'dır. Büyük perakendeciler de dâhil olmak üzere toplamda 525 mağaza, eğlence parkı, restoranlar ve gece kulüpleri gibi birçok işletmeye sahip olan AVM, mevsime bağlı olarak her hafta 600000 ile 900000 arası ziyaretçi çekmektedir (Coleman, 2006, s. 82-83).

Ne yazık ki, son zamanlarda açılan daha yeni ve daha büyük merkezlerden dolayı artan rekabet ve binaların bozulmasına neden olan ucuz yapı malzemeleri nedeniyle

Amerika'da daha az başarılı birçok AVM kapanmakta veya yeniden inşa edilmeye ihtiyaç duymaktadır (Coleman, 2006, s. 44).

20. yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte Avrupa şehirlerinde ise dünya savaşlarının açtığı yaralar kapanmaya başlamış; yeniden yapılanma sürecine giren şehirlerde yalnızca fiziksel yapı değil, kültürel yapı da değişmiştir. Yükselen yaşam standartları, motorlu taşıtların yaygın olarak kullanılması, kadınların çalışma hayatına aktif olarak katılmaya başlaması, bireysel rekabetin ve kişisel girimciliğin önem kazanması gibi pek çok faktör, bu kültürel değişimin itici gücünü oluşturmuştur. Bunlarla birlikte bu dönemde kitle iletişim araçlarının da etkisiyle bireysel kimliğin tüketim ürünleri ile tanımlanması, gelip geçicilik, moda gibi kavramlar da önem kazanmıştır (Arslan T. V., 2009, s. 148).

O dönemde Avrupa şehirlerinin karşılaştığı kentsel sorunlar, ABD'de banliyö genişlemesine yol açan sorunlardan farklıydı. ABD'de artan nüfus, şehirlerin kenarlarındaki bol miktarda mevcut araziye yerleşirken, Avrupa İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda yıkılan şehir merkezlerinin yeniden inşa programları ile uğraşıyordu. Birçok Avrupa şehri bu inşa sürecinde yayalara ayrılmış bölgeler oluşturmak için ana trafik yollarını şehir merkezinden uzaklaştırdı (Coleman, 2006, s. 44).

Avrupa'da o dönemde ilk alışveriş mekânları trafiğe kapatılmış caddelelerin/sokakların ya bir yanında ya da her iki yanında mağazalar bulunacak şekilde inşa edilmiştir. Bölgenin ilk ve en iyi bilinen örneklerinden biri, Van den Broek ve Bakema tarafından tasarlanan ve 1953'te açılan Rotterdam'daki "Lijnbaan"dır. Lijnbaan, Seattle'daki Northgate AVM'nin açılmasından hemen sonra planlanmıştır (Coleman, 2006, s. 44). Lijnbaan gibi Paris'te "Champs Elysees", Londra'da "Oxford Street", Dublin'de "Grafton Street", Almanya'da "Cologne", Barcelona'da "Diagonale" ve "La Rambla", Viyana'da "Stephan Platz", Roma'da "Via Condotti" ve meşhur "İspanyol Merdivenleri" de bu tarzda düzenlenmiş alışveriş mekânlarıdır (Altuna, 2012, s. 33-34).

Avusturya'da 1957 yılında Viyana'da kurulan Ausstellungs -und Einkaufszentrum (AEZ), Fransa'da 1958 yılında Rueil-Malmaison'da kurulan "Ségécé", Almanya'da 1964'te Frankfurt/Main yakınlarında kurulan "Main-Taunus-Zentrum" ve Bochum'da kurulan "Ruhrpark", İngiltere'de 1964 yılında Birmingham şehrinde kurulan "Bull Ring" ve Londra Southwark'taki "Elephant and Castle" ve İspanya'da Barcelona'ya 7 km. uzaklıktaki Barberà del Vallès'de kurulan "Baricentro" ise Avrupa'da kurulan ilk AVM'lerdendir (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 32-37; Coleman, 2006, s. 46; Malec, 2010, s. 20).

AVM'lerin Batı Avrupa ülkelerindeki gelişimine bakıldığında, ABD'de olduğu gibi hızlı bir gelişim gösteremediği gözlemlenmektedir. Örneğin, bölgesel alışveriş merkezlerinin 1965'lerde henüz hiçbir Batı Avrupa ülkesinde olmadığı, bunların 1970'den sonra yavaş yavaş hizmete girildiği görülmektedir. Bölgesel AVM'lerin Avrupa'daki ilk örnekleri, Brüksel'de "Woluwe Center" ve Paris'de "Partly 2"dir (Alki-bay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 29).

1960'lı ve 1970'li yıllarda kentsel yaşam tarzı hızla artmış, 1980'lerde ve 1990'larda doruk noktasına ulaşarak kültürel stratejiler yoluyla şehirlerarası (Zukin, 1998, s. 826) ve zamanla ülkeler arası rekabete dönüşmüştür. AVM'ler de bu rekabetten payını almıştır. Şu an dünyada ilk 10'da bulunan AVM'ler, bulundukları yer ve toplam kiralanabilir alanları Tablo 4. 2'de sunulmuştur (http-9).

Tablo 4. 2 *Dünyanın En Büyük AVM'leri*

Sıra	İsim	Yer	Toplam Kiralanabilir Alan (m ²)
1	New South China Mall	Dongguan, Çin	659612
2	Golden Resources Mall	Beijing, Çin	557420
3	SM Tianjin	Tianjin, Çin	540000
4	ICONSIAM	Bangkok, Tayland	524902
5	SM City North EDSA	Quezon City, Filipinler	497960
6	SM Megamall	Mandaluyong, Filipinler	473805
7	SM Seaside City Cebu	Cebu City, Filipinler	470489
8	Isfahan City Centre	Isfahan, İran	465444
9	1 Utama	Damansara, Malezya	455225
10	Persian Gulf Complex	Shiraz, İran	445935

4.2.6 Türkiye'de AVM'ler

Tarihte, günümüz AVM'lerine en yakın yapı 15. yüzyılda Fatih Sultan Mehmet tarafından İstanbul şehrini ticari açıdan canlandırma amacıyla kurulan Kapalıçarşı'dır. Değerli kumaş, mücevherat, silah, antika eşya vb. birçok ürünün satışa sunulduğu ve çok sayıda mağazadan oluşan bu çarşı, bütün dükkânlarının genişliği aynı olacak şekilde inşa edilmişti. Her sokakta aynı ürünün ustalarının loncalar hâlinde faaliyet gösterdiği bu mekânda satıcılar arasında rekabet de yasaklanmıştı. Ayrıca ürünlere devletin belirlediği fiyattan daha yüksek bir fiyat konulamazdı. Geçen yüzyılın ortalarında deprem

ve birkaç büyük yangın geçiren ve onarılan Kapalıçarşı bugün 4500 dükkân ve 65 sokağa açılan 18 kapısıyla 300000 m²'lik bir alanda 35000 kişiye iş imkânı sağlamaktadır (Özçiçek, 2010, s. 3). Fakat bu derece büyük ölçekte kurulmasına ve farklı perakendecileri bünyesinde bulundurmasına rağmen, Kapalıçarşı AVM olarak tanımlanmamaktadır. Yine de, geleneksel alışveriş mekânlarının en eski ve en ünlülerinden biri olma özelliğine sahip olan bu merkez günümüz AVM'lerinin tarihî versiyonu olarak görülebilir.

Yakın tarihteki gelişmeler ise AVM'lerin kurulmasında çok daha önemli bir rol oynamıştır. 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki ticaret düzenindeki değişimler Türkiye'de de etkisini göstermiş ve bu yıllarda -daha önce de bahsedildiği gibi- Migros ve Gima kurulmuştur. 1970'li yıllarda belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, toplu alışveriş alışkanlığının tüketicilerce kabul edilmeye başlamasını sağlamıştır (Altuna, 2012, s. 37). Oluşturulan bu perakende altyapısı, Türkiye'de AVM'lerin kurulmasına zemin hazırlamıştır.

Asıl önemli gelişme ise, Türkiye'nin 1980'li yıllardan itibaren serbest piyasa ekonomisine geçişidir. "24 Ocak Kararları" diye anılan dönüşüm iç ve dış piyasanın daha da serbest hâle gelmesini sağlamış ve ülkemize yabancı sermaye girişi hızlanmıştır. Bu durum AVM'ler gibi büyük projelerin hayata geçirilmesine önemli katkı sağlamıştır. Ayrıca daha önce ithalatı yasaklanan birçok ürünün ülkeye girişi mümkün olmuştur. Tabii, 1980 dönüşümünün sadece Türkiye'ye özgü olmadığı ve küresel kapitalizmin, içinde bulunduğu krizi aşabilmek için uyguladığı neoliberal politikaların bir parçası olduğu da unutulmamalıdır (Kolsuz ve Yeldan, 2014, s. 49-50). Tüm bunların yanında küreselleşmenin bir sonucu olarak ulaşım ve iletişim alanlarındaki gelişmeler de Türkiye'yi dışa açık politikalar yürütmeye sevk etmiştir.

Devletin ekonomiye yönelik müdahaleciliğini azaltacak uygulamaların yanında, kamu sektörünün küçülmesi amacıyla kamusal mekânların ve kamu mallarının özel sermayeye devredilmeye başlaması da bu sürecin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen özelleştirme uygulamaları ile devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitelerinin en aza indirilmesi, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki kamu iktisadi teşebbüslerinin finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına kanalize edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, özelleştirilen kamusal alan-

ların birçoğu AVM'ye dönüştürülmüş veya hâlen dönüştürülmektedir (Yavuzçehre ve Çezik, 2015, s. 31).

Türkiye'de açılan ilk AVM 1988 yılında devlet ortaklığı ile İstanbul Ataköy'de; Houston'daki The Galleria AVM'den esinlenerek kurulan Galleria'dır (Altuna, 2012, s. 38). Galleria'nın açılmasıyla birlikte tüketiciler alışveriş yapmanın yanında yemek yeme, eğlenme gibi farklı ihtiyaçlarını da aynı anda karşılayabilecekleri bir ortam ile buluşmuştur (Zeytinoğlu vd., 2016, s. 113). Görsel 4. 5'te Galleria AVM'nin 2015 yılından bir fotoğrafı görülebilir (<http-10>).



Görsel 4. 5 Galleria AVM, 2015 Yılından Bir Fotoğraf, İstanbul.

Ülkemizin bu ilk AVM'si kurulduğu dönemde büyük ilgi görmüş ve kira koşulları, ana cadde mağazacılığına göre oldukça fazla olmasına rağmen neredeyse tüm zincir mağazalar bu merkez içinde yer almak istemişlerdir (Altuna, 2012, s. 38).

Galleria'dan sonra bu tarz AVM'ler hızla yayılmaya başlamıştır (Zeytinoğlu vd., 2016, s. 113). 13 Ekim 1989 tarihinde Ankara'nın başkent oluşunun 66. yıl dönümüne denk gelen günde 8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal tarafından Türkiye'nin ikinci ve Ankara'nın ilk AVM'si Atakule başkentte hizmet vermeye başlamıştır. 1991 yılında Karum AVM (Ankara), 1993 yılında Capitol AVM (İstanbul) ve 1993 yılında da Akmerkez (İstanbul) açılmıştır (Özçiçek, 2010, s. 5).

Ankara ve İstanbul dışında AVM'lerin ilk oluşumu 1994 yılında Adana Galleria ile gerçekleşmiştir. 1996'da Konya'da AFRA AVM, 1997'de ise Çorlu ve İzmit'te ilk

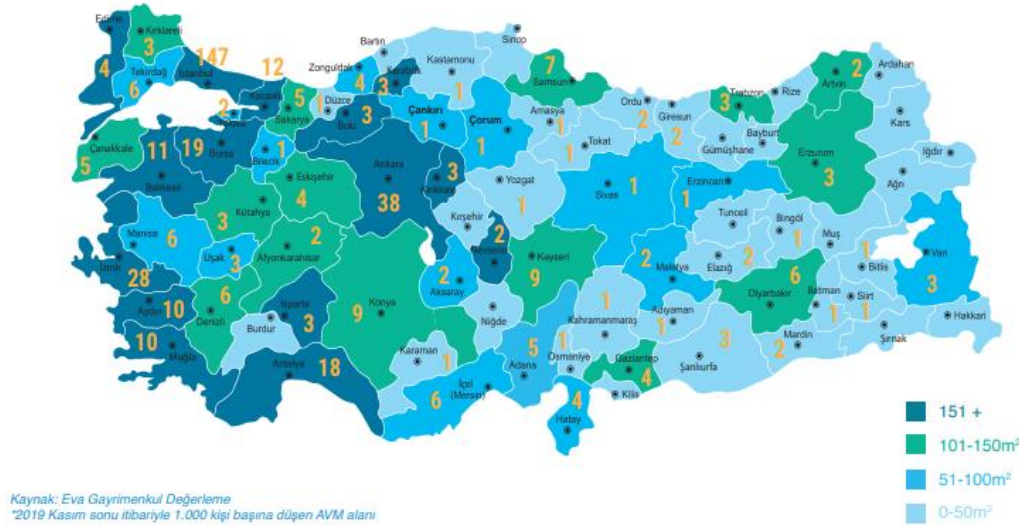
“Outlet Center”lar açılmıştır. 1998 yılında faaliyete geçen 8 AVM’den 4’ü Ankara ve İstanbul dışında kurulmuştur. Bunlar; “Carrefoursa” (Adana), “EGS (*Ege Giyim Sanayi*) Park” (Denizli), “Migros Center” (Gaziantep) ve “OASİS”dir (Muğla-Bodrum). 1998-2004 yılları arasında Diyarbakır, İzmir, Mersin, Malatya, Karaman, Tarsus, Antalya, Elazığ ve Ordu’da da AVM’ler açılmıştır. AVM’lerin ülke geneline yayılması ve 1998-2004 arasında sayısal olarak gerçekleşen hızlı gelişme, bu dönemde AVM sektörünün başarılı olduğu yönünde değerlendirilebilir (Alkibay, Tuncer ve Hoşgör, 2007, s. 151). Türkiye’de 2008-2009 küresel finans krizi döneminde dahi 70 adet AVM açılmıştır (Ceylan, Özbakır ve Erol, 2017, s. 245).

Türkiye’deki AVM’lerin büyük bir çoğunluğu İstanbul’da bulunmaktadır ve AVM yatırımlarının üçte biri yabancı yatırımcılar tarafından finanse edilmiştir (İstanbul Değerleme Danışmanlık Araştırma [İGD], 2019, s. 30). En fazla AVM’ye sahip iller sırasıyla; İstanbul (147 adet), Ankara (39 adet) ve İzmir (28 adet) şeklindedir. Türkiye genelinde 2019 yılı kasım ayı sonu itibarıyla 454 AVM bulunmaktadır (Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER], 2019, s. 45).

2018 yılı sonuna kadar açılan AVM’ler için yapılan toplam yatırımın 58 milyar ABD Doları seviyesinde olduğu belirlenmiştir (İGD, 2019, s. 30).

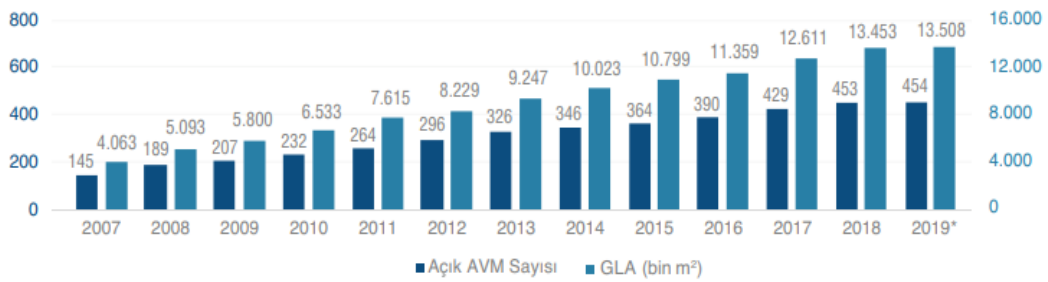
Kiralanabilir alan açısından incelendiğinde (2019 kasım ayı sonu itibarıyla) İstanbul toplam stokun yaklaşık %39’uyla yine ilk sırada bulunmaktadır. İstanbul’u sırasıyla Ankara (1,6 milyon m²), İzmir (673 bin m²), Bursa (510 bin m²) ve Antalya (473 bin m²) takip etmektedir (İGD, 2019, s. 31). Türkiye genelinde toplam kiralanabilir alan stoku 13 milyon 508 bin m² ve 1000 kişi başına düşen kiralanabilir alan ise 162 m² ’dir (GYODER, 2019, s. 45).

Görsel 4. 6’da Türkiye’deki AVM sayısının ve 1000 kişi başına düşen AVM alanının (toplam kiralanabilir alan) şehirlere göre dağılımı verilmiştir (GYODER, 2019, s. 46).



Görsel 4. 6 AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (2019 son çeyrek)

Görsel 4. 7’de ise 2007-2019 yılları arasında faaliyette olan AVM sayısı ve toplam kiralanabilir alan sunulmuştur (GYODER, 2019, s. 46).



Görsel 4. 7 Yıllara Göre AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan

Türkiye’de AVM’ler yönetim ve pazarlama stratejilerini uygularken yüksek maliyet taşıyan kopyalamaya dayalı öğrenme yolunu daha çok tercih etmektedirler. Fakat biçimi kopyalamak ile özü kavrayarak kuruluşa uyarlamak arasında büyük bir fark vardır. AVM’nin kendi özgün kimliğini geliştirmesi ise apayrı bir başarıdır. Birbirlerine rakip şirketler yıllardır gizli ajandalarıyla süpermarketleri, mağazaları dolaşarak yerinde fiyat, promosyon, kampanya ve etkinliklerle ilgili bilgi toplamayı saha çalışması hâline getirmişlerdir. Bu alışkanlık günümüzün iletişim araçlarıyla AVM’ler için de sıradan bir uygulama hâline gelmiştir (Selçuklu, 2012, s. 125).

Son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar, yüksek maliyet, düşük kârlılık gibi sebeplerle yatırımların geri dönüş süreleri artmış; rekabet artışı başta olmak üzere birçok farklı nedenden dolayı yeni yatırımlara karar verilme ve hayata geçirilme süreci önceki yıllardaki ivmesini kaybetmiştir. Bu nedenle, planlanan bazı yatırımlar iptal edilirken, bazı projelerde de açılışların ertelenmesi söz konusu olmaktadır. Mevcut rekabet koşullarında açık olan AVM'ler ise artık sadece alışveriş alanlarına odaklanmamakta, giderek deneyim kazandırmaya yönelik merkezler hâline gelmektedir. AVM'ler artık sadece kira gelirinden değil; giderek alışveriş turizmi, festival gibi farklı deneyimler sunan ve bundan gelir elde eden yatırımlar hâline dönüşmeye başlamıştır. Konsept AVM'ler son yıllarda önem kazanmakta olup, örneğin 2018 yılı açılışlarında mobilya alanında özelleşen AVM'ler dikkat çekmiştir (İGD, 2019, s. 30).

Ayrıca, 2019 yılı ağustos ayında yaşanan döviz kurundaki dalgalanmaların ardından Cumhurbaşkanlığı tarafından alınan Türk Parası Kıymetini Koruma Kararı gereğince kira kontratları yabancı para birimlerinden Türk lirasına (TL) çevrilmiştir. Kira kontratlarının TL'ye çevrilmesinin yanı sıra enerji ve işgücü maliyetlerindeki kayda değer artış nedeniyle AVM yatırımcılarının giderlerinin gelirlerinden daha yüksek bir oranda arttığı gözlenmiştir. Perakendeciler için; kira, operasyonel giderler, genel giderler gibi birçok maliyet kaleminin Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE)/Enflasyon bazlı artmasına karşın ciroların tatmin edici oranlarda artmaması önemli sorunlardan biri olarak ön plana çıkmıştır. Bu da AVM yatırımlarının durgunlaşmasına sebep olmuş, kredi ödemelerindeki güçlükler ve işletme maliyetleri konularında sıkıntı yaşayan AVM'lerin satılması gündeme gelmiştir (GYODER, 2019, s. 45).

5. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu kısımda, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırma aşamasında kullanılan yöntem ve araştırma süreci hakkında bilgi verilecektir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin hızını artırmasıyla birlikte başarılı olmuş birçok yönetim fikri ve yapısı ülkemize yerleşmiştir. Bu yapıların en önemlilerinden biri AVM’lerdir. Ekonomik ve sosyal anlamda toplum üzerinde derin etkileri olan bu ticari yapılar, sayılarının hızla artmasıyla yaşamın merkezine oturmuş ve perakende sektörünün en önemli unsurlarından biri hâline gelmiştir. Bu devasa yapılar ilk olarak ABD’de kurulmuş olsa da zamanla dünyanın neredeyse tamamına yayılmış, kendi ticari ve sosyal kültürünü oluşturmuş ve temelde benzer karakteristik özelliklere sahip olsalar da çeşitli şekillerde kurgulanarak farklılaşmışlardır.

Bu araştırmanın amacı, ülkemizdeki AVM’lerin kurulmaları sırasında ne gibi değişimlere maruz kaldıklarını, dünyadaki AVM’lerden ne derece farklılaştıklarını, yenisinden nasıl kurgulandıklarını, bu kurguda hangi aktörlerin ne şekilde etkili olduklarını anlamak ve açıklamaktır. Ayrıca ülkemizde faaliyet gösteren AVM’lerin tarihî süreç içerisindeki gelişim ve evrimleri de araştırma konusunun bir parçasıdır.

Araştırma konusu; kurumsal kuram, İskandinav kurumsalcılığı, eş biçimlilik ve çeviri konularıyla yakından ilgilidir. Kurumsal kuramın eş biçimlilik kavramı, benzer çevre ve koşullara maruz kalan örgütlerin çevreye uyum sağlamak için benzer yapı ve süreçleri benimseyerek belirli bir zaman sonra birbirlerine benzeyeceklerini yani bir nevi eş biçimli olacaklarını (Dimaggio ve Powell, 1983) ileri sürmektedir. İskandinav kurumsalcıları ise bu süreci daha çok çeviri kavramıyla açıklayarak her bir benzeşme sürecinde bile aslında yeniden bir yapılanmanın ve kurgunun meydana geleceğini savunmaktadır. İskandinav kurumsalcılarına göre fikirler bir kişiden diğerine aktarılırken bile kişilerin farklı düşünce yapıları ve özelliklerinden dolayı değişime uğramaktadır (Czarniawska ve Joerges, 1996).

Bu durum çalışmasının araştırma problemi -temel gerekçesi- aşağıdaki gibidir:

- AVM’lerin ülkemizde kurulmaları sırasında çeviri süreci ile birlikte nasıl inşa edildiklerini ve hangi aktörler tarafından ne şekilde kurgulandıklarını,
- Ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki AVM’lerin benzer ve farklı yönlerini ve

- Ülkemizdeki AVM’lerin tarihî süreç içerisindeki gelişim ve evrimleşmesini, AVM sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin gözünden bakarak betimlemektir.

Araştırmanın cevap aradığı ana araştırma sorusu ise şudur: “AVM’ler, ülkemize yerleştirilme sürecinde nasıl bir çeviriye uğramış ve ne şekilde kurgulanmışlardır?”

Bu ana araştırma sorusu yanında, çalışmanın alt araştırma soruları da şu şekilde ifade edilebilir:

- AVM’lerin farklılaşmasında hangi faktörler etkilidir?
- AVM’ler geleneksel alışveriş mekânlarından nasıl farklılaşmıştır?
- AVM’ler sektörde görev yapan yöneticiler gözünde nasıl tanımlanmaktadır?
- AVM’lerin toplumsal kurumlar ile nasıl bir etkileşimi vardır?
- AVM’ler gelecekte nasıl farklılaşabilir?

Araştırmanın temel varsayımı modernleşmenin bir sonucu olarak da ortaya çıkmış; yeni bir yönetim biçimine ve ticari yapıya sahip olan AVM formunun ülkemize ithali sürecinde ve sonrasında birçok açıdan çeviriye uğramış ve hem fikirsel hem de yapısal olarak farklılaşmış olduğudur. Ayrıca ilk dönemlerde, ülkemizdeki AVM’ler arasında yayılımın etkili olması beklenmiştir.

5.2 Araştırmanın Önemi ve Özgün Değeri

İskandinav kurumsalcılığı, fikirlerin bir yerden başka bir yere geçişleri sırasında kişilerin algı, düşünce, inanç, değer vb. konulardaki farklılıklarından dolayı fikrin dönüşüme uğrayacağını, dolayısıyla yönetim fikirlerinin de örgütler arasında farklı biçimlerde aktarılacağını savunan bir akımdır. Bu araştırma, yönetsel ve yapısal açıdan bir yönetim uygulaması olarak da görülebilecek olan AVM formatının ülkemize aktarımında ne derece dönüştüğü yani nasıl bir çeviriye uğradığını sınaması açısından önemlidir. Ayrıca, İskandinav kurumsalcılığı konusunda doktora tezi düzeyinde gerçekleştirilen çalışmalar da (Erçek, 2004; Duygulu, 2020) sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla araştırma, bu açığı da kapatmaya katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın bir diğer katkısı hem teorik hem pratik yani hem bilimcilere ve hem de yöneticilere hitap edecek bir araştırma konusuna sahip olmasıdır.

Ülkemizde pozitivist paradigmanın baskın oluşu, araştırmaların genellikle nicel yöntemler vasıtasıyla yürütülmesine ve bu şekilde çözümlemeler yapılmasına neden olmaktadır. Son dönemlerde gerçekleştirilen nitel araştırmaların sayısı artmış olmasına

rağmen bu türdeki araştırmaların yeterli oranda temsil edilmediği de bir gerçektir. Dolayısıyla araştırma, bu konuda da fayda sağlayacaktır.

5.3 Araştırma Yöntemi ve Araştırma Süreci

5.3.1 Araştırma yöntemi ve araştırma deseni

Araştırma yöntemleri temelde nitel ve nicel araştırma yöntemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu araştırma, bu yöntemlerden nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Nitel araştırmalar; olguları, birey ya da grup davranışlarını çeşitli veri toplama araçları ile inceleyen, anlamaya ve açıklamaya çalışan bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalar, fenomenleri insanların onlara yüklediği anlamlar açısından anlamlandırmaya veya yorumlamaya çalışır. Denzin ve Lincoln'e göre (2005, s. 3), nitel araştırmalar gözlemcinin dünyadaki yerini belirleyen yerleşik bir faaliyet olmakla birlikte dünyayı görünür kılan bir dizi yorumlayıcı materyal uygulamadan oluşur. Olaylar ve olgular; saha notları, mülakatlar, sohbetler, fotoğraflar, kayıtlar ve alınan notlar gibi uygulamalar aracılığıyla gözler önüne serilir ve yorumlanır.

Creswell (2020, s. 10), nitel çalışmalarla ilgili birçok yazarın farklı sınıflandırmalar yaptığını, fakat çoğunda anlatı araştırması, fenomenoloji, kuram oluşturma, etnografi ve durum çalışmasından bahsedildiğini belirterek nitel araştırmaları bu beş başlık altında toplamıştır.

Bu çalışmanın araştırma deseni ise, genellikle nitel araştırma yöntemlerinde başvurulan durum çalışmasıdır. Farklı kaynaklarda örnek olay veya vaka analizi olarak da geçen durum çalışmaları bir vakanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde çözümlenmesine dayanır. Bir grup, birey, organizasyon, süreç veya sosyal ilişkilerin tümü "vakalar" olarak kabul edilebilir ve bu nedenle araştırma konusu olabilir (Strumińska-Kutra ve Kołodkiewicz, 2018, s. 2). Merriam (1998, s. 27), durum çalışmasını; "tek bir olayın, olgunun veya sosyal birimin yoğun ve bütünsel bir tanımı ve çözümlemesi" olarak tanımlamaktadır.

Bir araştırma deseni olarak vaka çalışmaları bazen bir grubun bireysel bir temsilcisine (örneğin, bir kadın müdüre) odaklansa da, daha çok bir fenomeni (örneğin, belirli bir olay, durum, program veya aktivite) ele alır. Örneğin; bir okul yöneticisi, geleneksel seldi sistemden blok ders sistemine geçişlerinin (olay) okulda olumlu-olumsuz ne gibi değişimlere sebep olduğunu öğrenmek isteyebilir; bir sınıf öğretmeni, okulundaki öğrencilerin yıpranmasını etkileyen faktörleri (durum) araştırmak isteyebilir; bir hemşire,

hastanesindeki istihdam uygulamaları (program) hakkında daha fazla bilgi edinme isteği duyabilir veya bir teknoloji uzmanı, kuruluşundaki yazılım programlarının benimsenmesini etkileyen karar verme süreçleri (aktivite) hakkında daha fazla bilgi edinmek isteyebilir (Hancock ve Algozzine, 2006, s. 15).

Değişim sürecini keşfetme ve olayların nasıl ve neden olduğunu açıklama fırsatı sağlayan durum çalışmaları zaman açısından sınırlandırılmaz. Bu tür çalışmalar kapsamına göre günler, haftalar, aylar ve hatta yıllar alabilir (Simons, 2014, s. 458). Bir durum çalışması yürütülürken takip edilen aşamalar şu şekildedir (Creswell, 2020, s. 102):

- a) Araştırmacı, araştırma problemini incelemek için bir durum çalışması yaklaşımının uygun olup olmayacağını belirler.
- b) Araştırmacı, bir sonraki aşamada durum veya durumları belirler.
- c) Araştırmacı, durum ya da durumları araştırmak için hangi veri toplama araçlarından faydalanacağına karar verir. Veri toplama süreci; doküman, arşiv incelemeleri, somut eser incelemeleri, mülakatlar ya da gözlemler gibi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir.
- d) Araştırmacı, verileri çözümler ve durumun ayrıntılı bir açıklamasını ortaya koyar.
- e) Araştırmacı, elde edilen çözümlemeyi yorumlar ve rapor hâline getirir.

Bu araştırmada temel veri toplama aracı katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Ayrıca çalışma; diğer bazı kaynaklardan (yönetmelik, biyografi, röportaj ve konu hakkındaki diğer akademik çalışmalar vb.) yararlanmak suretiyle veri toplama biçimi yönünden zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Durum çalışmalarında veri toplamak amacıyla çok çeşitli uygulamalar yapılmakla beraber, mülakatlar önemli bir rol oynamaktadır. Barbara Czarniawska, “Narratives in Social Science Research” adlı kitabında (2004, s. 49) mülakatı “sosyal gerçekliğe açılan bir pencere değil; o gerçekliğin bir parçası, bir örneği” olarak betimlemektedir.

Strumińska-Kutra ve Kołodkiewicz (2018, s. 76-77); mülakatların hem pozitivist hem de yorumlayıcı paradigma gibi çeşitli bilimsel geleneklerin temsilcileri tarafından veri toplamak amacıyla aktif olarak kullanıldığını belirtmekte ve mülakat sürecini “madenci” ve “gezgin” olmak üzere iki farklı metaforla açıklamaya çalışan Steinar Kvale’a (2008) atıf yapmaktadırlar. Buna göre; madencinin, görece değersiz taşların arasında değerli bir metal araması gibi araştırmacı da muhataplarının söylediklerinden objektif

bilgi ve gerçekleri çıkarır. Yolcu ise, yolculuğu esnasında yeni yerler keşfederken girdiği çevreye hayranlık duyar, insanlarla konuşur, hikâyelerini dinlemeye gerçekten ilgi duyar ve hatta karşılaştığı insanları, düşüncelerini kendisiyle paylaşmaya teşvik eder. Eve döndükten sonra ise deneyimlerini diğerleriyle paylaşır. Gördüğü yerleri ve duyduğu hikâyeleri, kendi yorumunu katarak evdekilerle paylaşır. Aynı şekilde araştırmacı da görüştüğü kişinin dünyasına seyahat eder, fikirlerini öğrenir ve bunları kendi yorumunu da katarak açıklamaya çalışır. Bu metaforlar mülakatlar konusunda araştırmacıların anlayış ve beklentilerindeki temel farklılıkları açıklayan güzel örneklerdir. İlk örnekte mülakat bilgi toplamak için bir araç olarak görülür. Buna göre, bilgi bir yerlerde saklıdır ve keşfedilmeyi beklemektedir. İkinci örnekte ise mülakat bir bilgi oluşturma sürecidir.

Hakkında bilmediğimiz şeyler hakkında başkalarına soru sorabilmemiz, insan türünün temel bir yeteneğidir. Bilgiyi aramızda paylaşmamızı ve dağıtmamızı sağladığı için entelektüel gücümüzü muazzam bir şekilde genişletir. Bu temel yetenek olmadan, insan hayatının nasıl olacağını hayal etmek zor olurdu. Konuşmaların bilgi üretme amacıyla kullanılması muhtemelen insan dili ve iletişimi kadar eskidir. Daha spesifik anlamda ve temelde nitel araştırmalara dayanan ilk girişim Antik Yunan'da Thucydides'in, Peloponnesian savaşlarına katılan askerlerle, bu savaşların tarihini yazmak amacıyla kurduğu diyaloglardır. Aşağı yukarı aynı tarihlerde Socrates; adalet, hakikat, güzellik ve erdem gibi konuları daha iyi anlamak ve insanlara açıklamak için diyaloglardan faydalandı. Daha yakın zamanlara bakarsak mülakatlar, 1900'lerin başında Sigmund Freud tarafından psikanaliz yani ruhsal çözümleme amacıyla bir tedavi yöntemi olarak kullanılmıştır. Terapi diyalogları ya da konuşma tedavisi olarak adlandırılan bu yöntem Batı'nın insanlık anlayışını birçok yönden değiştirmiştir. Mülakatların örgüt kuramı tarihinde sistematik ve geniş kapsamlı en önemli çalışması ise Elton Mayo ve yardımcısı Fritz Roethlisberger tarafından 1920'lerde Chicago'daki Hawthorne fabrikasında uzun yıllar süren araştırmalardır. Bu araştırmalarda fabrika çalışanlarıyla mülakatlar gerçekleştirilmiş ve verimliliği etkileyen faktörler araştırılmıştır (Brinkmann, 2014, s. 280).

Mülakatlarda, araştırmacı, araştırılan konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak için olay(lar)a şahit olmuş ya da konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olan kişi ya da gruplarla görüşmeler gerçekleştirir. Katılımcılar bireysel veya gruplar hâlinde mülakata alınabilir. Bireysel mülakatlar, bir bireyin bakış açısından önemli derecede bilgi verir, ancak oldukça zaman alıcı olabilir. Grup mülakatları ise, katılımcılarla tek tek görüşüldüğünde bazen ortaya çıkmayacak olan fikirlerin elde edilmesini sağlayabi-

lir. Ancak grup mülakatları, tüm katılımcıların bakış açılarını tam olarak yakalayamama riskini de taşır (Hancock ve Algozzine, 2006, s. 39). Ayrıca, kaç kişiyle röportaj yapılması gerektiğine dair kesin bir kural yoktur. Çünkü bu durum, verileri toplama, yazıya dökme ve çözümleme için ayrılmış süreye bağlı olacaktır. Örneğin, biyografi çalışmalarından bazıları, bir katılımcı ile gerçekleştirilen ve yıllar süren bir dizi uzun mülakat sürecine de dayanabilir (Travers, 2001, s. 3).

Mülakat yöntemi, içinde esneklik barındırdığı için avantajlı bir veri toplama biçimidir. Katılımcıların tüm sorulara cevap vermesi sağlanır, sorulara verdikleri tepkiler gözlemlenir ve bu sayede derinlemesine bilgi edinilebilir. Tabii, mülakatların bazı zayıf yanları da bulunmaktadır. Örneğin, mülakatlar gerçekten zaman alıcı ve yoğun emek sarf edilmesi gereken bir süreçtir. Ayrıca mülakatı kabul edecek bireylere ulaşmak da zor olmaktadır. Mülakatlar; sıkı yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış mülakatlar olmak üzere üç gruba ayrılır. Sıkı yapılandırılmış mülakatta sorular önceden belirlenmiştir ve tüm katılımcılara aynı sorular sorulur. Amaç, farklı bireylerin aynı sorulara verdikleri yanıtların karşılaştırılmasıdır. Yarı yapılandırılmış mülakatta da öncesinden hazırlanmış bir soru formu vardır fakat sohbete bir esneklik payı bırakılarak verilen cevabı netleştirmeye ya da zenginleştirmeye yarayan ek sorular sorulabilir. Yapılandırılmamış mülakatta ise sorular serbest olarak ve mülakatın gidişatına göre araştırmacı tarafından belirlenir ve sorulur (Saruhan ve Özdemirci, 2016, s. 333-334).

Görüşülen kişilerin belirlenmesi ve bu kişilere erişim sağlanması da kritik bir adımdır. Çünkü, görüşülen kişilerin seçimi, elde edilen bilginin kalitesini doğrudan etkilemektedir. En önemli husus, çalışmanın araştırma soruları konusunda en fazla bilgiye sahip olabilecek kişileri belirlemektir. Ayrıca, potansiyel katılımcılar mülakata katılmaya istekli olmalıdır. Bir mülakat yaparken, araştırmacı şu görevleri yerine getirmelidir (Hancock ve Algozzine, 2006, s. 39-40):

- Mülakata devam etmek ve anonimlik/gizlilik konularını açıklığa kavuşturmak için görüşülen kişinin onayının alındığından emin olunmalıdır.
- Mülakat yapılan kişiye; mülakatın amacı, mülakat için gereken yaklaşık süre ve görüşülen kişinin araştırmanın sonuçlarını nasıl ve ne zaman alabileceği konusunda bilgi verilmelidir.
- Sorular sorulurken; “işinizden memnun musunuz?” gibi evet/hayır sorularından ve yönlendirici sorulardan kaçınarak yalnızca açık uçlu sorular sorulmalıdır. Ay-

rica, “iş arkadaşlarınız ve patronlarınız hakkında ne düşünüyorsunuz?” gibi çok parçalı sorulardan uzak durulmalıdır.

- Yasal veya etik konuları ihlal etmemeye dikkat edilmelidir.
- Mülakat amacının görüşülen kişiden bilgi edinmek olduğu unutulmamalıdır. Diğer bir deyişle, görüşülen kişiye bakış açısını sunması için daha fazla zaman tanınmalıdır.

Mülakat sürecinin önemli bir aşaması ses kayıtlarının yazıya dökülmesidir. Bu süreç gerçekten zaman alıcı ve yorucu bir iştir. 1 saatlik bir mülakatı yazıya dökmek ortalama 4-6 saat, hatta daha fazla zaman alabilir. Kayıtlar yazılı ortama geçirilirken konuşmaların tamamının aktarılması önemlidir. Konuşmaları dinleyip, önemli kısımları ayırıp yazmak da tercih edilebilir fakat bu yolla verilerin bir kısmı kaybedileceğinden bu yaklaşım eksik bir veriye, dolayısıyla da erken yargılara yol açabilir. Yani işçilikten tasarruf edilmesine rağmen, maliyet yüksek olabilir. Ayrıca, mülakatın ayrıntılı bir dökümü, mülakatın gerçekleşmesinden aylar sonra transkript üzerinde çalışan araştırmacı için büyük fayda sağlayabilir (Seidman, 2006, s. 115).

Veriler okunurken üç temel aşamadan geçilir. İlkinde önemli kelimeler, cümleler ya da paragraflar kodlanır. Yani literatürle uyuşan önemli kısımlar ve tekrarlanan ifadeler ya da düşünceler etiketlenir. Kodlama terimi rutin ve mekanik bir süreci çağrıştırdığından dolayı yanıltıcı olabilir fakat bu süreç mekanik olmaktan çok uzaktır (Auerbach ve Silverstein, 2003, s. 31). Çünkü, bu süreç sınıflandırma yoluyla kavramsal bir çerçeve ve geliştirmenin ilk aşaması olması bakımından önemli ve aktif bir süreçtir. Kod, çoğunlukla, dil tabanlı veya görsel verilerin bir kısmı için sembolik olarak özetleyici, dikkat çekici, özü yakalayan ve/veya çağrıştıran bir kelime veya kısa ifadedir. Bu kodlar, verileri daha ileri çözümlemeler için modelleme, sınıflandırma ve daha sonra ortaya çıkan kategoriler hâlinde yeniden organize etmenin bir yolu olarak işlev görür. Kısacası kodlama, sayfalar dolusu veriyi daha kısa parçalara bölmek ve sınıflandırmaktır. İkinci aşamada her bir mülakattaki ortak kodlar yani ortak fikirler ya da benzer düşünceler kategoriler hâline getirilir. Son aşamada ise benzer ya da birbirleri ile yakın ilişkili kategoriler, temalar yani konular altında birleştirilerek genel bir çerçeve oluşturulur (Brinkmann, 2014, s. 584).

Mülakat verilerinin sıralanmasına, sınıflandırılmasına ve dosyalanmasına yardımcı olacak bilgisayar programları mevcuttur. Bilgisayara ne arayacağını söyleyerek, prog-

ram büyük miktarda veriyi hızlı bir şekilde tarayabilir ve malzemeyi talimatlara göre kategorilere ayırabilir (Seidman, 2006, s. 125).

5.3.2 Çalışma grubu ve veri toplama süreci

Bu araştırma için amaçlı örneklemeye gidilerek Türkiye'nin 7 bölgesinden farklı sınıflarda AVM'ler seçilmiş ve telefon görüşmeleri yapılarak AVM genel müdürleri ile mülakatlar gerçekleştirmek amacıyla randevular talep edilmiştir. İlk birkaç hafta 150'den fazla telefon görüşmesi yapılmasına rağmen maalesef çok az geri dönüş gerçekleşmiş; bunun üzerine hem pandemi hem de sektördeki ekonomik çalkantılar da göz önünde bulundurularak bir yandan telefon görüşmelerine devam edilirken, diğer yandan 350'den fazla AVM'ye -daha önce arama yapılan bazı AVM'ler de dâhil olmak üzere- bilgilendirici elektronik posta (*e-posta*) gönderilmiştir. Sonrasında kartopu örneklemesine gidilerek mülakat yapmayı kabul eden az sayıda yönetici vasıtasıyla diğer AVM yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ve planlanan katılımcı sayısına ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme sürecinde de nispeten deneyimli yöneticiler tercih edilmiştir. Devam eden zaman zarfında AVM genel müdürleri yanı sıra ilk AVM'lerden birçoğunun kurulma sürecine şahitlik etmiş ve sektörde önde gelen 2 üst düzey yönetici de çalışmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların, sektörde faaliyet gösteren holding ya da şirketlerin çok büyük bir bölümünü temsil edecek şekilde seçilmesine özen gösterilmiştir. Önceleri yüz yüze olarak gerçekleştirilmesi planlanan mülakatlar seyahat yasağı vb. pandemi kısıtları nedeniyle telefon ve zoom programı vasıtasıyla devam etmiştir. 1 mülakat yüz yüze, 12 mülakat telefon vasıtasıyla, 8 mülakat zoom programı vasıtasıyla, 2 mülakat ise hem telefon hem de zoom programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan önce katılımcılara e-posta veya telefon aracılığıyla etik kurul onayı ve gönüllü katılım formu gönderilmiş ve yazılı/sözlü olarak katılımcı onayı alınmıştır. Katılımcılara;

- Çalışmanın tamamen gönüllülük esasına dayandığı,
- Sesli ya da görüntülü olarak kayıt yapılacağı,
- Araştırmada katılımcıların isimlerinin gizli tutulacağı ve rumuz kullanılacağı,
- Araştırma kapsamında toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacağı ve gerekmesi hâlinde, yazılı izinleri olmadan başkalarıyla paylaşılmayacağı,

- Talep etmeleri hâlinde kendilerinden toplanan verileri inceleme haklarının bulunduğu,
- Elde edilen verilerin gizlilik içerisinde korunacağı ve
- Çalışma süresince herhangi bir sebepten rahatsızlık hissetmeleri durumunda çalışmadan diledikleri zaman ayrılacakları konularında bilgi verilmiştir.

Sorular tamamen objektif davranmaya çalışılarak ve yönlendirme yapmamaya dikkat edilerek sorulmuştur. Ayrıca, katılımcılara mülakat esnasında akla gelen, katkı sağlayabileceği düşünülen ve mülakat soruları ile bağlantılı farklı sorular da yöneltilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarla ilgili bilgiler şu şekildedir:

Tablo 5. 1 Mülakat Bilgileri

Rumuz	Görev	Mülakat Tarihi	Veri Toplama Şekli	Süre
K1	AVM Genel Müdürü	03.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	2 saat 10 dakika
K2	AVM Genel Müdürü	11.11.2020	Yüz Yüze Görüşme	52 dakika
K3	AVM Genel Müdürü	26.11.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 28 dakika
K4	AVM Genel Müdürü	27.11.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	2 saat 18 dakika
K5	AVM Genel Müdürü	20.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 19 dakika
K6	AVM Genel Müdürü	05.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 21 dakika
K7	AVM Genel Müdürü	09.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 10 dakika
K8	AVM Genel Müdürü	12.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	44 dakika
K9	AVM Genel Müdürü ve X Şirketi'nde Yönetim Kurulu Başkanı	13.12.2020 (telefon) 14.12.2020 (zoom)	Zoom ve Telefon Görüşmesi Kaydı	54 dakika (zoom) 14 dakika (telefon)

Tablo 5. 1 (Devam) Mülakat Bilgileri

K10	AVM Genel Müdürü	10.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	56 dakika
K11	AVM Genel Müdürü	10.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 4 dakika
K12	AVM Genel Müdürü	07.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	53 dakika
K13	AVM Genel Müdürü	21.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 4 dakika
K14	AVM Genel Müdürü	09.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 16 dakika
K15	AVM Genel Müdürü	24.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	21 dakika
K16	AVM Genel Müdürü	11.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 54 dakika
K17	AVM Genel Müdürü	04.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	47 dakika
K18	AVM Genel Müdürü	09.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 10 dakika
K19	AVM Genel Müdürü	07.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 7 dakika
K20	AVM Genel Müdürü	31.12.2020	Telefon Görüşmesi Kaydı	1 saat 20 dakika
K21	AVM Genel Müdürü	20.12.2020	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 6 dakika
K22	Y Holding’e Bağlı Şirket Genel Müdürü	20.02.2021	Zoom Görüşmesi Kaydı	1 saat 23 dakika
K23	Dünya ICSS Jüri Komite Üyesi ve Z Şirketi’nde Genel Müdür	27.02.2021 (zoom) 14.03.2021 (telefon)	Zoom ve Telefon Görüşmesi Kaydı	57 dakika (zoom) 18 dakika (telefon)
				Toplam 28 saat 8 dakika

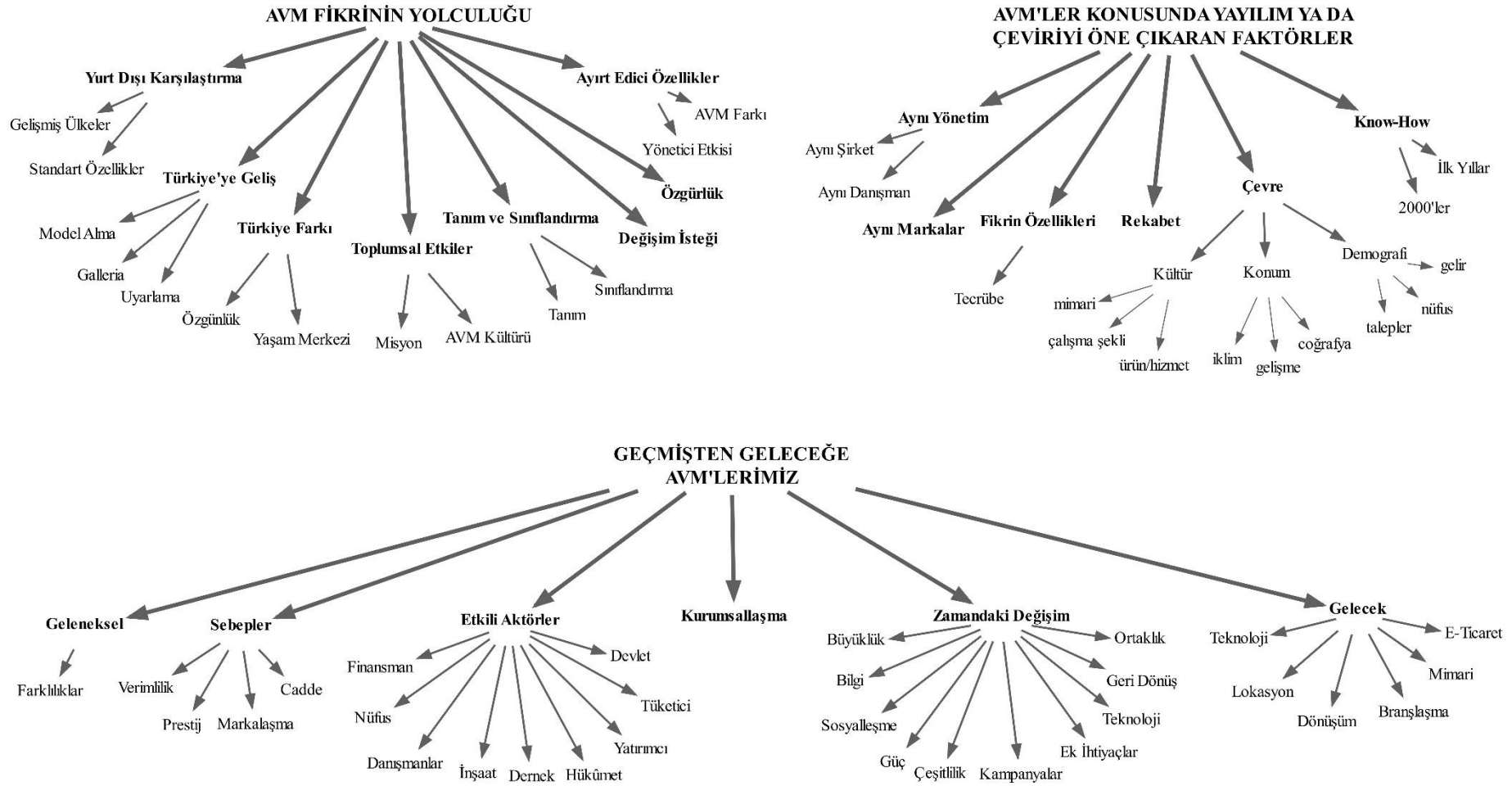
5.3.3 Verilerin çözümlenmesi ve etik konular

Mülakatlar tamamlandıktan sonra mülakat kayıtlarının yazılı ortama geçirilmesi gerekmektedir. Önceleri bu kayıtların bilgisayar programları vasıtasıyla yazılması denenmiş; fakat bu yöntemin çok da verimli olmadığı görülmüş ve 28 küsur saatlik mülakat kayıtları manuel olarak yazılmaya karar verilmiştir. Bu yöntemin mülakat kayıtlarının daha iyi anlaşılması ve daha iyi çözümlenmesi açısından faydaları görülmüştür. Ayrıca, ses kayıtlarının bazı firmalar tarafından belirli bir ücret karşılığında yazıya geçirilebilir olduğu bilinmesine rağmen hem verilerin doğru aktarımı hem de katılımcıların mahremiyetinin korunması amacıyla bu yöntem tercih edilmemiştir. Kayıtlar yazılı ortama geçirildikten sonra sayfalar dolusu veri tekrar tekrar okunarak daha iyi anlamaya çalışılmıştır. Verilerin düzenlenmesi sürecinde “MAXQDA Analytics Pro 2020” programından yararlanılmıştır.⁵ Bu tür bilgisayar programları; verilerin kodlanması, sınıflandırılması ve görselleştirilmesi konularında önemli katkı sağlamaktadır.

Veriler bilgisayar programına aktarıldıktan sonra tekrarlanan ya da önemli olduğu düşünülen kısımlar kodlanmaya başlamıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra kodlar arasındaki ilişkiler kavramsal çerçeve de göz önünde bulundurularak kategoriler hâline getirilmiştir. Benzer ya da birbirleri ile yakından ilişkili kategoriler de temalar hâline getirilerek ana konular belirlenmiştir. Oluşturulan hiyerarşik tema-kategori-kod-alt kod modeli Şekil 7. 1’de sunulmuştur.⁶

⁵ Programın ekran görüntüsü EK-2’de sunulmuştur.

⁶ Kod ve alt kodların bir kısmı sunulmuştur.



Şekil 7. 1 Hiyerarşik Tema-Kategori-Kod-Alt Kod Modeli

Bir diğerkonu, araştırmada geçerlik ve güvenirlik konularının nasıl sağlanmaya alışıldığıdır. Bilindiği üzere, nitel araştırmalar -nicel araştırmaların aksine- doğası ge- reği algılar, olaylar ve olgular üzerinde çalışmakta ve yorumlama yaparken bu unsurları sayısal değerlere indirgemekten kaçınmaktadır. Nitel araştırmalarda amaç, karmaşık ve sayılarla ölçülüp açıklanamayacak konuları açığa kavuştırmaktır. Auerbach ve Silvers- tein (2003, s. 78), çalışmalarında nicel yaklaşımları eleştirerek şöyle bir örnek vermek- tedir:

İstatistik veya araştırma tasarımı derslerinde güvenirlik, geçerlik ve genellenebilirlik kav- ramlarını çalıştığınızda bunların size bir matematik ve istatistik dilinde sunulduğunu g- rrsnz. Bu türde biçimsel bir sunum istatistiksel hesaplamaların nasıl yapılacağını ė- renmek için tabii ki gereklidir. Fakat matematiksel detaylara boğulmak öğrencilerin felsefi meselelere olan bakış açılarını kaybetmelerine neden olur.

Yazarlar, ayrıca, nitel araştırmalardaki -çoğu defa nicel araştırmacılar tarafından da eleştirilen- öznellik konusuna da değinerek; öznellik, yorum ve bağlamın her araç- tırma projesine kaçınılmaz olarak dâhil edildiğini ifade etmektedir. Yani araştırmacı, verileri çözümlerken ve yorumlarken kendinden tamamen bağımsız bir şekilde hareket edemez. Fakat burada önemli olan husus, araştırmacının kendi öznelliğini keyfi bir ře- kilde yani verilere dayanmayan bir şekilde empoze etmemesi gerekliliğidir. Geçerlik ve güvenirlik ise şu şekillerde sağlanabilir (Auerbach ve Silverstein, 2003, s. 77-87):

- şeffaflık: Diğer araştırmacılar, getirdiğiniz yorumlara ve sonuçlara hangi adımla- rla ulaştığınızı açık bir şekilde görebilmelidir. Bu şart, diğer araştırmacıların sizinle aynı fikirde olmaları gerektiği anlamına gelmez; sadece oraya nasıl ulaş- tığınızı bilmeleri anlamına gelir.
- İletilebilirlik: Temalarınızın ve inşa ettiğiniz kurgunun diğer araştırmacılar tara- findan anlamlı, mantıklı ve anlaşılabilir olması gerekir.
- Tutarlılık: Teorik yapılarınızın birbirleri ile uyum içinde ve oluşturduğunuz an- latının da verilerinizi organize etmeye yardımcı olacak şekilde sunulması gere- kir.

Merriam (1998, s. 198-219); nitel bir araştırmada i geçerlik, dış geçerlik ve g- venirlik açısından şu kıstasların mümkün olduğunca sağlanması gerektiğini ifade etmek- tedir:

İ geçerlik için;

- Üçgenleme yapılması (veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, araştırmacı sayısının artırılması, ortaya çıkan bulguları doğrulamak için birden çok metot kullanılması),
- Verilerin, veri kaynaklarına sunularak kendilerinden onay alınması,
- Uzun süreli gözlem yapılması ya da veri toplamanın zamana yayılması,
- Ortaya çıkan bulguları yorumlamak için meslektaşlardan yararlanılması,
- Katılımcıların araştırmanın her aşamasına dâhil edilmesi,
- Araştırmacının önyargılarını ve varsayımlarını çalışmanın başında belirtmesi gerekir.

Dış geçerlik için;

- Okuyuculara, kendi durumlarının araştırma durumuyla ne kadar yakından eşleştiğini ve dolayısıyla bulguların aktarılıp aktarılamayacağını belirleyebilmeleri için yeterli açıklama sunulması,
- Diğer araştırmacıların, yapılan araştırmayı kendi çalışmalarıyla karşılaştırabilmeleri için programın, olayın veya bireyin ne kadar ayırt edici olduğunun açıklanması,
- Çeşitliliği sağlamak için çoklu alan ve durum incelemesi yapılması gerekir.

Güvenirlilik için;

- Özellikle veri toplama ve çözümlemesinde çoklu metotların kullanılması,
- Araştırmacının, çalışmanın nasıl yürütüldüğüne dair detaylı bilgi vermesi gerekir.

Ayrıca çalışmanın her aşamasında etik değerlerin gözetilmesi (örneğin, katılımın gönüllülük esasına dayanması, araştırma sonuçlarının katılımcıların aleyhine sonuçlar doğurmaması gibi) ve sonuçların okuyuculara şeffaf ve objektif bir şekilde sunulması gerekir.

Bu araştırmanın geçerlik, güvenirlik yönünden ve etik açıdan daha sağlam bir temele oturtulması için;

- Uzun süren bir araştırma, okuma ve yoğun bir analiz süreci sonucunda oluşturulan mülakat soruları farklı akademisyenler tarafından da incelenmiş ve bu konuda teyit alınmıştır.⁷

⁷ Mülakat soruları ve açıklamaları EK-3'te sunulmuştur.

- Mülakat sorularının etik yönden kontrolü için Anadolu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvuruda bulunmuş ve bu konuda olumlu karar alınmıştır.⁸
- Katılımcılarla uzun süre iletişim sağlanmıştır. Ayrıca sorulan sorulara yanıtlar alınırken tam olarak anlaşılmayan yerler teyit edilmiştir.
- Temel veri toplama aracı, gerçekleştirilen mülakatlardır. Fakat veri çeşitlemesi açısından biyografi, farklı kaynaklardaki röportajlar ve konuyla ilgili hukuki bazı kaynaklar da çalışmaya dâhil edilmiştir.
- Elde edilen veriler katılımcılara sunulmuş ve bu konuda teyit alınmıştır.
- Araştırmanın tek kişi tarafından yürütülmüş olması nedeniyle elde edilen tüm veriler tez izleme komitesi ile paylaşılmış ve incelemeye sunulmuştur.
- Verilerin kodlanma, kategori ve tema hâline getirilme süreci ikinci danışman ve tez izleme komitesinden bir üye ile paylaşarak koordine bir şekilde yürütülmüştür. Kodlama süreci ve oluşturulan hiyerarşik tema-kategori-kod-alt kod modeli konusunda mutabık kalınmıştır.
- Araştırma sürecinin her aşaması sistematik ve şeffaf bir şekilde açıklanmış ve rapor hâline getirilmiştir.
- Veri kaynakları ile uzun bir süre çalışılmıştır.
- Elde edilen bulgular detaylı bir biçimde sunulmuş ve bulguların geneli doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Sadece etik dışı olarak algılanabilecek bazı kelimeler çıkarılmış ya da benzer ifadelerle değiştirilmiştir.
- Alıntıların, farklı görüşleri de temsil edecek oranda sunulmasına dikkat edilmiştir.
- Araştırma konusunda, çalışma öncesinde sahip olunan varsayımlar okuyucularla paylaşılmıştır. Ayrıca, öznellik mümkün olduğu kadar sınırlandırılmaya çalışılmış ve objektif bir bakış açısının sağlanması için yoğun bir çaba sarf edilmiştir.
- Çalışmanın başından sonuna kadar etik değerler hassasiyetle gözetilmiştir.

⁸ Kurul kararı EK-4'te sunulmuştur.

6. BULGULAR

6.1 Geçmişten Geleceğe AVM'lerimiz

Bu bölümde; AVM'lerin geleneksel alışveriş mekânlarına göre farklı yönleri, AVM'lerin ülkemize transferi sürecinde hangi sebeplerin ve aktörlerin etkili olduğu, AVM'lerin zaman içerisindeki değişim ve gelişimi, kurumsallaşması ve gelecekte ne gibi değişimler gösterebileceği gibi konular işlenmiştir.

6.1.1 Geleneksel alışveriş mekânları ile karşılaştırma

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılara “AVM'ler pazar, panayır, çarşı, pasaj gibi geleneksel alışveriş mekânlarından farklılaşmış mıdır ve cevabınız evet ise en önemli farklar nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar genellikle AVM'lerin geleneksel alışveriş mekânlarından önemli derecede farklılaştığını dile getirmiştir. Verilen yanıtlara göre AVM'leri geleneksel alışveriş mekânlarından ayıran temel farklar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Sahiplik ve tek elden yönetim: AVM'lerde satış ve hizmet yerlerinin mülkiyeti el değiştirmemekte yani sadece kiralama yapılmaktadır. Bu nedenle AVM bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler yönetime katılamamaktadır. Dolayısıyla çok başlı bir yapı mevcut değildir.
- Lokasyon: AVM'ler, kapsamlı fizibilite çalışmaları sonucu ortaya çıkan mekânlardır. Geleneksel alışveriş mekânları ise daha çok kendiliğinden oluşmuş alanlardır.
- Profesyonel bakış açısı: Her AVM yönetimi tarafından yıllık bütçeler hazırlanmakta, ortak bir reklam faaliyeti yürütülmekte ve stratejik kararlar alınmaktadır.
- Standartlaşma ve kurallar: Her AVM bünyesinde; personel girişleri, çalışma saatleri, mağaza içi tadilat ve onarım saatleri (temizlik, boya, ampul değiştirme vb.), mal kabul saatleri gibi konularda standart bir uygulama sağlanmaktadır. Belirlenen kurallara uymayan işletmeler için AVM yönetimlerince çeşitli yaptırımlar uygulanabilmektedir.
- AVM bünyesinde “anchor” mağaza (büyük ölçekli mağaza) bulunması
- Mağaza karması: Mağaza karması ihtiyaca yani talebe göre düzenlenmektedir. Örneğin AVM'deki dükkânların yarısı erkek giyim için ayrılmamakta ve ihtiya-

ca göre bir mağaza karması oluşturulmakta ve kiralama süreçleri buna göre planlanmaktadır.

- Kurumsal firmaların çoğunlukta olması
- Konfor (otopark, temizlik, güvenlik, iklimlendirme olanakları vb.)
- Modern yapı (aydınlatma, dekorasyon vb.)
- Kalite: Genellikle kurumsal markaların faaliyet göstermesi ürün ve hizmetlerde kalite kavramını öne çıkarmaktadır.
- Büyüklük: AVM'ler mekânsal açıdan, sermaye açısından vs. geleneksel alışveriş mekânlarına göre daha büyüktür.
- Resmiyet: AVM'ler sık denetlendikleri için düzenli vergi verme (fiş kesme), iş yeri ruhsatı alma, çalışanların sigorta primlerini yatırma, tüketici hakları vb. konularda daha duyarlıdır. Mal ve hizmet satışında pazarlık yapma imkânı yoktur. Ayrıca müşterilere daha resmî hitap edilmektedir. Örneğin abi/abla yerine beyefendi/hanımfendi gibi...
- Ek işlevler (sinema, tiyatro, oyun alanları, hamam, spor merkezi, güzellik merkezi vb.)
- Ek hizmetler (revir, bebek bakım odası vb.)
- Ödeme sistemleri (kredi kartıyla ödeme, taksit imkânları vb.)

Burada ayırt edici nokta olarak gayrimenkul sahipliği ve dolayısıyla tek elden yönetime vurgu yapan K23 bu konuyu şu şekilde açıklamıştır:

(...) Kapalıçarşı bir AVM midir? Maalesef hayır. (...) Kapalıçarşı'da bir esnaf derneği olmasına karşın oradaki mülkiyetin bölünmüş olmasından ve her bir mağazanın istediği zaman, istediği işe dönüşebilecek olmasından dolayı... (...) Bunun bizim ülkemize ilk tesiri, ilk etkilenmesi Amerikan modelinden oldu. (...)

Dolayısıyla bu yoruma göre Kapalıçarşı'daki ticari işleyiş ve kurgu AVM mantığıyla benzerlik gösterse de Kapalıçarşı, AVM statüsü kazanmamaktadır. Bununla birlikte bazı katılımcılar AVM fikrinin, geçmişteki alışveriş mekânlarının gelişmiş versiyonu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. K16, bu durumu şöyle ifade etmiştir:

(...) AVM sektörü bizim kültürümüzde olan bir şey. Kapalıçarşı'dan başlayıp, bizim kültürümüzde olan bir şey. Lakin biz Türkiye olarak kendimizi (...) geliştirememiş olmamızdan kaynaklı, Avrupa'da ve dünyada aynı sektörde bulunan kişilerin kendilerini geliştirmiş ol-

masından kaynaklı, bizim ÷lkemize bizim k÷lt÷r÷m÷zde olan bir şeyi geliştirmiş hâliyle getirdiler. (...) Tereciye tere sattılar kaba tabirle. (...)

Aynı şekilde K8 de alışveriş mekânlarının zaman içerisindeki gelişimine dayanarak bu mekânların AVM'lere bir nevi esin kaynağı olduğuna işaret etmiştir;

Aslında ben çok farklılaştıklarını düşünmüyorum. (Geleneksel alışveriş mekânlarının) Zamanla değiştiklerini düşünüyorum ve AVM'lerin oralardan beslendiğini düşünüyorum. AVM'lerin eski pazar, pasaj, kapalı çarşı modellerinden esinlenerek, dünyaya renova edilerek geldiğı dönemi yaşadığını düşünüyorum. Yani AVM mantığının tamamen pazar mantığından ya da kapalı çarşı mantığından ürediğini -türetildiğini- düşünüyorum. Yani o bağlamda hani tarihe bakıldığında, Osmanlılar, Selçuklular dönemine döndüğümüzde hani kapalı çarşılarında giyim-tekstil ürünleri, kumaş, gıda-et pazarı, balık pazarı gibi ürünlerin satılmasını düşünürseniz AVM bunun bu dönemki karşılığı bence. O yüzden tarihten esinlenerek buraya gelinmiştir. Aslında AVM'ler biraz önce saydığımız bütün başlıkların (pazar, panayır, çarşı, pasaj) toplandığı alan şu an. Burada da en önemli şeyin zaman kavramı olduğunu -insanların geldikleri zaman bütün ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir şekilde dizayn edilmesi- ve AVM'lerin insanların bugün vazgeçilmez noktası hâline geldiğini düşünüyorum.

Yine bazı katılımcılar AVM'lerin geleneksel alışveriş mekânlarıyla temelde benzeştiklerine vurgu yaparak bu yapıların tarihî süreç içerisinde modernleşmenin de bir sonucu olarak ortaya çıktıklarını belirtmişlerdir. Örneğin K20, bu durumu şu şekilde dile getirmiştir:

Aslına bakarsanız temeli çok benzeşir. Temeli yine birbirinden farklı kategorilerdeki hizmetlerin, ürünlerin, malların satıldığı dükkânları bir araya getirerek orada daha fazla ziyaretçi kalabalığı elde ederek satış yapmaya çalışan markaları bir arada tutmaktır. (...) AVM'ler günümüz modern hayatının bizi getirdiğı nokta. (...) Yani 1800'lerin ihtiyaçları ne ise perakende satış alanları ona göre dizayn edilmişti; 1900'lerin ve 2000'lerin ihtiyacı da bu. (...)

Bir başka katılımcı (K21), yakın tarihe atıf yaparak AVM'lerin hipermarket mantığıyla benzeştiğine vurgu yapmıştır;

Bakın, ben Ankara'daydım o zaman. Beğendik vardı Kocatepe Camisi'nin altında. Biz oraya AVM diye giderdik. Çok çeşitli hipermarketti aslında. İçinde her şeyin olduğu; kozmetik,

zuccaciye, hediyelik eşya, oyuncak, gıda, tekstil... Aklınıza gelecek, şu anda AVM'lerde satılan tüm ürünlerin tek çatı altında toplandığı yer hipermarketlerdi. Ankara'da Real Hipermarketler'di. Ankara'da Hosta Hipermarket'ti. 3 katlıydı. Her katında bir şeyler vardı. Ve Kocatepe'deki Beğendik... O günden bugüne ne oldu? O çoklu marketçilik, o büyük alanlar şimdi kutucuklara bölündü, mağazalar oldu ve daha büyük alanlara geçti. Ama mantık aynı. (...) O tarihte çoklu hipermarketin içerisine girdiğinizde her şeyi bulabiliyordunuz. Şimdi de AVM'nin içerisine girdiğiniz zaman her şeyi bulabiliyorsunuz.

Mülakatlarda bazı katılımcılar tarafından AVM'lerin, alışveriş mekânlarının gelişmiş versiyonları olarak zaman zaman geçmişten izler barındırdığı da ifade edilmiştir. Örneğin K12, AVM'lerde geçmişten gelen alışkanlıkları nasıl yaşattıklarını şu şekilde belirtmiştir:

(...) Tabii ki, bu eskinin panayırıları, bu şeyler... Bunları da biz özel günlerde, bayramlarda -resmî ve dinî bayramlarda-, hafta sonlarında, hafta içi bazı günlerde değişik etkinlikler yaparak bu havayı burada da insanlara teneffüs ettirebiliyoruz. Yani karnaval havası şeklinde geçebiliyor. Yani bir dinî bayramda AVM'ye özel insanlar getirip müşterileri eğlendirebiliyoruz. Yani bu da gerçekleştirilebiliyor. Eski zamanlardaki gibi, nostaljik şeyleri bile yaşatabiliyoruz biz burada. Mesela bir ramazan sokağı yapabiliyoruz. AVM'ler bunların da rolünü sıklıkla üstlenebiliyor yani. (...)

6.1.2 AVM bünyesinde bulunma sebebi

Katılımcılara “Sizce kişiler, kurumlar ya da işletmeler (hissedarlar, yöneticiler, kiracılar vb.) için AVM bünyesi içerisinde bulunmak bir zorunluluk mu yoksa daha çok bir tercih mi? Neden AVM'lere yönelmektedirler?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar genellikle tercih seçeneği üzerinde durmuşsa da marka olmayı amaçlayan işletmeler için bu durumun daha çok zorunluluktan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örneğin K11, bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Bir defa bir marka; doğup, büyüyip, gelişmek yani bir marka olmak istiyorsa AVM'lerde olmak zorunda. Yani bunu yadsıyamazsınız. Yani olması gereken yerler var. Yani bugün, mesela Bağdat Caddesi'nde olmak zorunda. İstiklal'de olmak zorunda. Orada para kazanıp kazanmamanız önemli değil. Marka olacaksanız, büyük marka olacaksanız bugün İstiklal'de olmak zorundasınız. Çünkü oradan her gün yüz binlerce insan geçiyor. AVM'ler için de böyle... Orta ölçekli bir AVM'ye yani 50 bin m² brüt kiralanabilir alanı olan bir AVM'ye -iyi bir AVM'ye- ayda 1 milyon insan girer. Bu çok büyük bir rakam. Yani şehre ve lokas-

yonu göre değişiklik gösterir ama en kötüsü 300 bin girer. Yani bu sayı çok büyük bir sayı. Markalar için böyle. Tabii, bir de organize yerler buralar. Yatırımcı açısından da kârlıydı. Yani bu iş çok kârlıydı. Yani düşünsenize bir yere bir para yatıracaksınız. 6-7 yılda size dönecek. Hadi bilemediniz 10 yılda dönecek. E dönüyordu, çok kârlıydı bu işler. E niye yapmasın ki?

K9, işletmeleri AVM'lerde faaliyet göstermeye iten en önemli sebeplerden biri olarak tüketici davranışının AVM'lere yoğunlaşmasını göstermiştir;

(...) Cadde ile AVM müşterisini kıyaslarsak AVM müşterisi, yani AVM'deki cirolar daha fazla. İnsanlar hafta sonu dahi bazen yapacak bir şey bulamadığında sırf gezmek için AVM'ye geliyor. AVM'de gezerken, vakit geçirirken... İşte etkinliklerimiz oluyor. Çocuk etkinliklerimiz oluyor, imza günlerimiz oluyor, gösterilerimiz oluyor. (İnsanlar) Bunları izlemek için geldiğinde bir marka veya vitrindeki bir elbise gözüne takılıyor. İçeriye fiyat sormaya girdiğinde o an elbiseyi alıp çıkmış oluyor. Ama insanlar vakit geçirmek için caddeleri gezmiyor. AVM'ye geliyor. Neden? Sinemasıdır, kafesidir, restoranıdır, etkinlikleridir; bunlardan dolayı... Ve AVM'lerdeki ciro olayı fazla olduğu için. Tabii ki, siz de şu an bir işletme kurmak isterseniz caddede 10 lira kazanıyorsanız, AVM'de 20 lira kazanacaksanız AVM'de mi olursunuz, caddede mi olursunuz? Çünkü insanlar AVM'ye girdiğinde bütün ihtiyaçlarını karşılayıp çıkabileceğini bildiği için alışveriş odaklı olarak artık AVM'lere geliyor.

İşletmeler için cadde mağazacılığını tercih etme konusunda bazı zorluklardan bahseden K3, cadde mağazacılığına nazaran AVM'lerde faaliyet göstermenin daha sağlıklı olacağını ifade etmiştir;

Şöyle düşünelim; İstanbul'u örnek alalım. İstanbul'da markanızı koyabileceğiniz kaç tane cadde var? (...) Bunların sayısı kaçtır? Hadi buldunuz, Bağdat Caddesi oldu, Nişantaşı'nı buldunuz, güzel... Peki, burada size uygun yapıda olabilen m²'ler mevcut mu? Sonra, bunların mal sahipleri kimler? E marka açısından baktığınız zaman organize olmayan bir yönetimle de oturup bu işleri yapmak çok kolay değil. Hele kamusal izinlerin (alınması)... Yabancı yatırımcı için düşünün; ülkenize geldiğinde o caddeyi bulacak, o caddede doğru emlağı bulacak, doğru emlakta doğru bir mal sahibi olacak, o mal sahibiyle uluslararası bir sözleşmeye imza atacaksınız. Bu işler mal sahipleriyle çok zor yani. Zaten olan da emin olun AVM'nin 3-4 katı kira istiyor. O bakımdan kiracı açısından aslında AVM'de olması çok daha sağlıklı. Yani cadde mağazacılığı da mutlaka olacak, o asla bitmez ama bizim şehirlerimizde o disiplinde olan caddelerimiz çok az. Yani kendinizi koyup gösterebileceğiniz

caddelerimiz az. İstanbul'da Beyoğlu... Beyoğlu'nda fiyatlar şu an fahiş. Sonra bir muhababı da yok, neye göre arttığı da belli değil. O bakımdan biraz da zorunluluk diyebilirim.

Bu konuyu destekleyici bir fikir olarak K6'nın yorumu da dikkat çekicidir. Buna göre; AVM sayılarının artışı, büyüme stratejisi yürüten markaların caddelerde uygun mekânlar bulamamasının yani kentsel alanlarda site bazlı yapılaşmanın artışı ve dolayısıyla yeterince cadde üretilmemesinin bir sonucudur.

K5 ise işletmelerin AVM'leri tercih etmesinde verimlilik faktörünün etkili olduğuna dikkat çekmiş ve bu durumu site metaforuyla aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

(...) Şöyle düşünün; şimdi bir müstakil evde oturmak, bir de sitede oturmak... Müstakil bir evde oturduğunuz zaman kaloriferini siz yakacaksınız, bahçesini siz sulayacaksınız, kapısının kilidini siz yapacaksınız, elektrik arızasına siz bakacaksınız, ısınmasını siz yapacaksınız, güvenliğini siz sağlayacaksınız, doğru mu? Doğru. Peki, bütün bunları yaparken 1 tane bahçıvan, 1 tane güvenlikçi, 1 tane elektrikçi; 3 tane adam çalıştırmanız lazım. Ama ne yapıyor adam? Site yapıyor. Sitenin nesi var? Kapıda güvenliği var. Sitede 50 tane daire var, kapıda 5 tane güvenlik var, daire başına 0.1 kişi düşüyor. Temizliği ortak, 3 kişi bahçeyi temizliyor, katları temizliyor, koridorları temizliyor. Asansörü var, bozulduğu zaman sitenin yönetimi yapıyor. Siz, efendim, 14 no'lu dairedesiniz, asansör bozuldu diye gidip tamirci çağır mıyorsunuz. Anlatabiliyor muyum? Dolayısıyla, AVM'ler de perakendeciye diyor ki; "Bak, ben sana böyle bir yapı yaptım kardeşim. Temizlik bende, ısıtma bende, güvenlik bende. 3 kuruş ver, ortak gidere katıl. Sen bütün bunların hepsini tek başına yapamazsın. Ben güvenliğinden temizliğine, ısıtmasından soğutmasına kadar her şeyi yapıyorum. Dükkânı da yaptım, sana veriyorum. Dekorasyonunu sen yap, malını sat. Aynı zamanda reklam yapıyorum. Buraya sinema koydum, yeme-içme koydum. İnsanları da buraya topluyorum, sen de bundan yararlan." Dolayısıyla, markalar -marka yatırımcıları- için de AVM'de olmak en cazip şeylerden biridir.

Bir başka katılımcı (K21), prestij konusunu öne çıkarmıştır;

Bu bir ticari faaliyet, bu bir ticari fırsat. Eğer bir proje çok ciddiye, çok güzelse ve o AVM projesinde gelecek var ise mağazacılar, markalar ne yaparlar ederler o AVM'ye girerler. Fiyatlar yüksek olsa bile, zarar etseler bile... Ve ne derler? "Bu prestijli AVM'de prestij için varım. Zarar ediyorum ama varım." Sorduklarında bunu bir prestij olarak kullanırlar.
(...)

Bir diğerk dikkat çekici nokta katılımcıların markalaşma konusundaki beyanlarıdır. Çoğukatılımcı geçmişte birçok işletmenin AVM bünyesinde faaliyet gösterme sonucu mağaza sayılarını artırdıklarını, zamanla markalaştıklarını ve kurumsal bir kimlik kazandıklarını belirtmiştir. Örneğın K19;

(...) Yani bugün, Türkiye’de, şu an AVM’lerde olmazsa olmaz en büyük markaların birçoğuk hep AVM’lerde marka olmuştur. Hepsi demeyeyim, haksızlık olmasın, ama çoğuk böyledir. Yani örnek veriyorum; 15 yıl önce İstanbul’da işte bilmem ne caddesinde bir mağazada, tezgâhın başında takım elbise -ürün- satmaya çalışan insanlar bugün 200 tane şubeye ulaşmış vaziyette. (...)

Tabii, bu durumun artık markadan markaya değıştiğine vurgu yapan K7;

(...) Şimdi bazı markalar vardır; “Ya, benim bu AVM’ye kesin girmem lazım.” der. Ya da der ki (küçümseyici bir tavırla); “Amaaan, ben buraya girsem ne olur girmesem ne olur?” Bu tamamıyla markanın o ticari riske değip değmeyeceğini araştırması ile ilgili bir konu. Ama bazı markalar var ki; “Ya, ben yeni kuruluğorum. Şöyle bir 10 AVM’ye gireyim. Biraz daha kurumsallaşayım.” der. Böyle mantık da var.

diyerek markalaşmış ve henüz markalaşmamış işletmeler için farklı bakış açıları olduğunu ifade etmiştir.

Bu durumu güç faktörü ile açıklayan K17, özellikle son yıllarda pazarlık gücünün AVM’lerden güçlü perakendecilere geçtiğine işaret ederek yaşadığı bir tecrübeyi şöyle paylaşmıştır:

(...) Mesela ben 2019 senesinde Ceylan Karavil AVM’deydim. 1 yılda 26 milyon ziyaretçi ağırladı. Yani aylık 2 milyon 170 bin ortalama ziyaretçisi vardı. E 2 milyon ziyaretçinin girdiğik bir AVM’de hangi yatırımcı, hangi mağaza bulunmak istemez ki? Ciddi cirolar yapıyorlar yani. Ama bunun tam tersi, performansı düşük olan AVM’ye de girmekten imtina ediyorlar, girmiyorlar. (...) Kiracı, performansı orta ya da ortanın altındaki AVM’lere girmek için; “Benim dekorasyonumu sağlarsan, benden birkaç ay kira almazsan ve benden ciro kirası alırsan gelir açarım.” diyor. Mesela örnek vereyim; H&M (Hennes & Mauritz)... Dünya markası, uluslararası bir marka... Biz Sanko Park’ı açarken 380 bin dolar yatırım desteğik verdik, yani biz yaptırdık mağazasını. Artı, bir yıl kira almadık. Ondan sonra da % 4 ciro kirası aldık ve hâlâ çalışıyor. Yani bu tür ciddi, büyük markalar girmişse zaten hemen hemen bedavaya yakın giriyorlar. Böyle olmasını istiyorlar. Çünkü girdiğik AVM’ye

ayak hareketliliği oluşturuyor. (...) Yani bu biraz da markanın bilinirliğine, gücüne, girdiği AVM'ye sağladığı katma değere bağlı. Böyle bir zorunluluk yok, tamamen tercih meselesi.

6.1.3 AVM'lerin kurulma ve yayılma sürecinde etkili aktörler

Katılımcılara “Türkiye’de AVM’lerin kurulma ve yayılma sürecinde en önemli aktörler kimlerdir ve bu aktörler süreci nasıl etkilemiştir?” soruları yöneltilmiştir. Verilen yanıtlara göre; tüketiciler, perakendeciler, yönetim-kiralama ve danışmanlık şirketleri ve yatırımcılar başta olmak üzere devlet kurumları, hükûmetler, inşaat firmaları, finansman kuruluşları ve sektörle ilgili sivil toplum kuruluşları gibi birçok aktör bu süreçte etkin rol oynamışlardır. Çoğu katılımcıya göre AVM’ler her ne kadar ülkemize transfer edilmiş olsa da bu süreç toplumsal bir ihtiyaca cevaben ortaya çıkmış olan bir sonuçtur.

K3, önemli bir aktör olan tüketiciler konusunda;

Türkiye’de birincil önemli faktör nüfus. İkinci önemli faktör ihtiyaçlar. Üçüncü önemli faktör moda, trendler. Yani burada AVM’lerin yayılmasında en önemli şey, şehirlerimizde dünya markalarını görmek istememiz. Herkes bunların sahibi olmak istedi. Birinci etapta talep oluştu, yani bir talep vardı zaten. Dünya markalarını dergilerde, gazetelerde görüp; “Orada bunlar var, bizde yok.” (deniyordu.). 60’lı-70’li yıllarda o süreç vardı. Yurt dışında olan şeyleri Türkiye’de görmek istemiştik. Orada başlayan bir serüven bu. (...)

diyerek önceden var olan bir talepten bahsetmiştir. K7’nin görüşleri de bu fikri desteklemiştir;

(...) Bu, sonuçta insan ihtiyacıdır. Yani bu tarz markalar daha Türkiye’de yokken insanlar gidip yurt dışından alıp geliyorlardı bu tarz markaları. Ama Türkiye’ye yavaş yavaş girdiğinde... Ben hatırlıyorum, 2010 yılında H&M daha Türkiye’ye girmemişti. Millet (şaşıracak); “Aa! H&M, H&M... Ya neymiş bu H&M?” falan diyordu. Yani bir girdi, açıldı. Ondan sonra, şimdi yüzlerce mağazaları var. Perakende sektörünün gelişimindeki en önemli konu şudur; insan ihtiyacı... Sonuçta bütün kiracılar bir pazara girmeden önce tabii ki o pazarı kokluyor, irdeliyor, inceliyor, taleplere bakıyor. Ardından giriş yapıyor.

K19, bu konuda;

Bence tamamen tüketicilerin talepleri etkili oldu. Yani tamamen tüketici beklentisi... İktisattaki teori bu, biliyorsunuz, arz-talep... Tamamen tüketicinin talebi öncelikli oldu. Yani müşteriler onu talep etti, AVM'leri istediler. Dolayısıyla birileri de gelip bu yatırımı yaptı ve Türkiye'deki çok değerli markalarımızla da bu sektör çok ciddi anlamda gelişti. (...) Ama şunu da söylemek istiyorum; yani neden tüketiciler buna bu kadar akın etti gibi bir şey söylerseniz, yani neden böyle bir şey oldu dersiniz... Çünkü tüketiciler AVM'lerde sağlanan standartlardan çok memnun kalıyor, çok hoşnut oluyor. Yani, şöyle bir şey söyleyeceğim; bugün maalesef hani Anadolu'da ya da birçok yerde daha hâlâ fiyat etiketi olmadan ürün satan mağazalarımız var. Hâlâ yani, günümüzde... Yani standartları olmayan işletmeler, müşterilerin kendilerini güvende hissetmediği yerler. (...)

diyerek bir hatırasını şu şekilde paylaşmıştır:

(...) Ben size bu konuda bir hatıramı anlatayım. Ben Alanya'da bir AVM'de iken bir turist müşterimiz alışveriş yapıyordu, öyle sohbet ettik falan. Dedi ki; "Ben burada fiyata hiç bakmıyorum. Çünkü görüyorum ki, bakıyorum ki siz Türkler de benimle aynı fiyatı ödeyip (satın) alıyorsunuz buradan. O yüzden ben burada kandırılmadığımı biliyorum. Çünkü siz Türklerin de aynı fiyata aldığınızı görüyorum." Şimdi bu turist müşteri ne diyor? "Bir AVM'de siz kandırılıyorsanız ben de kandırılıyorum." diyor tabiri caizse. Yani bunu anlatmaya çalışıyor. O yüzden herkese uygulanan bu standartlar, yani eşitlik, tüketicileri bu yöne (çekmede); AVM'lerin açılmasına, gelişmesine, büyümesine çok katkı sağlamıştır.

K2 ise AVM sayılarının bu denli yükselme sebebini tüketici davranışı ve ihtiyaçlarına bağlamıştır;

(...) Düşünün, bir AVM temel ihtiyaçların tamamına sahip markalara sahip. (...) Yanındaki ilçede bu yok ve herkes o ilçeden bu ilçeye alışveriş yapmaya geliyor. (...) AVM olmayan ilçede sizin çok ciddi bir yatırımınız vardır, tarlalarınız vardır, arsalarınız vardır, binalarınız vardır. Sattınız, dediniz ki; "Ya ben bir tane AVM yapayım burada. Çok büyük olmasın, 10 bin m² yapayım." dersiniz, yaparsınız. Burada sizi Ahmet ya da Mehmet mi teşvik etti? Hayır. Çünkü temel ihtiyaçların farkındaydınız. O yüzden insanlar (...) ihtiyaçlarını tamamen tek bir koldan gidermeyi sever. (...) Tabii ki aktörler vardır. O insanlar hem yönetim anlamında hem üretim anlamında temel yapıtaşlarıdır. Ama temel ihtiyaçlar bunu gerektirdi.

Görüldüğü üzere katılımcıların bir bölümüne göre tüketicilerin bu konudaki talep ve beklentileri AVM'lerin ithal ve yayılım sürecinde etkin bir rol oynamıştır. Tabii ki, ülkedeki gelişmelerin de bu süreci hızlandığını beyan eden katılımcılar mevcuttur.

Örneğin K20'ye göre, Türkiye'de inşaat sektörünün yükselişe geçmesiyle beraber AVM yatırımları da hızla artmıştır. K17'ye göre ise insan ihtiyaçlarının farklılaşması, çeşitlenmesi ve gelir durumundaki gelişmeler de bu duruma zemin hazırlamıştır.

K3 ise bu konuda yatırımcı ve perakendecilere dikkat çekmiştir;

(...) Özellikle yatırımcılar da bu konuda etkili oldu. Türkiye'de para kazanmak isteyen ve Türkiye'ye değer katmak isteyen yatırımcılar bunu tercih etti. Çünkü kiralama belli, sürekli olduğu için yatırım değeri vardı. Bu bakımdan en önemli aktör girişimci ve yatırımcılardır. Dünyada bu iş böyle. Yapılan iyi örnekler, örnek teşkil ediyor. Tabii, seyahatlerde edindiğiniz tecrübeler sizlere ülkenize dönüp; “Ya, biz niye bunu yapmadık, yapabiliriz.” dedirtmiştir. İyi olan şeyi biz de burada kurmak istemiştizdir. (...) Markalar da teşvik eder yani, sadece AVM yatırımcıları değil. Türkiye tekstil zengini bir ülke, dünyaya tekstil satan bir ülke. Tekstildcilerimiz bu işleri yapabilecek yatırımcıları teşvik ettiler. Dediler ki; “Yahu biz üretiyoruz, siz niye AVM yapmıyorsunuz? Dünyada da bu örnekler var. Bunları kurun, yapın, biz de içlerinde olalım.” Bunlar, daha çok bu sohbetlerden çıkan işlerdir diye düşünüyorum.

K22, AVM'lerin hızlıca artmasında yatırımcı motivasyonunu öne çıkarmıştır;

(...) Eğer bir araziniz varsa buradaki arazi ile ilgili araştırmalar yapılır. Nedir bu? “Best use study” derler. Hani “bu arazi en iyi nasıl kullanılır?” diye ve o araştırmalara bakıldığında yatırdığınız paranın en çabuk geri döndüğü sektör AVM sektörü oldu bir ara. Yani işte ne bileyim, rezidans/ev yapsanız farklı bir şeyi var, otel yapsanız farklı bir dönüşü var, hastaneye kiralsanız farklı bir dönüşü var. (...) Bir de dolar bazında... Yani daha doğrusu o zaman tabii, euro yoktu, yani mark veya dolardı ama genellikle dolar bazında kiralanıyordu ilk yapılan AVM'ler. Artı, bankadan aldığınız kredilerdeki o dolar bazındaki kontratlarınız ciddi bir şekilde temlik edilebiliyordu. Böylece rahat da kredi alabiliyordunuz ve ilk açılan ilk 20-30 AVM çok ciddi kârlar yaptı, iyi paralar kazandılar ve bu herkesin -özellikle yatırımcının- iştahını çok kabarttı. Ve bu süratle AVM'ler çoğalmaya başladı. (...)

Bir başka katılımcı (K1), Türkiye'nin ilk AVM'si olan Galleria AVM'nin de kurucularından olan Bayraktar Holding'e; ayrıca yayılma sürecinde etkili olan Rönesans Holding, Esas Holding gibi yerli yatırımcılara ve Multi Corporation (Hollanda), Metro Properties (Almanya) gibi yabancı yatırımcılara atıf yapmıştır. Örneğin; “Multi Corporation ‘Forum’ ön adıyla Forum Kayseri, Forum Trabzon, Forum Mersin, Forum Bornova, Forum Kapadokya gibi; Metro Properties ise ‘M1’ ön adıyla M1 Kartal, M1 Adana, M1 Gaziantep, M1 Konya gibi AVM'lerin kuruculuğunu yapmıştır.”

K21 ise; AVM kültürünün Türkiye’de yayılmasında en önemli isim olarak JLL (Jones Lang LaSalle) Türkiye kurucusu Avi ALKAŞ’tan; ayrıca Multi Corporation’ın Türkiye iştiraki olan Multi Turkmall CEO’su Levent EYÜBOĞLU ve Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı kurucusu Aziz TORUN’dan bahsetmiştir.

K23, kendilerinin bu süreçteki etkilerini şu şekilde dile getirmiştir:

Türkiye’deki AVM’lerin yayılmasında en önemli işlevi görenler bizim gibi bu konuda danışmanlık hizmeti verenler ve mal sahipleriyle perakendeciler arasındaki bağlantıları sağlayan kiralama danışmanları -kiralama aracıları- olmuştur. Tabii, bu dönemde yerli yatırımcılar kadar yurt dışından gelen yabancı fon destekli yatırımcıların da Türkiye’de çığır açtığını; öncelikle Hollandalıların, daha sonra Almanların ve nihayetinde bazı Amerikalı fonların geldiğini de söylemek mümkün. (...) Bu aktörler sürecin çok hızlı gelişmesine ve bu konuda ülkemizde de çok başarılı örneklerle dünya ödülleri, Avrupa ödülleri kazanan merkezler oluşmasına hizmet etmişlerdir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği ve Alışveriş Merkezleri Yatırımcıları Derneği gibi dernekler öncülüğünde de çok ciddi uluslararası temaslar sağlanmasıyla bazı uluslararası etkinliklerin ülkemize gelmesi -Avrupa konferanslarının, dünya konferanslarının ülkemizde, İstanbul’da düzenlenmesi- çok daha hızlı bir gelişime olanak sağlamıştır.

Daha birçok aktörün etkisine vurgu yapan ve AVM’leri “bacasız fabrika” metaforuyla açıklayan K16, bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

(...) Kurumlar olarak adlandırıcaksak tabii ki buna izin veren belediyelerimiz, ticaret il müdürlükleri de etken. Çünkü AVM’lerle yani organize perakende ile beraber düzenli vergi toplamının tadına devlet de baktı. Yani AVM’ler kayıt dışı vergi toplamının önüne geçti. Bu, devletimize de bir katkı sağladı, yerel yöneticilerimize de bir katkı sağladı. Neden yerel yöneticilerimize bir katkı sağladı? AVM’ler açıldıktan sonra AVM, genel iskânını almak zorunda. (vurgulayarak) Zo-run-da. Niye zorunda? İçerisinde bulundurmuş olduğu mağazalar, stantlar -geçici stantlar dahi- belediyelere gidip işyeri açma ruhsatı almak zorunda. İşyeri açma ruhsatı aldığı takdirde belediye para kazanıyor. Onun dışında ışıklı/ışsızsız ilan, reklam, tabela vergilerinden belediye para kazanıyor. Yani sadece AVM yatırımcıları para kazanmıyor. Bu, o kadar büyük bir çark ki perakendeci para kazanıyor. İçinde çalışan satış danışmanı, mağaza müdürü, bölge müdürü, merkez departmanda çalışan tasarımcısı para kazanıyor. Belediye para kazanıyor. Devletimiz vergi topluyor, devletimiz para kazanıyor. Yani AVM’ler bacasız fabrikalar... (...)

6.1.4 AVM'lerin kurumsallaşma süreci

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru şu şekildedir: “AVM’ler son dönemin sadece moda yatırımı mı yoksa perakendecilik sektöründe kalıcı bir yer edindi mi?”

Katılımcılara göre AVM’ler zaman içerisinde güçlü bir biçimde kurumsallaşmış ve toplumda önemli bir aktör hâline gelmişlerdir ve dolayısıyla da moda yatırımlar olarak değerlendirilmemelidir. Bununla beraber 1 katılımcı AVM’lerin kurumsallaştığını belirtmiş olmakla birlikte bu yapıların %100 kurumsallaşmadığı fikrini ileri sürmüştür. Katılımcılara göre AVM’ler tüketici ihtiyaçlarını hızlı ve etkin bir şekilde karşılamaları, perakendecilere ortak bir çatı sunmaları ve ekonomideki payları gibi birçok sebepten dolayı geçici yapılar değil; aksine, uzun yıllar yaşamlarını devam ettirecek yapılardır. Katılımcılar, ayrıca, AVM’lerin yaşamlarını devam ettirmek için çeşitli araştırmalar yaparak halkın nabzını sürekli tuttuklarını dile getirmişlerdir.

K9, yöneltilen soruya şu şekilde cevap vermiştir:

Tabii ki, kesinlikle kurumsallaştılar ve insanlarda güven oluşturdular. Örnek veriyorum; bir AVM’de bir markadan alışveriş yapıyorsunuz ama o markanın AVM ile kendisi arasında bir sözleşmesi var. Bu sözleşmenin bir bağlayıcılığı var. Bir sorun yaşadığınızda, gerekirse şikâyet için mağazaya hiç gitmeden AVM’ye (AVM yönetimine) gidip şikâyet ediyorsunuz. “Ben sizin AVM’nizi bilirim. Burada sorun yaşadıysam bunun sebebi sizsiniz.” gibisinden...

Bir başka katılımcı (K17), perakendecilerin ticari yaşamlarını sürdürdükleri en önemli alanlar olarak ifade ettiği AVM’leri “futbol sahası” metaforuyla açıklamıştır;

(...) Oyuncular var. Sahada perakende oyuncuları var. Diyelim ki 100 tane. Hani bir futbol maçını düşünün. O futbol maçını nerede yapacaksınız? Sahada yapacaksınız. Yani perakendecilerin oyununu sergileyebileceği başka alanlar yok. Varsa da kısıtlı. Cadde mağazacılığı dediğimiz ibare... Cadde mağazacılığı da büyükşehirlerde zaten oturmuş, herkes yerini almış. Yeni yerleşim alanlarının oluşması da zaten yıllar alacaktır. O yüzden AVM’lerin modası hiçbir zaman geçmez.

K22 de AVM’lerin kurumsallaştıklarını şu sözlerle yorumlamıştır:

AVM’lerin çoğu kurumsallaştı. Zaten bir AVM’ye yabancı yatırımcı giriyorsa veya yabancı bir fon bir AVM yatırımı yapıyorsa onun kurumsal olmasına çok dikkat ediyor. O yüzden

Türkiye’deki AVM sektörü olarak gerçekten -yani bunu gururla söyleyebilirim- Avrupa’nın birçok şehrindeki AVM sektöründen çok daha başarılıyız. Şu an bakın, Yunanistan’daki AVM’leri Türk yöneticiler yönetiyor. Bütün Kuzey Irak’ta yapılan... Her yerde Türk yönetici var. Çünkü Türkiye’deki AVM sektörü gerçekten Avrupa’nın çok önünde gidiyor. Hem kurumsallık açısından, hem yönetsel açıdan. Bir de biz Türkiye’de krizlere alışık ülke olduğumuz için. Yani bizim yöneticilerimiz krizlerde daha çok hareket edebiliyor, daha başarılı oluyorlar. (...)

K16 ise, 2000-2010 yılları arasında AVM sayılarının hızla artması sonucu son yıllarda bazı AVM’lerin devamlılığını sağlayamayıp kapandığını ve dolayısıyla bahsi geçen yıllar arasında AVM yatırımlarının bir moda akımı hâline geldiğini belirtmiştir.

K21, diğer katılımcılardan farklı olarak, AVM’lerin %100 kurumsallaştığını düşünmediğini ve sürecin bu şekilde devam edeceği konusunda şüpheleri olduğunu ifade etmiştir;

Bu tabii, şu anki ekonomiyle de bağlantılı bir şey. Yani (...) ekonomik olaylardan dolayı son 2 yıldır iflas eden markalar var. Krize girdikçe, dolar yükseldikçe vesaire (vs)... İlk etkilenen ayakkabı sektörü oldu ve ayakkabıda çok marka kaybettik. Yılların markalarını kaybettik. Bunun için; “Evet, % 100 kurumsallaştı, bu böyle devam edebilir.” diyemeyiz. Markalar var oldukça AVM’ler var olur. Markalar var olmadıkça, markalar AVM’lere girmediği müddetçe AVM var olmaz. (Mesela) Şu anda pandemi dönemiyle beraber mağazalar, markalar caddeleri tercih etmeye başladılar. Caddede mağaza açmaya başladılar. Belki de bundan 20 yıl önceki caddelere geri dönüş olacak. Yıllar önce caddeler çok iyiydi ve bütün markalar o caddelerde toplanıyordu. (...)

6.1.5 Zaman içerisindeki değişim

Mülakatlarda katılımcılara “Türkiye’de AVM’ler zaman içerisinde değişti mi? (evet ise) Nasıl değişti?” soruları yöneltildiğinde katılımcıların tamamı AVM’lerin; değişen ve gelişen toplumsal özellikler, teknoloji ve bazı hukuki düzenlemeler gibi birçok faktörden etkilendiğini ve zaman içerisinde geliştiğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar AVM’leri geleneksel alışveriş mekânlarının günümüzdeki karşılığı olarak tasvir etmiş ve o mekânlardan bağımsız olarak değerlendirme yapılmaması gerektiğini savunmuşlardır.

K5, Türkiye’de 1998 yılından beri AVM’lerin kurulduğunu ve o günden bugüne AVM’lerin yapısının sürekli değiştiğini ifade ederek bu değişimi kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçişin artması gibi sosyolojik değişkenlerle açıklamıştır;

(...) Teknoloji ve sosyoloji değiştikçe her şey değişiyor. Şimdi bundan 20 sene öncesine baktığımız zaman instagram diye bir şey söylesem insanlar hiçbir şey anlamayacaktı. Belki internet var ama facebook yok, instagram yok, değil mi? Cep telefonu yok, whatsapp diye bir olay yok. Şimdi bütün bu teknolojik gelişmeler insanoğlunun sosyolojik yapısını değiştiriyor. Ailenin kültür yapısını değiştiriyor ve değişen sosyolojik yapı insanların ihtiyaçlarını da değiştiriyor. Yani kırsal kesimde genellikle dışarıda yemek yiyecek bir lokanta yoktur. Çünkü insanların dışarıda yemek yeme alışkanlığı söz konusu değildir. Ama şehirleştikçe ve kişilerin gelir seviyeleri arttıkça dışarıda yemek yemeye başlıyorlar. Dışarıda yemek yeme alışkanlığı oluştuğunda da restoranlar, kafeler artmaya başlıyor değil mi? İşte AVM’ler de bu değişikliğe ayak uydurmaya başlıyorlar. Başlangıçta daha küçük yapı içerisinde birçok, sadece alışverişe yönelik; “gel buradan alışveriş yap ve git.” modeli uygulanırken geçen zaman içerisinde rekabetin de getirdiği şekilde birbirinden farklı ve birbirinden daha cazip AVM’ler yapılması yönüne gidilmiştir.

Benzer şekilde K23 de bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

(...) Türkiye’deki hızlı kentleşme AVM’lerin de bir anda boy vermesine, çok ciddi büyümesine olanak sağlamıştır. Yani burada kırsaldan kentsel yaşama geçerken (...) evler küçüldü, eşler çalıştı, dolayısıyla daha çabuk alışveriş, birkaç yere gitmektense tek elden alışveriş, hatta evde yemek yapmadan yaşamak... Yani kişinin hem kendisi hem eşi çalışıyorsa hanım evde yemek yapacağına akşam iş çıkışı buluşup bir lokma bir şey atıştırıp arkasından bir de sinema çektiler mi -ki en ucuz eğlence-... Dolayısıyla, yaşamın içinde AVM’lerin kapladıkları pay artmış oldu. (...)

Görüldüğü üzere, kentsel yaşama geçişle beraber ihtiyaçlar artmış ve çeşitlenmiş, serbest piyasa koşullarının da etkisiyle üretim artmış ve mal/hizmetlerin arz edildiği mekânlar yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla, bu gelişmeler de AVM’lerin ithali ve sayılarının hızla artması konusunda itici bir güç sağlamıştır.

Ayrıca bazı katılımcılara göre ülkemizde tarihsel süreç içerisinde 4 nesil AVM oluşmuştur. Yine K23 bu süreci şöyle açıklamıştır:

Türkiye’de bugüne kadar 4 nesil AVM olarak öngörebildiğimiz kurgular var. 1. nesil AVM’lerde içe dönük, dıştan gün ışığı almayan, içerideki vitrinlerin ışıklarının koridorlara

taşmasıyla oluşan bir kurgu var iken daha sonra Kıta Avrupası örnekleriyle hipermarketli ve yapı marketli modellerin gelmesiyle beraber iki büyük kutu arasındaki yürüme galerisinin sağına-soluna yerleşen mağazalar ve arsaların da pahalı olmasıyla katlılaşan, üst katlarında da yeme-içme ve sinema gibi eğlence faktörlerine yer veren 2. nesil AVM'lerden sonra 3. nesilde sigara yasağının da gelmesiyle beraber daha çok dışa açılan, dıştan gün ışığını içeri alan; balkonlarına, teraslarına veya kapı kenarlarına yeme-içme birimlerini alan AVM örneklerini gördük ülkemizde. 4. nesilde ise giderek caddeleşen AVM'lerle daha açık alanlı, mekânları yeme-içmenin yanı sıra açık alanda da alışverişe olanak sağlayan, icabında arabaların içlerine kadar girebildikleri değişik merkezleri görebildik. Bütün bunlara örnek olarak İstinyepark, Zorlu Center gibi bir kent meydanı içeren veya Vadi İstanbul gibi bir tenezzüh hattı oluşturan merkezleri de saymak mümkün.

K14, AVM'leri bir nevi "ihracatçı" olarak tarif etmekte ve genellikle büyük AVM'lerin yurt dışından gelen çok sayıda ziyaretçiye hizmet verdiğini; dolayısıyla ülkeye ciddi anlamda döviz girdisi sağladığını dile getirmiştir;

(...) AVM olduk, sosyal yaşam merkezi olduk, kültür merkezi olduk, turizm merkezi olduk. Örneğin, benim AVM'me yılda 1-1,5 milyon turist geliyor, Arap geliyor. Yani ben yurt dışında bu Arapları gördüğümde benim boynuma sarılıyorlar. Yani; "Biz oraya geliyoruz, orayı çok seviyoruz." (diyorlar). Ciddi döviz getiren unsurlar hâline geldi bazı AVM'ler. Sadece yerel ekonomiye değil, yurt dışından gelen paranın da girmesi... Yani bir anlamda ihracatçı olduk biz. Böyle bir sürü yeni yeni fonksiyonlar edindik. (...)

Mülakatlarda AVM'lerin zaman içerisinde gelişimleri konusunda birçok fikir dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen önemli gelişmeler on başlık altında aşağıda şekilde özetlenmiştir:

- **Büyüklik ve Estetik:** AVM'ler zaman içerisinde hem daha büyük boyutlarda hem de daha farklı mimarilerde inşa edilmiş; fiske, havuz, süslemeler gibi çeşitli dekoratif yenilikler eklenmiştir. Sonradan inşa edilen AVM'ler ilk dönemlerde kurulan AVM'lere göre daha yüksek tavanlı, daha geniş koridorlu, daha ferah ve iç kısımları güneş ışığını daha fazla alacak şekilde inşa edilmiştir.
- **Çeşitlilik:** AVM'lerin sayısal olarak artmasının, yayılmasının ve gelişmesinin de bir sonucu olarak çeşitlilik görülmüştür. Örneğin tema barındıran yani gıda, eğlence vb. alanlarda öne çıkan AVM'ler olmuştur. AVM'ler içerdikleri mağaza karmaşı açısından da çeşitlenmişlerdir. Gastronomi ve eğlence sektörü (çocuk oyun alanı, lunapark, yüzme havuzu vb.) gibi alanlarda gelişmeler sağlanmış, teknoloji mağazaları ve yapı

marketleri de çoğalmıştır. K9 günümüzde AVM'lerde sunulan ürün çeşitliliğinin tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde zenginleştirildiğini belirtmiştir;

(...) Artık bir AVM'ye girdiğinizde evinizin banyosuna bir şey alacaksanız, bir askı alacaksanız onu da bulmak istiyorsunuz. Elektronik bir eşya almak istiyorsanız onu da bulmak istiyorsunuz. Market ihtiyacınızı yani normal ihtiyacınızı da karşılamak istiyorsunuz ama bunun yanında kahve içeceğiniz yer, yemek yiyeceğiniz yer, sineması, oyun alanları... Bunların hepsinin olması gerekiyor. Şu anda biz AVM'lere ayakkabı boyama dahi koyuyoruz, bu da bir ihtiyaç. Anahtarcı; onu dahi koyuyoruz, o da bir ihtiyaç. Kuru temizleme koyuyoruz. Yani insanlar AVM'ye girdiğinde bulamayacağı hiçbir şey olmaması lazım. Bütün ihtiyaçlarını karşılaması lazım. (...)

K11, bu konuda şu örneği vermiştir:

İhtiyaçlara göre şekilleniyor. Hatta tamamen ihtiyaçlara... Mesela şimdi son açılan-2019/2020 yıllarında açılan- AVM'lere bu sefer dijital, işte e-spor (elektronik spor) alanları açılmaya başladı. Yani bundan 5 sene önce böyle bir şey yoktu. E şimdi e-spor diye bir şey var ve bu artık AVM'lerde yer almaya başladı. Sosyalleşme alanı artık buralar.

- Teknoloji: Eski teknoloji ile daha fazla enerji harcayıp daha az konfor şartları sağlayan klima veya buna benzer havalandırma tesisatları yerine daha az maliyetli ve daha az enerji harcayan ve daha fazla konfor sağlayan teknik altyapılar oluşmaya başlamıştır. Sıfır atık projeleri uygulanmış ve güneş enerjisi gibi alternatif enerji kaynaklarından da faydalanma yoluna gidilmiştir. AVM reklamları gazete, dergi ve radyo gibi klasik alanlar yerine sosyal medya gibi dijital alanlara kaymıştır. Ayrıca güvenlik teknolojileri de (girişlerde X-ray ve dedektör, kameralar vb.) kullanılmaya başlamıştır.

K9'in bu konudaki ifadeleri dikkat çekicidir;

Kapı girişlerinde kişi sayma makinelerimiz var. Kişi sayma makineleri girişleri sayıyor. Aynı zamanda AVM'lere girerken dedektör kapıdan geçiyoruz ya onların içerisinde de sayma makinesi var, onlar da sayıyor. (...) İşte kaç kişi AVM'ye girmiş. Hafta sonu kaç kişi, hafta içi kaç kişi... Hatta saat aralıklarını dahi çıkartıyoruz. (...)

- Ortaklık Yapısı: İlk dönemlerde genellikle çoklu ortaklık yapısı görülmektedir. Bu durum hızlı kararlar alma noktasında güçlülere sebep olmuştur. Fakat son dönemlerde çoklu ortaklık yapısının pek de tercih edilmediği görülmektedir.
- Sosyalleşme: İlk dönem AVM'lerinde alışveriş ön plana çıkarken ilerleyen zamanlarda sosyalleşme ihtiyacı artmış; konserler, sergiler, tiyatro oyunları, imza günleri ve eğlence organizasyonları gibi çeşitli etkinlikler düzenlenmeye başlamıştır. Kapalı alanlarda sigara yasağının uygulanmasıyla beraber yeni kurulan AVM'ler geniş teras alanları olacak şekilde tasarlanmıştır. Bu yasağın uygulanmasından önce kurulan AVM'ler de mimari değişikliklerle AVM içerisinde teras alanları oluşturmuşlardır.

AVM'lerin zamanla bir sosyalleşme ve yaşam alanı hâline gelmesi konusunda K14 şunları söylemiştir:

(...) AVM'ler insanların buluştuğu bir doğal buluşma merkezi yani şehir meydanı fonksiyonunu da yerine getirmeye başladı. Yani bu süreç içerisinde o temel ihtiyaçların dışında sosyal yaşam merkezi olup kompleks yapılara giden AVM'ler oldu. Nedir kompleks yapılar? İşte içerisinde otelin olduğu AVM'ler, içerisinde rezidansların olduğu AVM'ler... İlk başta bu yoktu. İlk başta AVM vardı, insanlar ihtiyaçlarını karşılayıp çıkıyorlardı. Ama şimdi "X AVM'de oturuyorum, evimden aşağı iniyorum, alışverişimi yapıyorum, çıkıyorum." diyorlar. Otel var; otelde etkinlikler yapılıyor, turistler oraya gelip ondan sonra AVM'ye gidiyor. Biz bunlara kompleks yapılar diyoruz. Bu kompleks yapılara doğru da bir evrilme oldu açıkçası.

K13, başından geçen bir olayı şu şekilde paylaşmıştır:

(...) Benim mesela AVM'min 3. katında bir masa var ve genellikle bu masada yaklaşık bir 7 kişi oturur. Bu arkadaşlarla tek tek sohbet ettim. "Her gün burada ne yapıyorsunuz, bu masada ne yapıyorsunuz?" dedim. Bana ne dediler biliyor musunuz? Bir tanesi dedi ki; "Ben kızımın yanında kalıyorum. Bizim damat gece işte çalışıyor, gündüz bütün gün evde kalıyor. Benim de işim yok, burada sabahdan akşama kadar oturuyorum." dedi. Ne yapıyor sizce bu adam? Sosyalleşiyor değil mi? Eve rahatsızlık vermek istemiyor, zaman geçirmek istiyor.
(...)

- Bilgi birikimi: Sektörde, AVM konusunda zamanla tecrübeler edinilmiş ve bilgi birikimi artmıştır. Bu durum AVM'lerin farklılaşması yönünde de önemli bir rol oynamıştır.

- Ek ihtiyaçlar: Yine son dönemlerde bebek bakım odası, engelli tuvaletleri, engelli otoparkları, revir, tıbbi yardım çağrı butonu gibi farklı ihtiyaçlar AVM bünyesine entegre edilmiştir.

K6, bu yöndeki bazı çalışmaları şöyle anlatmıştır:

(...) Çalıştığım bir AVM'de görme engelliler sesli uyarı sistemi ile AVM'nin internet sitesini kullanabiliyorlardı. Diğer taraftan AVM'ye akülü tekerlekli araçlarıyla geldikleri zaman şarj edebiliyorlardı. Hızlı şarj noktaları yaptık. Tabii, bunlar otoparklarda falan değil; AVM'nin en güzel yerinde kuruyorduk. Diğer taraftan araçları şarj olurken aynı zamanda kitap okuyup televizyon seyredebiliyorlardı. Çay, kahve vesaire (vs.) oluyordu. Aynı zamanda görme engelliler AVM içerisinde dolaşırken kendilerine bir kulaklık veriyorduk. Örneğin bir mağazanın önünden geçerken o mağazanın ismini kulağına fısıldıyorduk. Örneğin Sarar'ın önünden geçerken "Sarar mağazası", Kiğılı'nın önünden geçerken "Kiğılı", bir taraftan asansörün önünden geçerken asansörün oradan geçtiğini anons ediyorduk kulaklık vasıtasıyla. İşte tuvalet ihtiyacı için tuvaletin oradan geçerken tuvaletin yolunu belirleyen anonslar yapıyorduk vs. Hani yemek katında bir yemek siparişi verirken Braille alfabeli, yani kabartmalı menüler sunuyorduk. Diğer taraftan AVM'nin içerisinde sinema ve buna benzer yerlerde engelliler için özel yerler yaptık. Engelliler tekerlekli araçlarıyla geldikleri zaman direkt en önde koltuğu olmayan bölgelere gelip orada filmlelerini rahatlıkla seyretsinler diye. İbadetlerini yapsınlar diye özel mescitler yaptık. Abdestlerini rahatlıkla alsınlar, içeriye rahatlıkla girsinler diye... Otomatik sürgülü kapılar... Kuran-ı Kerim'i kabartmalı yaptık, oradan okuyabilsinler diye. Bu ve buna benzer farklı şeyler yapınca diğer AVM'ler için de örnek teşkil etti. Hatta akülü araçlar için şarj istasyonu yaptıktan sonra pek çok yerde -belediyelerde, metro istasyonlarında- bizden sonra bu şarj istasyonları kurulmaya başladı.

- Yatırımın Geri Dönüş Süresi: Son zamanlarda AVM yatırımlarının geri dönüş süresi de uzamıştır. Bu konuda K23'ün ifadeleri dikkat çekicidir;

(...) Türkiye'de ilk dönemlerde -30 yıl öncelerde- bir AVM'nin ortalamada 5-8 yıl arasında geri dönüşü mümkünken sonralarda bu rakamlar 10-12 senelere çıkmaya başladı. (...) Şimdilerde ise maalesef bu yatırımlar 30-35-40 yıllardan evvel geri dönmeyecek duruma geldi. Gerek yasal değişikliklerle döviz cinsinden kira tahsilatının ortadan kalkması -Eylül 2019'da çıkan bir Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle, yanlış hatırlamıyorsam 32 sayılı kararname- gerek pazardaki daralma, büzüşme, gerekse de pandemi tabii ki en büyük etken maalesef. (...)

- **Güç:** Güç, zaman içerisinde genel olarak AVM'lerden perakendecilere kaymıştır. İlk dönemlerde AVM sayılarının az olması ve perakendecilerin AVM bünyesinde faaliyet gösterme konusundaki istekleri AVM yönetimlerini güçlü bir pozisyona getirmiş; fakat sayıları artan ve birbirleri ile rekabet eden AVM'ler bu konudaki üstünlüklerini zamanla kaybetmeye başlamışlardır.
- **Kampanyalar:** Tüketicileri AVM'ye çekmek için düzenlenen kampanyaların sayısı artmış ve çeşitlenmiştir. Ayrıca, kampanyalar ilk zamanlarda mağazalar tarafından düzenlenmesine karşın ilerleyen dönemlerde AVM yönetimleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

6.1.6 Gelecekteki değişim

Katılımcılara, AVM'lerin gelecekte muhtemel ne gibi değişimler göstereceği ile ilgili olarak “Türkiye’de AVM’ler gelecekte nasıl değişebilir ve gelecekte AVM’lerin yerini hangi yapılar alabilir?” soruları yöneltilmiştir. Verilen yanıtlara göre altı alt başlık oluşturulmuştur. Bunlar lokasyon, mimari, branşlaşma, dönüşüm, e-ticaret ve teknolojik gelişimlerdir. Bununla beraber, çoğu katılımcı özellikle lokasyon, mağaza karması ve yönetim konuları üzerinde durmuş ve bu faktörlerin AVM’lerin geleceğini belirlemede önemli bir rol oynayacağını vurgulamışlardır.

- **Lokasyon:** Gelecekte şehir merkezlerinde bulunan arsa fiyatlarının artışı, şehirlerin büyümesi ile yeni yerleşim alanlarının oluşması sonucunda yeni kurulacak AVM’lerin genellikle şehir merkezlerinin dışına kurulacağı fikri öne çıkmıştır.

Bu konuda K3 şunları söylemiştir:

Bence şu anda AVM yatırımları hızla durgunlaştı diyebilirim. Mevcut yapılar iyileştirilecek, onlar daha modernize hâle gelecek. Bir dönem böyle devam edecek. Şehirlerin büyümesiyle yeni büyüme alanlarında AVM’ler çoğalacak. Bu yeni yapıları biraz daha şehir dışlarında göreceğiz. O yüzden biraz daha araçla gidilebilecek yerler olacak. Sizi arabanızla çekmek isteyecek AVM’ler de mutlaka şehirde olmayan, yani sizin hayatınızda olmayan şeyi getirmek zorunda. Biraz da eğlence ön plana çıkabilir. Aile ile gidilebilecek eğlenceci AVM’ler olabilir. Bu deneyimleri de yaşayabileceğimiz binalar olacaktır diye düşünüyorum. O yüzden ilerleyen zamanlarda spor, eğlence... Yani sizin daha çok sosyalleşebileceğiniz, bunları şehirlerde yapamayacağınız şeyleri AVM’ler içerisinde görebiliriz.

K1 ise, şöyle bir örnek vermiştir:

(...) Benim doğduğum, büyüdüğüm yer olan Bafra'da evimizin hemen yakınında yıllardır bir pazar yeri var. Ben çocukken de pazar yeri idi. Bugün hâlâ pazar yeri. Muhtemelen pazar yeri olarak devam edecek. Orada kamu otoritelerinin; işte valiliğin veya belediye başkanının tasarrufu olmaz ise, yani; “Biz bu pazarı buradan alıp başka bir yere taşıyoruz.” demezlerse o pazar yeri orada durmaya devam edecek. Dolayısıyla, bugünkü AVM'ler de doğru yere ve doğru şekilde bir mimari ile yapıldıysa, içerideki marka karması doğru bir şekilde oluşturulmuşsa ve doğru düzgün bir şekilde yönetiliyorsa ilelebet kalacaktır.

- Mimari: Mülakatlarda, ileriki zamanlarda yeni kurulacak AVM'lerin daha küçük hâle gelebileceği ve pandeminin etkisiyle de geçmişteki cadde mağazacılığı model alınarak açık ya da yarı açık AVM'lerin yaygınlaşabileceği fikirleri öne çıkmıştır.

Katılımcılardan K9, mevcut projelerini pandemi nedeniyle değiştirmek zorunda kaldıklarını şöyle ifade etmiştir:

(...) Şu anda insanlar kalabalık AVM'lere gitmek istemiyor. Neden? 1- kalabalık, 2- kapalı ortam. Şu an benim yönettiğim 2 tane daha AVM projemiz var. Projelerini çizmiştik, ruhsatlarını almıştık, tam inşaatla başlıyorduk ama inşaatlarını durdurduk. Bütün projeleri çöpe atmak zorunda kaldık ve AVM projelerini komple değiştiriyoruz. Ne yapıyoruz? AVM'leri yarı açık AVM'ler yapıyoruz. Yeme-içme alanları -food court katı dediğimiz yemek katı- bütün AVM'lerde hep en üst katlarda olurdu. Bunu zemin kata alıyoruz. Hepsine minik teraslı alanlar oluşturuyoruz. İnsanlar açık havada, ferah ve istediği gibi hem kafelerde oturup hem yemeklerini yiyebilir. Kapalı alan korkusu olmadan rahatça ihtiyaçlarını gidermeleri için mevcut yapıya göre şu anda AVM'lerin yapısı da değişmeye başladı.

K1, şu anda faaliyet gösteren AVM'lerin de renovasyona gitmeyi düşündüklerini belirtmiştir;

(...) Pandemi ile birlikte AVM'lerin yarı açık konseptli olması gerektiği düşünülüyor şu anda. Hatta bazı AVM'ler; “Acaba ben bir kısmımı nasıl açabilirim?” falan diye düşünüyorlar da. Hani AVM kapalı bir AVM. Diyor ki işte; “Yani şuraları falan açsak, çatıyı açsak, buraları böyle yapsak...” falan... (...)

Başta İstanbul olmak üzere birçok büyükşehirde AVM'ler konusunda bir değişim sürecini gözlemlemek mümkündür. Başlangıçta atriumlu yani iç avlulu, çok katlı, iklimlendirme ve aydınlatma düzeni açısından benzerlikler sunan tipolojiler yaygınken; günümüzde sokak, meydan, çarşı gibi geleneksel kent mekânına özgü tipolojileri

merkeze alarak projelendiren, bunu kimliğin ve pazarlamanın bir ögesi olarak kullanan tipolojilere doğru bir geçiş görülmektedir (Uzun vd., 2017, s. 13).

Bazı katılımcılar, AVM'lerin rekabetten dolayı gelecekte küçülmeye gidebileceklerini ifade etmiştir. Örneğin (K10);

(...) AVM'ler daha butik yapılara dönüşebilir. Yani sinemalar artık 15 salonlu sinema değil de belki 7-8 salonlu ama daha büyük salonlu hâle gelebilir. Spor salonları, 10 bin m²'lik spor salonları değil de 4000 m²'lik spor salonları hâline gelebilir. Ankara'da her AVM'de sinema var ve maalesef çoğunluğu tekelleşmiş durumda. Örneğin Ankara'da 33 AVM'nin 20'sinde 3 firma var. Dolayısıyla artık sinemalar müşteriyi veya ciroyu kendinden çalmaya başladı, kendinden çalmak zorunda. Spor salonları da aynı şekilde. AVM'ler böyle bir mekanizma içerisinde kalıcı olmak adına da belki boyutlarını küçülterek yaşam sürelerini daha da uzatabilir.

- Branşlaşma: AVM'lerin gelecekte eğlence alanında gelişimler gösterebilecekleri, temalı yani belirli bir konuda uzmanlaşan AVM'lerin sayısının artabileceği konusunda birçok katılımcı ortak fikir beyan etmiştir.

Örneğin, bu konuda K1, şunları ifade etmiştir:

AVM'nin bir üst modeli, içinde tema barındıran AVM'ler. Yeni AVM'ler artık çokça yapılmayacak. Yani bu kadar açıldı, yapıldı. Bundan sonra artık yılda 3-5 tane AVM açılır Türkiye'de. (...) Yani ben şimdi bir AVM yapıyor olsam, öyle bir imkân da varsa, arsası da büyükse o arsanın bir bölümünde karavan parkı yaparım mesela. Çünkü hayatın yeni trendleri var. Bu yeni trendler içerisinde de o paylardan bir şeyler koymanız lazım. Yani AVM'de ne kadar çok çeşit, o kadar çok müşteri demektir. Yani bugün bir AVM'de karavan parkı olsa o rotayı kullanan karavancılar bilir ve derler ki; "Orada bir park var, biz de orada güvende olacağız. Orada elektriğimizi kullanabileceğiz, suyumuzu kullanabileceğiz, duşumuzu alabileceğiz." falan filan... Dolayısıyla AVM'ler olarak sunduğumuz şeyler kadar gelir elde ederiz.

- Dönüşüm: Mülakatlarda, güçlü rekabetten ya da ekonomik sıkıntılardan dolayı AVM yatırımlarının zamanla azalabileceği ve bir kısmının kapanabileceği fikri hâkimdir. Ayrıca bu yapıların ihtiyaçlar da göz önünde bulundurularak farklı yapılara dönüştürülebileceği ya da boş kalan belirli cephelerinin paylaşımlı ofis, kongre merkezi, yurt, evlendirme daireleri, diş sağlığı merkezi, kargo teslim merkezi ya da e-ticaret firmaları için ürün teslim noktaları gibi farklı şekillerde değerlendirilebileceği gibi fikirler dile getirilmiştir.

Bu noktada K4'ün ifadeleri önemlidir;

(...) Bu süreçte dönüşüme açık ve B planı olan AVM'lerin belki kurtulma imkânı olabilir. (...) AVM'lerin temeline de baktığımız zaman gerçekten bir hastane olur. Yani bir hastaneye çevrilebilir. Bir kısmı otele çevrilebilir. Mesela bir kısmı otele çevrilip diğer kısmı hastane olan yerler var ki Türkiye'de de bu gibi dönüşümleri duydum, yapılıyor. İşte fabrikaya bile dönen yerler oluyor yani. (...) Bir kısmı iş merkezleri, fuar alanları olabilir. Özellikle yeni yapılan AVM'lerin B planları vardır. Bu B planlarının başında da hastane ve otel projelerine çevrilme durumu geliyor. Ama çok eski, 30-40-50 yıllık AVM'lerin yapısı projeye (hastane, otel vs.) uygun değildir. Yani adam AVM yapmış ama B planında hastaneye çevrilebilecek fiziksel bir yapısı yoktur. Ama şu anki yeni nesil AVM'lerin çoğu hep o şekildedir. (...) Örneğin şişecam diye bir şey çıkardılar, işte koladır, meşrubattır, sodadır vs. içiyoruz. E şişeyi ne yapıyoruz? Yeniden dönüştürüyoruz. Bizim önümüze yeniden geliyor. Belki başka bir şey olarak geliyor; cam olarak geliyor, hammadde olarak geliyor ama bir şekilde dönüştürülüyor. (...)

- E-Ticaret: Bu konuda fikir beyan eden katılımcılara göre e-ticaret konusu şu an olduğu gibi gelecekte de önemli bir gündem maddesi olmaya devam edecektir.

Örneğin K2, son yıllarda hayli güçlenen e-ticaretin AVM'leri olumsuz yönde etkilediğini fakat fiziki mağazalarla beraber internet kanalıyla da satış yapan bazı firmaların bu durumu dengelediğini belirtmiştir;

(...) E-ticaretin gelişmesi AVM sektörünü yavaş yavaş durgunlaştıracaktır ki şu anda zaten e-ticaret pandemi sürecinde aldı başını gitti yani. AVM'lerin yerini hiçbir yapı alamaz ama AVM'ciliğin duraklama dönemine geçip e-ticaretin zirve yaptığı yılları yaşayabiliriz yani. (...) Ama bunun yanında bu sefer markalar da e-ticarete önem vermeye başlıyor. Yani şimdi işin bir de bu boyutu var. Yani tek pencereden bakmamız yanlış. Bugün LCW ya da bir oyuncak mağazası AVM'de ciro kaybederken diğer taraftan e-ticaret faaliyetleriyle ciro kazanıyor ve bu şekilde bir denge sağlıyor.

Tüketici davranışlarına vurgu yapan K17, bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

(...) Hani e-ticareten dolayı ne yapıyor tüketici? Bir ürün alacaksa, AVM'ye dahi giderse bakıyor üzerinde, deniyor. Gidiyor, internetten siparişini veriyor. İnternette verdiği siparişle AVM'deki fiyatlar bir değil tabii. Örneğin maliyeti düşük... Ne bileyim, satış elemanı maliyeti yok, o yok, bu yok. Hani % 25-30-40 indirimli kampanyalar... Bazen % 60 indirimle ürünler alabiliyor internette. O yüzden bu internet satışları, yani e-ticaret AVM'lere zarar verdi, vermeye de devam ediyor. (...)

Çoğu katılımcı gelecekte de AVM'lerin ve dolayısıyla fiziki mağazaların popülaritesini yitirmeyeceğini, lakin e-ticaret kanadını geliştirmeyen markaların bu süreçte ciddi zarar göreceğini ifade etmiştir. Örneğin K4'e göre;

(...) Yani e-ticarete yönelmeyip bire bir o deneyimi yaşamak isteyen, gidip o kıyafeti üstüne giymek isteyen, gidip o buzdolabını açıp içine bakmak isteyen insanlar yine gidip alışverişlerini yapacak. Bundan en çok etkilenecek olan markalar hep yerel ve bu yeniliğe açık olmayan markalar olacak. Kendini yenilemeyen markalar olacak. Bu süreçte o dönüşümü sağlayamayan markaların hepsi yok olup gidecek bu süreçte. Bazı yerlerde bir mahalle içerisinde, bir yol üzerinde 3-4 tane AVM olduğunu düşünürsek -ki Türkiye'de böyle örnekler var- bunlar da zamanla e-ticaret nedeniyle etkilenip popülerliklerini yitirecektir. Bu bizim üzüldüğümüz bir nokta. (...)

- Teknolojik Gelişmeler: Gelişen teknoloji, AVM'ler gibi ticaret kanallarını bu yönde gelişmelere ayak uydurmaya zorlamaktadır.

K3, AVM'lerin gelecekteki durumlarını şöyle yorumlamıştır:

(...) Bu biraz da sanal dünyanın nereye gittiğine bağlı. Yani biliyorsunuz, orada 3D uygulamaları var. Hani gözlük takıp gezebiliyorsunuz ya. Şimdi bence ilerde mekânlarımız bunlara dönüşecek. Sizin oturduğunuz yerde artık mekân gerekmeyecek. İngiltere'ye de gideceksiniz. Bizim AVM'mizi de gezebileceksiniz veya Japonya'da bir AVM'yi de ziyaret edebileceksiniz. Bu, AVM'nin gerçek mimari yapısında farklılaşmaya itecek bizi. Yani ortak dil kullanmak zorunda kalacağız. Daha fazla ortak "signage"ler, ortak resimler kullanmak zorunda kalacağız. (...)

Aynı şekilde K7'de Almanya'da faaliyet gösteren AVM'lerde uygulanmakta olan teknolojik gelişmelerden örnekler vererek bu gibi çalışmaların gelecekte de AVM'ler arasında yayılacağından bahsetmiştir;

(...) Almanya'da şu anda bir ayakkabı mağazası açılmak üzere. Sistem şöyle; içeri giriyorsunuz, bir tane ekran var -panel var-, panelde direkt böyle ayakkabı modelleri var. Siz geziyorsunuz. Nasıl ki telefonda, Trendyol'da ayakkabı bakarken geziyorsunuz ya, orada da geziyorsunuz. Beğendiğiniz bir ayakkabı, 44 numara. Bas. Orada bir roller sistemi var. Hemen ayakkabı geliyor, siz ayakkabıyı deniyorsunuz. Parasını işte kredi kartla -işte dokunmatik- ödeyip ayakkabınızı alıp çıkıyorsunuz. İçerideki en büyük alan stok alanı, depolama alanı. Siz sadece içeri giriyorsunuz. İçeride sadece bir personel var, başka personele ihtiyaç yok, o da sadece güvenlik için. (...) Yine Almanya'dan örnek vereceğim. Şu anda

yeni bir robot geliştirildi. 4 bacaklı, böyle köpeği andırıyor ama üzerinde bir kamera sistemi var. Bütün teknik hacimleri kontrol edip size raporlama yapıyor. (...) Yani işte yangın algılama sistemlerine bakıyor, su deposuna bakıyor, klima sistemine bakıyor, kriterlere bakıyor. Hepsinin kontrolünü yapıyor. Size bununla ilgili bir veri aktarıyor. Şu an bu tarz şeyler de çalışılıyor AVM'ler için.

K22, bu konuda AVM'lere de önemli bir tavsiyede bulunmaktadır;

(...) Pandeminin riskleri ortadan kalkınca hep beraber tekrar ofislere, okullara dolacağımızı zannetmiyorum. Çünkü insan rahata, kolaya alışacak. Artı, o büyük şirketler bu ofis maliyetlerinden ciddi tasarruf etmek isteyeceklerdir. E diyecekler ki; "Laptopla evinden çalış." Çayını, kahveni kendin ödüyorsun, öğle yemeğini kendin yiyorsun, şirket sana yemek vermiyor. Servisi mervisi yok bu işin, anlatabiliyor muyum? E tabii, böyle bir ortamda ben-ce ileride AVM'lerdeki bu kafe, restoran... Bu tip yerlerin cazibesi çok daha fazla artacak. İnsanlar gidip, yandaki AVM'nin herhangi bir kahvesinde oturup kahvesini içecek. Buradaki en önemli şey; AVM'ler bundan sonra hızlı, sınırsız, güçlü internet vermek zorunda.

6.2 AVM Fikrinin Yolculuğu

6.2.1 Ülkeler arası karşılaştırma

AVM biçiminin ülkeler düzeyinde benzer ve farklı yönlerini çözümlemek amacıyla katılımcılara; "Daha önce yurt dışındaki AVM'lerde bulundunuz mu? (evet ise) Hangi ülke ve hangi AVM'lerde bulundunuz? Yurt dışındaki AVM'ler konusunda bilginiz var mı? Yurt dışındaki AVM'lerin kendi aralarındaki benzer ve farklı yönleri nelerdir? Karşılaştırır mısınız?" gibi sorular yöneltilmiştir. 23 katılımcıdan 17'si daha önce çalışma, araştırma ve turistik gezi gibi farklı nedenlerle yurt dışında bulunduklarını ve ziyaret ettikleri ülkelerdeki AVM'leri inceleme imkânı bulduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar genellikle Avrupa Kıtası'ndaki AVM'lerde bulunmakla birlikte bazı katılımcılar farklı kıtalardaki AVM'lerde de bulunmuşlardır. Yalnızca 6 katılımcı daha önce yurt dışında bulunmadığını fakat yurt dışında zaman geçirmiş yatırımcıları, çalışma arkadaşları ve yazılı, görsel vb. iletişim araçları vasıtasıyla bu konuda bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir.

Genel değerlendirme yapan bazı katılımcılar AVM'lerin bazı standart özelliklerine dikkat çekerek AVM'lerin tüm dünyada benzer özelliklere sahip olduğunu söylemişlerdir. Örneğin (K19);

(...) Dünyanın hemen hemen birçok yerindeki AVM’de geçerli kurallar hemen hemen aynıdır, böyle bir oturmuşluk var diyebilirim. Çok değişik yapıda AVM’ler muhakkak var ama AVM’lerin genel standartları hemen hemen hep aynıdır.

K3 de benzer ifadeler kullanmıştır;

(...) Mesela yurt dışına gittiniz, nerede biraz rahat edersiniz? Yani sokağını gezersiniz de bir AVM’ye gittiğiniz zaman ülkenizdeki AVM’ye hemen hemen benzer şeyler gördüğünüz için. Kuralları bir; yani ihtiyacı giderecek bir tuvaleti vardır, oturacak bir masası vardır. “Bir şey yiyebilirim.” dersiniz. Bazı şeyler tüm dünyada aynı. (...)

K21, AVM’lerin temelde benzer özelliklerini öne çıkarmıştır;

Dünyaya baktığınız zaman, evet, temelde bir alışveriş var. Yani nedir bu? Klasik mağazalar... Bayan giyim, erkek giyim, çocuk giyim, spor giyim, gıda marketleri, elektronik marketler, optik, pırlanta, altın, kozmetik... Bunlar alışverişin temelini oluşturan mağazalar. Bunlar -olmazsa olmaz- dünyanın her yerindeki AVM’lerin içerisinde var. Artık bundan sonrası farklılaşmaya başlar. Farklılaşmak demek ne demek? Eğlence ve yaşam alanı için oluşturacağınız alanlar demek. Yine temelinde de sinema, çocuk eğlence merkezi, bowling gibi yerler vardır. Bunlar da temel özelliklerdir. Şimdi bunun bir üst kademesi ne olur? Dubai’de AVM yapmışlar, çatısına da kayak merkezi yapmışlar. Artık bu eğlenceye girer. Dubai’de hava çok sıcak ama çatıda kayak yapabiliyorsunuz. (...)

K20’ye göre de AVM’ler bulundukları ülkeye göre farklılaşsa da temelde benzer yapılarıdır;

(...) Ben Arabistan’da da AVM gördüm. Evet, davranışlar değişebiliyor. Arabistan’da insanlar koridora seccadesini atıp bir anda namaz kılabiliyor, bunu görüyorsunuz. Bir davranış görüyorsunuz orada. İşte yerlerde oturuyorlar. İnsanların yerlerde oturduklarını görüyorsunuz. Bank var biraz ilerde, oturmuyor; ama geliyor mağazanın vitrinine sırtını dayayıp oturabiliyor. Sosyal davranışlar sergileyebiliyor. Ya da işte Meksika’da bir AVM’de -tabii ki oradaki insanların çok sevdiği- fasulyeli bir ürünün 8 ayrı “kiosk”ta satıldığını görüyorsunuz. “Böyle şey olur mu?” diyorsunuz. Yani; “Bir AVM’de 8 tane fasulye kiosku mu olurmuş?” diyorsunuz. Ama temelde o farklılaşmaların hiçbirinde yeni bir fikir bulmuyorsunuz. (...) Sonuçta AVM. Belli bir yapı. Üstü açık, kapalı... İşte, 30 bin m² yeme-içme alanı var ya da 5 bin m² yeme-içme alanı var. 2 salonlu sineması var, 8 salonlu sineması var; 2 tane marketi var ya da tek marketi var. (...) AVM aynı, her yerde aynı. Cadde mağazaları, her yerde aynı. (...) Çevresini, içini, yanını, etrafını farklı bir kabukla çevirebilirsiniz. Ama günün sonunda, temelde AVM’dir. (...)

K23 lkesel bir kıyaslamadan ziyade kıtalar arası bir kıyaslamayı tercih etmiştir;

Yurt dışındaki AVM'leri ülkesel bazda kıyaslamak biraz zor. Tabii, burada bölgesel olarak yaklaşmak; Kuzey Avrupa-Güney Avrupa farklılaşmasında açık alanlı-kapalı mekânlı AVM'ler veya Orta Asya'daki ya da Bağımsız Devletler Topluluğı'ndaki (BDT) lkelerin⁹ iklimini de göz önüne alarak... Keza -aynı şekilde- Ortadoğı'da da çok fazla açık mekânlı AVM'ye imkân bulamamak açısından... Bu coğrafi zeliklerle kendilerini evre koşullarına uyarlayabilen AVM'lerin başarı şanslarını artırdıklarını gözlemleyebiliyoruz ama kıtalar arasında da ciddi farklılıklar var. AVM'ler, ABD'de genellikle kent merkezine daha uzaklarda kurulurken Güney Amerika'da AVM'lerin genellikle hep hipermarket ağırlıklı, gündelik ihtiyaca -gündelik alışverişe- yani temel gıda malzemelerinin satın alınmasına yönelik olarak kurgulandığını söylemek mümkün. Afrika henüz yeni geliştii için çok katlı AVM'lere daha ulaşmış değıl. Dolayısıyla her ülkenin kendi özel koşulları ve içinde bulunduğı coğrafiyasından etkilenerek farklı farklı yapılanmalara gittiklerini gözlemleyebiliyoruz.

Avrupa'da birçok ülkede bulunmuş olan K5 ise bu konudaki fikirlerini şöyle ifade etmiştir:

(...) Yurt dışında; Yunanistan'da, Bulgaristan'da, Romanya'da, Fransa'da, Hollanda'da, Almanya'da, İngiltere'de, İtalya'da ve İspanya'da bulunan AVM'leri ziyaretçi olarak gezdim. Yönetici olarak bulunmadım. Bunların hemen hemen hepsi aynı yapılarda, AVM konsepti içerisindeki yapılardır. Açık olanı var, kapalı olanı var, üstü cam olanı var ama bulundukları ülkelerin markalarını, yeme, içme, eğılence ve sosyal alanları da içerisinde bulunduran ve bulundukları şehrin durumuna göre büyüklük veya küçüklüğü farklı olan AVM'lerdir. (...)

K8 yurt dışı deneyimlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Avrupa'da AVM'ler şehrin kendi dokularına zarar vermeden oluşturuluyor. Binaların yarıştığı değıl ama markaların yarıştığı yerler oralar. Yani bizde binalar yarışır, koca koca binalar... Orada dokuyu bozmadan oluşturdıkları markalarla ne çıkarlar ve gerçekten doğıal ihtiyaçları karşılayacak yerlere kurulurlar. Örneğın, bir tren istasyonundan yapılan AVM'yi biliyorum. Hollanda'da... Tren istasyonunu AVM'ye dntrmşler. Aynı bir kapalı arşı mantığında. Bizde de burada yapıldı ya Ankara'da. Aynı istasyon mantığıyla AVM yapıldı. Bizde başarısız oldu ama orada insanların -şehirler arası binlerce insanın, ya da ay için söylersem milyonlarca insanın- ziyaret ettiğı en başarılı AVM'lerden bir tanesiy-

⁹ Azerbaycan, Belarus, Ermenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Moldova, Özbekistan, Rusya ve Tacikistan'ın oluşturduğu devletler topluluğı

di. Çok ilgimi çekmişti mesela, farklı bir yapısı olması itibarıyla. (...) Uzakdoğu'daki AVM'ler ise biraz daha departmanlara dayalı yani bütün elektronik ürünlerin bir yerde toplanması, işte bütün "fast food"un bir yerde toplanması, bütün moda/fashion -üretim de olduğu için orada- ürünlerinin bir yerde toplanması... O tarz örnekleri görmüştüm. Onlar çok şaşırtıcıydı benim için, çok devasa AVM'lerdi.

Aynı şekilde K19 da, AVM'lerin tüm dünyada -özellikle de Avrupa'da- bulunduğu bölgenin tarihî dokusuna uygun bir şekilde kurulduğunu ifade etmiştir.

K22 ise;

(...) Rusya'daki AVM'ler bire bir Amerika'dan örnek alınmış AVM'lerdir. Tamamen şehrin kenarlarında büyük m²'lerde veya eski bir binayı alıp içini tamamen restore edip modern AVM'ye çevirmişlerdir. (...) Ama mesela bir Fransa dediğimizde o bizim modern büyük AVM'lerin çoğu şehirlerin çok dışında. (...) Polonya, Avrupa'da AVM sektöründe en hızlı büyüyen ülkedir. Fakat çok çabuk büyüdüler ve ondan sonra da kiracı bulmakta çok çabuk sıkıntıya düştüler. (...) Romanya'da ilk yapılan AVM, Carousel'e benzer bir AVM'dir. Hüsnü Özyeğin'in yatırımdır. Ondan sonra ikincisini başkası yaptı, üçüncüsünü gene Hüsnü Bey yaptı. Yani aşağı yukarı bizim hani şehir merkezlerinde yapılmış, böyle küçük, 20-25 bin m² kiralanabilir alanı olan AVM'ler tarzındadır. Yani aynı şeylerdir, benzerlerdir. Romanya'dakiler daha böyle klasik bir AVM'dir. Polonya'dakilerde çok daha ciddi bir mimari süs vardır. (...)

diyerek Türk yatırımcıların ve yönetim/danışmanlık şirketlerinin AVM sektöründe dünyada da etkin bir rol oynadığını şöyle vurgulamıştır;

(...) Yunanistan'daki birçok AVM'yi Türk yöneticiler yönetiyor. (...) Mesela Özbekistan'da, Azerbaycan'da, Kuzey Irak'taki yatırımların kiralama, pazarlama, yönetim işlerini inanılmaz Türkiye'deki birçok danışman ve şirket yapmakta. (...)

Dünyada özellikle Dubai ve Singapur gibi birçok ülkedeki AVM'lerin turizm odaklı olarak kurulduğunu ve bu yönde hizmet verdiğini belirten bazı katılımcılar da olmuştur. Örneğin (K6);

(...) Dubai farklı. (...) Çünkü oradaki çocuk eğlence alanları tamamen turizme yönelik yapılıyor, farklı bir yapısı var. Diğer taraftan çok büyük bir havuzu, devasa akvaryumları vs. var. Hemen yanında otel vs. var. İşte otelde kalıyorsunuz, AVM'de yeme-içme ihtiyacınızı gideriyorsunuz. Mesela dünyanın en büyük binası Burç Khalifa'nın yanında İbn Battuta diye bir AVM var. Benim 1,5-2 günde zor gezdiğim bir AVM. Tek katlı ve dümdüz. 1,5

km. dümdüz yürüyorsunuz. Hatta araçlar var, yük taşıma için vs. Ama AVM'nin mimari özelliğinden ziyade en önemli özelliği şu; işte bu 1,5 kilometrenin -atıyorum- 100 metresi Korelilere ait, ürünlerin satıldığı... Diğer 100 metresi işte Çinlilere ait, diğer 100 metresi Filipinlilere ait, diğeri Nijeryalılara ait... Yani tamamen turizm odaklı. Yani siz Nijeryalı olarak Dubai'ye gittiğinizde İbn Battuta diye bir AVM'ye gittiğiniz zaman Nijerya'nın ürünlerinin satıldığı yere gidebiliyorsunuz. Yöresel birçok şeyi rahatlıkla bulabiliyorsunuz. Yani böyle bir ülkesel konsept de yapmışlar. Bu da güzel bir şey, ilgi çekiyor. Sırf bunu görebilmek için milyonlarca insan bu AVM'ye geliyor.

K13 bu konuda Singapur örneğini vermiştir;

(...) Mimari olarak tabii, çok uçta olanlar da var. Bazı yerler var, gittiğiniz zaman bakmaya doyamazsınız, içinde şelale akıyor. Örneğin, Singapur'da bir AVM'de adam üçüncü kattan kaydırağa binip döne döne aşağıya kadar iniyor. Fantezi bu, fantastik işler. Hani sonu yok bunun.

6.2.2 AVM fikrinin Türkiye'ye yolculuğu

Amerika'da 1950'lerde kurulan modern anlamdaki ilk AVM'lerin Türkiye'ye yerleşmesi 1980'li yılların sonlarına doğru gerçekleşmiştir. Türkiye'de 1980 yılında serbest piyasa ekonomisine geçişle beraber yatırımlar artmış, ticaretin önündeki engeller kaldırılmaya başlamış ve perakende sektörü de bu süreçten nasibini almıştır. Edinilen bulgular, bu süreçte değişime açık birçok yerli yatırımcımızın yurt dışı ziyaretlerindeki deneyimlerinin ilk AVM'lerin kurulmasında önemli bir rol oynadığını ve ülkemizdeki ilk AVM'lerin yurt dışı örneklerden esinlenerek kurulduğunu işaret etmektedir. Bu konuda K22'nin yorumu şu şekildedir:

Türkiye'de ilk yapılan AVM'ler hep yurt dışından alınan örneklerle başladı. (...)

K2 de destekleyici bir yorum yapmıştır;

(...) Genelde bizim inşaat işi yapan, bizim mimarlarımız... Yani şöyle söyleyeyim, müteahhitlerimiz ya da AVM yapmaya kalkışan şahıs veya kişiler genelde yurt içinden ziyade yurt dışını daha çok örnek alıyorlar, bunu belirtebilirim yani. (...)

K20, AVM sektörünün geliştiği ilk yıllarda sektördeki bazı yöneticilerin yurt dışından birçok konuda örnekler aldığını belirtmiştir;

Bizim sektörümüz ilk başladığında Amerika'da çeşitli mimari yaklaşımlar vardı, tipler vardı. Doğrudan onu getirip yapanlar oldu. Yani aslına baktığımız zaman Akmerkez ya da Cevahir; bunlar çok somut örnekler olduğu için söylüyorum. Gidip bire bir Amerika'daki bir AVM'yi (örnek alıp) olduğu gibi yapan yerler de oldu. Hatta bazıları hiç uğraşmayıp, Amerika'da işte pek insanın bilmeyeceği bir eyaletteki AVM'nin gidip logosunu bulmuş, onun ismini bulmuş. Mesela Amerika'da Palm City diye bir AVM var. Mersin'de de Palm City diye bir AVM var. Gidip onun ismini de, logosunu da Amerika'dan olduğu gibi almış, getirmiş. (...) İstanbul'da kapanan bir AVM vardı, COLONY Outlet diye. Amerika'da COLONY diye bir AVM (var). Bunun logosunu almış, getirmiş, kullanmış. Kopyaladığı AVM outlet değil ama kopyalayan AVM outlekti. Şimdi o dönemlerde sosyal medya diye şeyler yok. Şimdi instagrama girip "shopping mall" yazdığımızda size 300 tane AVM'yi sıralıyor, siz de görüyorsunuz. (...) Biz sektöre ilk girdiğimizde sektörümüzün yaptığı çalışmalardan haberdar olabilmek için gidip oraları ziyaret ederdik. (...) Dolayısıyla kopya edenler oldu. Birçok örnek var, yani ben en az 15 tane biliyorum. (...) Yani şu var; farklı bir şey yapmak yerine hızlıca bazı şeylere geçebilmek adına bunu yapanlar oldu, belli bir dönem. Ama artık bunu yapmanız kesinlikle mümkün değil. (...)

Şimdi de Türkiye'de kurulan ilk AVM yani Galleria AVM'nin kuruluş hikâyesine bakalım;

Türkiye'nin ilk AVM'si olan Galleria AVM'nin kurucu ortaklarından olan Hüseyin BAYRAKTAR "Şansı Arayacak Vaktim Olmadı" isimli otobiyografisinde (Bayraktar, 2004, s. 141-142), yatırım ortamının elverişli olması nedeniyle yeni arayışlara girdiğini ve yıllar sonra Galleria AVM'nin kurulacağı Ataköy sahilindeki boş arazi üzerine uzun vadeli planlar yaptığını ifade etmiştir;

Özal başkanlığındaki ANAP (Anavatan Partisi) iktidarı, ülke kalkınması için önceliği ekonomik meselelere verdi. Yıllardan beri yerinde sayan ekonomik göstergeler bir anda irtifa kazanmaya başladı. İstihdam, üretim ve ihracat ümit verici bir düzeye ulaştı. Ben de bu ortamdan cesaret alarak yeni arayışlara geçtim. (...) Kayseri'den İstanbul'a taşınınca uzun yıllar Ataköy semtinde ikamet ettim. Evimden işime gidip gelirken Ataköy sahilinde gözüme ilişip kafamı meşgul eden boş bir alan üzerine hayaller kurmaya başladım. İstanbul'un en gözde semtindeki bu koskoca toprak parçası âdeta kaderine terk edilmiş bir hâlde duruyordu. Bu alana neler neler yapılmazdı ki... (...) Devlet bir süre sonra bu gibi arazileri turizme açmış ve 49 yıllığına kiraya vermeye başlamıştı. İşte bu araziye nadide eserlerle süslemeyi hayal ediyordum.

Hüseyin BAYRAKTAR, Galleria AVM'nin kurulmasına giden süreci ise şöyle paylaşmıştır (Bayraktar, 2004, s. 144-150):

(...) 1975 yılından itibaren Amerika seyahatleri sırasında, bu ülkedeki büyük AVM'leri görüp; "Acaba bunları ülkeme taşıyabilir miyim?" diye düşünmeye başladım. Hatta 1975 yılında Sakıp Bey'le Akron-Ohio'da Summit Mall'ü gezerken, Galleria fikri kafamda iyice yer etmişti. Bu fikir, tam 12 yıl sonra filizlenecekti. O büyük tesislerin benzer projelerini Türkiye'de hayata geçirmek istiyordum. Çünkü o büyük AVM'ler bir medeniyet projesiydi. Biz de bundan istifade edelim diye düşünüyordum. Bu bir kopya da değildi. Evrensel bir projenin, teknolojinin ve mimarinin ülkemize transferiydi. Amerikalılar çalışmış, didinmiş ve o görkemli projeyi hayata geçirmişti. "Herkes kendi değirmenine su çekmeye bakar." derler ya, biz de; "Türkiye değirmenine biraz su taşıyalım." düşüncesindeydik. (...) Mimarı bulup ekibi oluşturduktan sonra, Hayati Bey, Esen Bey, Mehmet BAYRAKTAR ve ESKA'nın (ESKA İnşaat A.Ş.) ortağı Kemal Ayyıldız'la ABD'ye giderek, orada hayata geçirilmiş bulunan projeleri inceledik. Kendilerine muhteşem "mall" leri gösterdik. 15 gün boyunca Amerika'da dolaştık. Fikriyatımızı olgunlaştırdık. Yeni AVM'ler, yeni oteller gördük ve heyecanla İstanbul'a döndük. (...)

BAYRAKTAR, ayrıca, Galleria AVM'nin sadece AVM olarak planlanmadığını ve "Ataköy Projesi" adında büyük bir kompleksin parçası olduğunu dile getirmiştir (Bayraktar, 2004, s. 158-159);

(...) Ataköy sahil yolundan giderken, herkes sadece Galleria'yı görüyordu ama Ataköy projesi bir komplekstir. Sadece Galleria AVM 77 bin m²'lik kapalı bir alana sahiptir. Hemen yanı başında yükselen muhteşem otelin 300'ün üstünde odası ve 2 bin kişilik toplantı salonları vardır. Bu binayı işletmek üzere dünyanın en büyük oteller zinciri Holiday Inn'i ülkemize getirdik. Marina ise ülkemizde özel sektörün yaptığı ilklerden birisidir.

K23, "Türkiye'de kurulan ilk AVM'lerin mimari tasarımında, operasyonel faaliyetlerinde vs. başka ülkelerdeki örneklerden herhangi bir esinlenme oldu mu?" sorusuna şöyle yanıt vermiştir:

Hep yararlandık. Oldu. Örnek şu; Galleria'nın mimarı Türk olmasına rağmen, rahmetli Hayati Tabanlıoğlu olmasına rağmen yine de yatırımcısı Hüseyin Bayraktar. O dönemde Sakıp Sabancı ile beraber Lassa'yı kuruyorlar. Lassa'yı kurmadan evvel de Amerika'da incelemeler yapıyorlar, oradaki kimya endüstrisinde falan. Oraya gittikleri (zaman), Houston Galleria'dan -Dallas Galleria'dan- esinlendikleri için de onu buraya getirmeye gidiyorlar. Akmerkez'in mimarları ise Amerika'lıydı. Ama yerel, Türk mimarımız da vardı. Fatin URAN. Ama Baltimore'daki Development Design Group (DDG)'da çalışan bir Amerikalı mimardan esinlendiler. (...) İlaveten de Akmerkez'in açılışı öncesinde yönetim kadrosuna katıldıktan sonra da gönderildiğim yurt dışı seyahatlerde de incelemelerle uygulamalara

ilişkin bazı örnekleri aldık ama bildiğim kadarıyla kuruluş aşamasında da yurt dışında bazı seyahatlere gidilmiş ve Amerikalı mimarların desteğinde farklı incelemelerde bulunulmuştu.

K22 de, “Galleria’nın mimari tasarımında herhangi bir esinlenme oldu mu?” sorusuna ise şu şekilde cevap vermiştir:

Houston’daki Galleria’ya çok benzer. Aslında şöyle; o dönemde yapılan AVM’ler birbirlerine çok benziyordu. Ama şimdi Houston’dakinin de ismi Galleria olup bizdekinin de (ismi) Galleria olunca daha böyle bir insanın ilgisini çekti. Ama yani aynı, benzer tip AVM Amerika’da çok var. Yani belki 50 tane var. Yani o dönemlerde yapılmış AVM’ler böyle uzundur. Bir tarafta büyük “anchor” vardır, bir tarafta başka büyük bir “anchor” vardır. Arası işte koridorlarla, mağazalarla doludur. Yani bu, klasik bir AVM’dir. Şimdi Türkiye’deki “anchor”lardan bir tanesinde Fame City eğlence merkezi vardı, bir tanesinde de Fransız “Printemps” denilen büyük bir departman mağazası vardı, ilk açılıştan bahsediyorum. Amerika’daki Houston’a gittim ben. Bana o kadar çok soruldu ki, gittim gördüm. Orada bir tarafta otel var, diğer tarafta da ofisler var. Fakat her ikisinde de ortadaki yerde buz pistinin olması, “food court”un olduğu yer, bütün mağazalar ve ona göre 2 tane “anchor”ın olması; ondan sonra girişteki o demirler var ya hani böyle uzay çatısı gibi... Böyle ona benziyor olması, anımsatıyor.

Mehmet BAYRAKTAR, bir röportajında, Galleria AVM’nin kuruluşunda birçok yerden esinlendiğini ve danışmanlık aldığını belirtmektedir (AYD, 2019, s. 184);

Galleria projesinin açıldığı gün tüm uzuvlarıyla işlemesi için başta insan kaynakları olmak üzere Türkiye’de kullanabileceğimiz tedarik olanakları yoktu. Teksas bölgesindeki “mall”larda gördüğüm kovboy şapkalı, şerif kıyafetli güvenlik elemanlarından ilhamla, özel eğitim almış personeli öyle giydirdik. İşletmeye dair bütün unsurları kendimiz çözmemiz gerektiğinden yurt dışından “know-how” alma araştırması yaptık. Electrolux’ün İsveç’ten Tokyo’ya kadar hizmet veren bina temizlik hizmeti şirketi olduğunu öğrenince onlardan danışmanlık aldık. İsveç’te yaşayan bir Türk süpervizör İstanbul’a gelip eleman seçimi ve eğitiminde destek verdi. Tüm lojistik sistemler için Amerikalı uzmanlar getirip işin profesyonellerine danıştık. Trafik sorununu çıkarmamak için 2 ay boyunca bir İngiliz danışmanla çalışarak yol, köprü ve otopark ilişkilerini düzenledik. (...)

Görüldüğü üzere, AVM’lerin ülkemize yerleştirilmesi sürecinde Türk yatırımcıları ve devlet erkânının ciddi anlamda aktif bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu konuda vizyoner ve değişime açık bir bakış açısıyla dünyadaki gelişmelerden haberdar

olunmuş ve bu konuda gerekli adımların atılması yönünde çaba sarf edilmiştir. Tabii, bu altyapının oluşturulmasında mevcut taleplerin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Hüseyin BAYRAKTAR, hatıratında (Bayraktar, 2004, s. 179), Galleria'nın kuruluşundan bir müddet sonra, diğer ortakları tarafından bir bahane ile anlaşmazlık çıkarıldığını ve Ataköy Projesi'ndeki hisselerini satmaya zorlandığını ifade ederek, bunun üzerine yine ilk AVM'lerden biri olan Carousel AVM'yi kurmasını şöyle anlatmıştır:

Galleria'da ailemize karşı oynanan oyunun, ortaya yeni bir eser koyarak rövanşını almak istiyordum. Bu rövanşı ancak, o muhteşem tesisin bir benzerini yaparak alacağım düşünce-sindeydim. (...) Uzun lafın kısıası, Mermerler'le birlikte Carousel'i yaptık. Bu yüz akı tesisin müteahhitliğini değerli hemşehrim Süleyman Çetinsaya üstlendi. Galleria'nın bir benzeri kısa sürede ortaya çıktı.

Bir süre sonra, Türkiye'de ilk outlet tarzı AVM kurma fikrini ise şu şekilde paylaşmıştır (Bayraktar, 2004, s. 174-175):

1990'lı yılların başında, güzide dostum İzmit Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Sefa Sirmen; "Bayraktar, İzmit'e Galleria gibi bir şey yapmanı arzu ediyorum." dedi. (...) Düşündüm, taşındım; İzmit'e yatırım yapmaya karar verdim. Ancak bu yatırımın diğer yatırımlarım gibi "orijinal" olmasını istiyordum. Yani Türkiye'nin ilklerine bir yenisi daha eklenecekti. Portföyümde "outlet" vardı. (...) ABD'den "outlet" projesi getirdik.(...)

Hüseyin BAYRAKTAR, bu "outlet"ın temel atma töreninde ise şunları söylemiştir (Bayraktar, 2004, s. 175):

(...) Şimdi, Amerika'da inkişaf etmiş, "factory outlet" ismi verilen, sanayiciden tüketiciye direkt satış yapan kuruluşların ülkemizdeki ilk örneğini burada hayata geçireceğiz. (...)

K23, AVM biçimleri ve yönetimi konusunda birçok ülkeden örnekler alındığını fakat bunun direkt olarak kopyalamaktan ziyade başarılı örneklerin başarı nedenlerini araştırıp bu yapıları yerelde uygulanacak biçime getirdiklerini belirterek yakın zamandan şöyle örnekler vermiştir:

Biz AVM'cilerin, biz AVM konsept uygulayıcılarının, kurucularının projelere her derde deva olacak aspirinle yaklaşma özgürlüğü ve hakkı yok. Biz mutlaka yerelleşmek zorundayız. "Glokal" kelimesine çok inandım mesleki yaşamım boyunca. Globalde neler yapıldığının takibiyle yani yurt dışında gördüklerimizi; yurt dışındaki örnekleri alıp, inceleyip "Onlar

ne yapmış, onlar bu oranları nasıl uygulamış, onlar mağazaları nasıl yapmışlar, onlardaki kiralama yöntemleri ne olmuş?” gibi çok ciddi ders çalıştık. (...) Dolayısıyla heybemiz omuzumuzda yollara düştük. AVM yatırımcılarımızı aldık, işte yapacağımız AVM’nin formatına göre... İstinyepark’ı yaparken adamları -yatırımcıları- aldık, Amerika’nın doğu kıyılarına, Avrupa’nın güneybatısına yani İspanya, Portekiz kıyılarına götürdük. Biraz daha açık alanda yapmak istiyorduk çünkü. Ama Ahmet Zorlu ile Zorlu Center’ı yaparken Ahmet Zorlu’yu kaptık, Uzakdoğu’ya götürdük. Çünkü üstünde kuleler olan bir AVM olacağı için ona mümasil olabilecek örnekler daha ziyade Uzakdoğu’da vardı. Bunun için dünyayı çok iyi incelememiz lazımdı. (...)

Benzer şekilde, Zafer KURŞUN, bir röportajında İstinyepark projesi öncesinde nasıl incelemelerde bulunduklarını şöyle anlatmıştır (AYD, 2019, s. 223):

Bugün İstinyepark’ın bulunduğu alanda Doğuş Grubu’nun bir arazisi vardı. Yakın dostluğumuzdan dolayı bu arazinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği üzerine ortağım Zafer Yıldırım ile birlikte çalıştık. Konut ve AVM yapmak üzerine fikir birliğine vardık. Hayatımız boyunca benim “göz eğitimi” dediğim bir süreçten geçtiğimizi düşünüyorum. Bununla da yetinmeyip İstinyepark projesine girişmeden önce, hiç acele etmeksizin salt organize alışveriş merkezlerini doğru tahlil edebilmek için dünyayı gezdik. Tek bir “mall” görmek için gününbirlik Avrupa’ya gittiğimiz de oldu; özel uçak kiralayıp neredeyse bütün ABD’yi gezdiğimiz de. Kiminin tuvaletlerini beğendik, kiminin tiyatro salonunu not ettik. Birinin restoranı hoşumuza gitti, bir diğerinin girişinden etkilendik. Çalıştığımız mimarlık şirketi bütün gözlemlerimizi dikkate alarak görüşlerimizi tasarıma yansıttı.

Yine aynı röportajlar dizisinde, Anthony KHOI, bu konuda uyarılama konusunun altını çizmektedir (AYD, 2019, s. 232);

(...) Her proje benzersizdir. Bu şartlar altında, mevcut ve yeni projelerimizi her bir ortama uyarlanmış, güncelliğini koruyan, çekici ve son derece yenilikçi konseptlerle geliştirmek veya oluşturmak zorundayız.

Örneğin, AVM yapılarının ülkemize yerleştirilmesi sonrasında farklı kurgular da ortaya çıkmıştır. Avi ALKAŞ, bir röportajında, bu konuda şunları ifade etmiştir (AYD, 2019, s. 198):

İlk şehir içi “outlet” olan Olivium, İstanbul Deri Merkezi olarak kurgulanmış ve göz göz satılıyordu. Buna bir çare bulmak için çalışırken Kayserili üç tekstilci grubun inşaat şirketleri aracılığıyla, zorlanarak da olsa bir başarı öyküsü çıkardık. İnşaat farklı bir anlayışla

yapıldığından, altyapı koşulları ve lokasyon özellikleri belirleyici oldu ve orada Türk modeli hibrit diyebileceğimiz AVM-outlet karışımı yeni bir konsept ortaya çıktı. Bir bakıma AVM hizmetlerinin birçoğunu içeren “outlet” konsepti oluştu. Sanıyorum ki Zeytinburnu’ndaki kentsel dönüşümde de önemli bir etkisi oldu. Sonrasında, belediyenin meydanlaştırma hareketinin de başlangıç noktasını oluşturdu. Sonradan bu modeli Rönesans’ın Optimum’larıyla devam ettirdik.

Bazı katılımcılara göre AVM’ler ülkemizde kurulduktan sonra zaman içerisinde evrilmiş ve çoğu AVM, alışveriş yapılan bir mekân olmasının yanında bir yaşam merkezi biçimini almıştır. Bu konuda K21’in yorumu şu şekildedir:

(...) Şimdi evet, biz Türkiye olarak dünyadan AVM’yi aldık getirdik. Temellerini getirdik. Temellerini getirdikten sonra Türk usulüne göre şekillendirdik. Nasıl şekillendirdik? Yaşam ve Eğlence Merkezleri olarak şekillendirdik.

K20’nin bu konudaki ifadeleri de önemlidir;

(...) Sadece bir malın/hizmetin satıldığı/el değiştirdiği bir platform olmasının yanında... Mutlaka ana işlevi budur ama bunun yanında sosyokültürel fonksiyonlarının da olduğu, Türkiye’de bizim sektörel ya da tüketici bakış açısıyla yaşam alanları diye adlandırdığımız -dünyada bunu çok fazla örnek olarak görmeyiz- böyle bir literatürün de geliştiğini ben çok bilmiyorum. Gerçekten “shopping center” ya da “shopping mall” derler. Yani yaşam alanı ibaresini AVM tanımlamasında, tatbikinde kullanmazlar. (...)

Türkiye’de yerli yatırımcılarımız tarafından ilk AVM’lerin kurulması sonrasında uluslararası yönetim/danışmanlık şirketleri de önemli bir rol oynamıştır. Bu şirketler, yurt dışından ülkeye AVM’ler konusunda önemli bilgiler getirmiş ve sektörün gelişmesi açısından ciddi katkılar sunmuşlardır. Örneğin K14, yabancı yatırım/danışmanlık şirketlerine dikkat çekerek bu şirketler aracılığıyla Avrupa’dan Türkiye’ye önemli bir bilgi transferi gerçekleştirdiğini belirtmiştir;

(...) Yani işte o uluslararası firmalar Türkiye’ye ilk geldiğinde -benim daha önce çalıştığım firma da bunlardan bir tanesi- bu işi Türkiye’de bilen yoktu açıkçası ve çok değerli bilgilerle geldiler. (...) Avrupa’dan; AVM inşa etmek, geliştirmek, yönetmek, kiralamak, finansmanını takip etmek anlamında çok ciddi bir “know-how”ı Türkiye’ye getirdiler. Ve Türkiye’de de işte bu 20 yıl içerisinde çok sayıda insan aslında bu konuda bilgilendi. (...) Çünkü bizi yurt dışına da gönderdiler yani. Hem ben hem de bizim dönemimizden birçok insan işte

Almanya'ya gitti, stajlar yapıldı, eğitimler alındı, orada AVM'leri gezdik. O yurt dışındaki tecrübe bir şekilde Türkiye'ye aktarıldı. Yani bir anlamda zamana yayılmış bir bilgi transferi oldu. (...) Temel olarak Amerika'dan Avrupa'ya, Avrupa'dan da Türkiye'ye geldi. Avrupa da bunu sonuçta Amerika'da gördü. Oradaki ekipleri getirdi. Biz de bunu yaptık ama biraz hızlı yaptık. Çok hızlı oldu. Tabii, onun çeşitli komplikasyonları çıktı sonrasında. (...)

Söz konusu süreçte, Røvik'in (2006) “yayılan fikirlerin sadece yönetim fikri olarak değil kaynak birimlerden alıcı birimlere aktarılan tüm bilgileri kapsayacak şekilde genişletilerek anlaşılması” şeklinde sunduğu önerinin hayata geçirildiği ifade edilebilir.

Bir diğer önemli konu AVM tanımının nasıl oluşturulduğuyla ilgilidir. Bu konuda sektörün önde gelen isimlerinden olan bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Ticaret Bakanlığı bünyesinde yapılan çalışmalarda, hukuki tanımın oluşmasına da, en son kanunda yer almasına da biz de katkı verdik. (...) (K23)

Aslında oradaki hukuki tanımı da devlete biz verdik. Şimdi ilk kez AMPD diye bir derneğimiz vardı bizim. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği. Ve bu derneğin kurucusu da bizim o dönemki yönetim kurulu başkanımız yani Bayraktar Holding'in yönetim kurulu başkanı Mehmet BAYRAKTAR tarafından Avi ALKAŞ ile beraber kurulmuştur. (AVM tanımı konusunda) Amerika'daki ICSS dediğimiz yani International Council of Shopping Centers'ın belli kriterleri vardı. Ve biz AMPD olarak bu kriterleri tamamen oradan Türkçe'ye tercüme ettik ve Türkiye'deki standartları da biraz göz önüne aldık. Yani o “minimum 5000 m² olmalıdır”, işte “tek elden yönetilmelidir”; yani bütün bu tanımlar aslında ICSS'in dünyadaki AVM'ler için de kullandığı ortak bir tanımdır. Ve -sağ olsunlar- bu kanun ilk çıkarırken de bizim derneğimize sormuşlardı. Biz kendi içimizde yaptığımız çalışmaları Ticaret Bakanlığı ile paylaştık ve bu da belli bir şekilde onaylandı. (...) (K22)

K22'ye, “ICSC'in AVM tanımı doğrudan mı alındı?” sorusu yöneltildiğinde;

Yani şekil olarak büyük bir değişiklik olmadı. Yani, tabii, bire bir google translate yaparsanız saçma sapan bir anlam çıkıyor. Hani şöyle söyleyeyim; Türkiye'deki perakende lisansına göre tercüme edildi diyeyim.

şeklinde cevap vermiştir.

Tabii, birçok konuda örnekler alınmasına rağmen bu durumun her konuda bire bir kopya anlamına gelmediği de vurgulanmalıdır. Örneğin, K23, ilk AVM'lerin kurulması

konusunda, “Yola çıkarken aklınızda olan AVM fikri ile sonuçta ortaya çıkan AVM arasında herhangi bir fark var mıydı yoksa tam da istediğiniz gibi mi oldu?” sorusuna;

Aklımızdaki fikir ile ortaya çıkan fikir arasındaki fark güncellemeydi, modernleşmeydi. Çünkü Kapalıçarşı’larda bütün bir cadde boyunca adını o sokağa veren meslek grupları, loncalar var. İşte kürkçüler gibi, terlikçiler gibi, hasırcılar gibi, kalpakçılar gibi... (...) Hâlbuki modern AVM’lerde her meslekten belirli sayıda, belirli oranda kapsama alanı ile uyumlu; oraya gelecek olan ziyaretçilerin en az zamanda en çok ihtiyaçlarına cevap verecek olan kurgulanmaları sağlayabildiğimiz takdirde o zaman rağbet göreceğini, o zaman başarıya ulaşacağını (biliyorduk). (...)

diyerek amaçlarının Kapalıçarşı’nın modern biçimini oluşturmak olduğunu belirtmiştir.

6.2.3 Türkiye farkı

Ülkemizdeki AVM’lerin farklı ülkelerde bulunan AVM’lerden farklılaştığı yönleri açığa çıkarmak ve ülkemizin kültürel özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ve etkilenmişlerse ne şekilde etkilendikleri gibi konuları çözümlemek amacıyla katılımcılara; “Türkiye’deki AVM’ler yurt dışında faaliyet gösteren AVM’lere göre farklılaşmış mıdır?”, “(evet ise) En önemli farklar nelerdir?”, “Türkiye’deki AVM’ler ülkemizin kültürel özelliklerinden etkilenmiş midir?” ve “(evet ise) Hangi yönlerden etkilenmiştir?” soruları yöneltmiştir. Bazı katılımcılar Türkiye’deki AVM’lerin sosyallik, gastronomi, güvenlik gibi çeşitli açılardan farklılaştığını ifade etmiş olsa da katılımcıların çoğu ülkemizde faaliyet gösteren AVM’lerin tüm dünyada geçerli olan AVM yapısı ve standartlarını koruduğunu ifade etmiştir. Bu konuda birkaç yoruma bakalım;

Türkiye’deki AVM’ler ile yurt dışındaki AVM’ler arasında birbirinden farklılaşan çok şey yok. Birbirlerine çok benziyorlar. Yurt dışında da zemin kat market, 1. ve 2. kat giyim vs. Sonra fast food, bodrumda otopark... Çok benziyor yani. Amerika’da daha çok açık otopark var, açık otopark kullanma alışkanlığı. Bizde kapalı otoparklar daha çok. Tabii, bu tamamen arsa maliyetleri ile alakalı. Amerika’da arsa büyük, sıkıntı yok ama bizde arsalar küçük. Dolayısıyla o küçük arsalarda büyük işler yapabilmek için kapalı otopark yapmak gerekiyor, böyle bir farklılığı var. Bizim AVM’lerde ibadet alanları var. (...) Hani kattığımız şeylerden biri de bu, mescit yani. (düşünerek) Başka bir unsur nedir... Çok da fazla bir şey kattığımızı düşünmüyorum açıkçası. Bizde gastronomi ile ilgili lezzetler farklılaşır. İşte içeride dönerciler vardır, lokmacılar vardır. Sadece onlardır ama yapısal olarak bir şeyi değiştirdik mi? Yok ya, aynı hepsi. (K1)

(...) Tüm dünyadaki AVM'lerle bizim AVM'lerimiz tamamen birbirlerine benzer özelliklerde. Öyle ciddi bir farklılık yok. Hemen hemen her Şey aynı. Yani sinema biraz daha küçüktür ya da büyüktür. İŞte ocuk eğence alanı... Veya bir havuz manzarası vardır ya da peyzajı çok iyidir, kimisinde peyzaj yoktur vs. Baktığınız zaman bu anlamda bu tür farklılıkların dışında her Şey hemen hemen aynı, tüm dünyada olduğu gibi bizde de yle. Ama yeme-içme ve ocuk eğence alanlarında çok güçlüyüz. (...) (K6)

Ben Almanya'da beş tane marketin aynı AVM içerisinde çalıştığını gördüm. Birisi Türk'lerin açtığı, sadece helal ürünlerin ve Türk markalı ürünlerin daha fazla sayıda olduğu bir market, bir tanesi sadece organik ürünlerin satıldığı market, bir tanesi kozmetik ürünleri ve gıda ürünlerinin satıldığı market, bir tanesi discount -BİM, A101 tarzındaki-market, bir tanesi de klasik hipermarket. Ve bunlar yan yana ya da altlı stlyd. Her AVM de en az 2 tane market var. Bizde mesela ikincisini koymak Şu anda büyük bir devrim. Ama ben bu AVM'ye ikinci marketi getirdiğimde büyük bir devrim yapmış olmayacağım. (...) Ben ayrıŐmayı, farklılaşmayı, birbirine benzemeden iş yapmayı, yapılmış bir rneği kopyalarken bile çok dikkatli olmayı, motamot almış gibi hissetmemeyi hissettirmemeyi, fikirlerle saygısızlık yapmamayı önemseyen birisiyim. Ama günün sonunda evet sandalye satıyoruz. Günün sonunda koltuk satıyoruz. Ve o arzı yerine getiriyoruz. Bunu yerine getirirken de çevresini süslüyoruz, değiştirmeye çalışıyoruz ama görüyorum ben, Malezya'daki AVM de, biz de benzer deneyimler sunuyoruz. Kendi kültürel dokumuzla çalışma saatlerimiz değişebiliyor, kimisi pazar kapalı oluyor, kimisi açık oluyor bizim gibi, kimisi hafta içi 19:00'dan sonra kendi yerel saatinde alıŐmıyor, kapatıp gidiyor. Sadece, uygulamalar değişiyor diyeyim ben ama içeriğinin çok değiştiğini, platformun çok değiştiğini düşünmüyorum. Biz de dizi yapıyoruz, Almanya'daki yapımı da dizi yapıyor. O da sinema filmi yapıyor, ben de sinema filmi yapıyorum. İkimiz de sinemacıyız. İkimiz de sinema salonlarını kullanıyoruz. Benim filmimde toprak ağası geçiyor. Onun filminde, işte, bir kimyagerin laboratuvarındaki kızla olan yeni bir deneyi konu edinebiliyor. Ama sonuçta o da film yapıyor, ben de film yapıyorum. (K20)

K10, Türkiye'de AVM'lerin, diğer ülkelerdeki örneklerden farklı olarak daha çok Şehir merkezlerinde konumlandırılmıŐ olduğunu ve yaşamın önemli bir parçası hâline geldiğini belirtmiştir;

(...) Dünyada, daha doğrusu leği biraz klttğmzde Avrupa'da dahi AVM'ler daha çok Şehir dışında konumlandırılarak Şehir içindeki yaşam formu daha çok caddeler vasıtasıyla sağlantıyor. AVM'ler Şehrin dışında, yine ulaşılabilir mesafede ama böyle hayatın ortasında değil. Bizde maalesef -bu Anadolu'da da olmaya başladı- AVM'ler artık her Şehrin ticari ana nitesi hâline geldi. Her ne kadar bu işi yapsak da doğru bir Şey değil. Bunun buraya gelmesinde bence belediyeler, Şehir plancıları ciddi rol sahibi. Özellikle İstanbul ve

Ankara'da AVM'ler aynı hat üzerinde 1'er km. arayla ya da 50 metre arayla rekabeti sürdürüyorlar. Bu da AVM'lerin şehir yaşamı içerisinde ciddi bir rol oynamasını sağlıyor. (...)

K20 de Türkiye'deki AVM'lerin sosyal yönünün ağır bastığını ifade etmiştir;

(...) Bizim AVM'lerimiz daha fazla buluşma amaçlı. Yani kullanım anlamında bunu söyleyebilirim. Çünkü üç aşağı beş yukarı AVM'lerde satılabilecek her şey yurt dışında da, bizde de satılıyor. Bizde daha çok sosyalliği öne çıkıyor. Bizde buluşma noktası olarak mesela... O da şöyle; kentlerin sonradan genişlemesiyle şehir merkezi yapılarının eski kalması; bu yerlerin meydan, buluşma noktası ya da güvenli noktalar olarak algılanması konusunda problemler yaşıyor olması AVM'lerin daha kısa sürede daha çok sevilmesi ve kullanılmasına neden oldu. Mesela Bursa'da, Bursa gibi Osmanlı'dan günümüze gelmiş köklü bir şehirde bir buluşma noktası yok, meydan yok, geniş bir meydan yok. Dolayısıyla bunlar AVM'ler tarafından sağlandığında insanlar bunu kullanmayı ve işin içerisine alışveriş dışı nedenleri katmayı sevdiler. Bizde alışveriş dışı nedenlerle de AVM kullanımı var ve böyle olunca da biz de bunu sağlamaya, bu konfor şartlarını, etkinlik faaliyetlerini, sosyokültürel amaçla kullanımına yönelik hizmetlerimizi artırıyoruz. (...)

Türkiye'deki AVM'lerin güvenlik konusunda daha sıkı olduğunu belirten K7, bu durumu ülkemizin jeopolitik konumuna bağlamıştır;

(...) Güvenlik anlamında, maalesef jeopolitik açıdan biraz riskli bir ülke olduğumuz için AVM'lere girişlerde sürekli bir dedektörle arama... Güvenlik sistemlerimiz var. Avrupa'da mesela bu yok, Rusya'da bu yok. X-ray cihazı yok, işte dedektör yok içeride. Yani aslına baktığınız zaman bunların hepsi AVM için birer maliyet. Ama biz bunları koymak zorundayız. (...) İşte siyasi yapımızdan, riskli bir ülke oluşumuzdan kaynaklı durumlar... Yani keşke olmasaydı. Çünkü insanlara şu an o tarz konular zul geliyor. Çünkü herkes rahatça girsin, çıksın, rahatça alışveriş yapsın ister. Ama baktığınızda "güvenli AVM" sloganımızı yine vurguluyoruz. Yani burada kolay kolay bir şey olmaz. Sonuçta bir caydırıcılık etkisi var. (...) Onun haricinde mimari açıdan kattığımız şeyler tabii ki var ama bunu katkı olarak değil de gelişme olarak söyleyebiliriz. Çünkü dünyada da çok farklı, değişik AVM'ler var. Değişen, güzelleşen, daha farklı yapılarda olan bir sürü AVM var yani. Çünkü perakendeyi siz bir araya topladığınızda farklı bir şey olmuyor zaten. Perakendecilerin hepsini bir yerde topluyorsunuz ve hepsi birbirinin benzeri oluyor. Sadece mimari olarak farklı oluyorsunuz, farklı bir şey katıyorsunuz.

Farklılaşma konusunda K3'ün tespitleri de dikkat çekicidir. K3'e göre Avrupa'da şehir merkezlerinde kurulan AVM'ler, genellikle insanların toplandığı geleneksel alış-

veriş mekânları üzerine inşa edilmektedir. Burada amaç “mevcut kalabalığı yönetmek yani mevcut kalabalıktan istifade etmek”tir. Buna göre “Avrupa’da çok kolay yakalamayan bu kalabalıklar Türkiye’de daha çok ve daha kolay oluşmaktadır.” Ayrıca, “Türkiye, tecrübe ettiğı çoğı kriz nedeniyle kriz yönetimi konusunda da uluslararası alanda öne çıkmaktadır.” K3, dünyada başarılı diğerk örnekler konusunda ise şunları söylemiştir:

(...) Yani bugün biz bir AVM örneğı görmek için çok az yere gideriz. Portekiz, İngiltere... Onun dışındaki ülkelerde örnek alabileceğimiz yapılar çok da yok işin açıkçası. Dubai ve Arap ülkeleri var. Büyük AVM’ler yapıyorlar. Ben oralara merak ettiğim için gitmiştim. Faydalı da olmuştu. Gerçekten çok büyük AVM’ler. (...) Bence Türkiye’deki ölçekler ve Türkiye’de yapılanlar da başarılı. Yani uluslararası yöneticiler buraya geliyorlar, buralara bakıyorlar.

Katılımcılar tarafından öne çıkarılan diğerk bazı önemli farklılıklarımız aşağıdaki gibidir:

(...) Bizim etkilendiğimiz Amerikan tipi AVM’ciliğinde genellikle gıda marketleri, süpermarketler, hipermarketler bulunmaz iken, bizler içinde gıda, yeme-içmenin de kuvvetli vurguda olduğu AVM’lere gittik. (...) Ayrıca geçmişin hanlarından da etkilenerek, hanlardaki avlu misali; içinde kahvelerin olduğu, çay ocaklarının olduğu yerlerin bizim AVM’lerimize de uyarlanmışlığını gözlemlememiz mümkün. (...) (K23)

(...) Yurt dışında, sistem olarak kendi sinemaları var, illa AVM içinde olması gerekmiyor ama Türkiye’de neredeyse her AVM’de sinema var. (K3)

Mesela, bizim AVM’lerimizde şu var; ölmeye yüz tutmuş meslek kuruluşları; örneğın terzi-lik, cam üfleme sanatı, işte kaybolmaya yüz tutmuş semavercilik... AVM’lerde bu gibi alanlara, şehre değerk katan sanatla ilgili mesleki kuruluşlara ve bununla ilgili de kendini ve ailesini geçindirecek sanatkârlara yer veriliyor. Kanun olarak da var.¹⁰ Metrekareye böldüğünüz zaman AVM’nin (brüt kiralanabilir alanının) % 1’lik bölümünü bu gibi sanatkârlara, mesleki anlamda kaybolmaya yüz tutmuş el sanatlarına verme zorunluluğı var mesela. Örneğın 100 tane mağaza varsa 1 tanesini buna destek olarak vermek zorundasınız. (...) Yurt dışına göre en önemli farklılıklardan biri budur mesela. (K12)

Ülkemizdeki AVM’lerde her ne kadar bir AVM kültürü olsa da yine bir esnaf kültürünü yaşıyoruz diyebilirim, bir esnaf kültürü var. Belki Avrupa’da bu esnaf kültürü biraz farklı diyebilirim. (K19)

¹⁰ EK-1

6.2.4 AVM kültürünün toplumsal etkileri

Bununla beraber çoğu katılımcı AVM'lerin, kuruldukları yerlerin kültürü üzerinde doğrudan etkili olduğunu, toplumsal kurumları önemli derecede değiştirdiğini ve dünyada da geçerli olan AVM kültürünü topluma yaydığını belirtmektedir. Örneğin (K17);

(...) AVM fiziksel ve yönetsel olarak hiçbir şekilde değişmiyor. Bilakis, gittiği yerin halkının kendine ayak uydurmasına neden oluyor. Yani bunu kesin ve net olarak söyleyebilirim. Çünkü mesela Starbucks örneğini vereyim. Starbucks Türkiye'ye gelinceye kadar insanlar gidip de kahveyi sıraya girip almazlardı. Ama şu anda gidiyor, sıraya da giriyor, kahvesini de alıyor, kendi tepsisiyle götürüp içiyor. Ve biliyorsunuz Starbucks'lar tıklım tıklım insan dolu. İnsanlar oturuyor, fotoğrafını çekiyor, selfie yapıyor, sosyal medyada paylaşıyor falan. Bu mesela bizim kafeterya anlayışımızı değiştirdi. (...) Yani bu AVM'ler de gittiği yörenin halkını kendine uyduruyor, adapte ettiriyor.

diyerek AVM'lerin etkisini şu şekilde vurgulamıştır:

AVM'ler kültürümüzü etkiledi. Örneğin, AVM'ler açılmadan önce kültürümüz gereği -Türk kültürü gereği- yılbaşına bu kadar ehemmiyet verilmezdi. Bugün hangi AVM'ye giderseniz çam ağaçlarını görürsünüz, süslemeleri görürsünüz, Noel Baba'yı görürsünüz. Hani bizde bunlar yoktu. Biz o tarafını almışız sadece. Yeni yıla çok önem veriyoruz. Bu da aslında alışverişi tetiklesin diye yapılan bir şey. (...)

K5 ise, bu konuda AVM'lerin özel bir misyona sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre AVM'ler kuruldukları çevrede toplumun gelişimine de katkı sağlamaktadır;

(...) Yani bulunduğun sosyolojik yapıyı, kültürel yapıyı es geçerekten bir şey yapamazsınız. Ne yaparsınız peki? Bütün bunlara dikkat ederekten, onların bugünkü ihtiyaçlarına göre değil, onları bir üst kademeye taşımaya yönelik işler yaparsınız. Onları birtakım farklı, daha modern, daha gelişmiş şeylere alıştırmak için öncülük yaparsınız. Şehirde sinema yok. E ne yapalım? “Ya kardeşim burada kimse sinemaya gitmiyor ki. Sinema mı açacağım buraya?” diyecek misiniz? Hayır, açacaksınız işte. Açacaksınız ve gitmeyen insanı sinema ile tanıştıracaksınız. AVM olarak siz aynı zamanda bir ileri uç karakolu gibi hareket edeceksiniz. İnsanları biraz daha yukarıya taşımaya, daha sosyalleştirmeye, daha modernleştirmeye çalışacaksınız. İnsanlar sokakta yürürken, efendim, elindeki sigara paketini buruşturup yola atabilir. AVM'nin içerisinde atabilir mi? Atmaya kalktığı zaman güvenlik diyor ki; “Bir dakika kardeşim, bunu yere atamazsın.” Ne oluyor? AVM'ye gelen insanlar bunu atmama-

ya başlıyor, sokakta da atmamaya başlıyor artık. Ne oluyor? AVM bulunduğu yeri de değiştirmeye başlıyor, örnek olmaya başlıyor. (...)

Yine K3 yakın zamandaki gözlemlerini şöyle paylaşmıştır:

(...) Şimdi burada Suriyeli çocuklar vardı. Eskiden, biz ilk açtığımızda çok kötü giyiniyorlardı. E şimdi buraya bayanlar filan da geliyor biliyorsunuz, kızlar geliyor. Yani o çocuklar bile şimdi daha şık giyiniyorlar. Ondan sonra, eskiden konuşmaları itiş kakış yapıyorlardı. Şimdi bakıyorum, onlar da bayanlarla konuşmak için... Bir diyalog kuracak. Orada dikkat ediyor. (...)

Bir başka dikkat çekici yorum K4 tarafından dile getirilmiştir:

Ben buraya ilk başladığımda şöyle bir şey oldu: Burada çok fazla çalışabileceğim esnaf bulamadım. Şöyle bulamadım. Şimdi biz AVM olarak nasıl bir kültüre sahibiz? Sistematik bir kültüre sahibiz değil mi? Bizim aldığımız para, bizden çıkan para hep resmî kanallardan gelip geçer. Ya da onları resmîyete dökmek için matbu formlara aktarırız, imzalarız. Şimdi burada bir deneyim anlatayım. Ben buraya geldiğimde AVM'nin bir ihtiyacını karşılamak için çarşıya gittim. Çarşıdan halı alacağım. Bir halıcıya gittim. Halıcıya dedim ki; "Böyle böyle bir şey lazım." "Tamam kardeşim, ver parasını al." dedi. Dedim ki; "Hayır, biz böyle çalışmıyoruz." "Nasıl çalışıyorsunuz?" dedi. "Bana fatura kesmen lazım." dedim. (güler) Dedi ki; "Biz bugüne kadar fatura kesmedik kimseye. Benim vergi levham yok. Benim imza sirküm yok, (resmî) bir ticari faaliyetim yok." dedi. "Kardeşim, benim sistemim şu: senin benimle çalışabilmen için, yani senden ürün alabilmem için bir kere senin bende cari açman lazım." dedim. Adam dedi ki; "Cari nedir?" Dedim ki; "Bütün evrak bilgilerini - faaliyet belgesi, vergi levhası, imza sirküsü, kaşe, imza, banka bilgileri vs.- bana vermek lazım, ben sana cari açacağım. Yani cari dediğim, hesap açacağım." "Benim bankam (işyeri adına hesabım) yok." dedi. Dedim ki; "Git bankada hesap kartı açtır." "Benim vergi levham yok." dedi. "Git kendine maliyeden kayıt oluştur, vergi levhası al. Kendini esnaf ve sanâtkarlar odasına kayıt ettir. Benim seninle çalışabilmem için yazar kasa al, fiş kes, vergiye tabi ol. Sen bunları sağladığın zaman ben senden gelir ürün alırım. Sen para kazanırsın." dedim. Sonunda ne oldu? Benim sistemime ayak uydurmak zorunda kaldı. (...) İnsanların çoğu benimle çalışmak için vergi levhası çıkarttı. Gittiler, yazar kasa aldılar, vergiye tabi oldular. Yani aslında biz AVM'lerin bir sistemi var, kültürel bir sistemi var, muhasebesel bir sistemi var, sosyalleşme anlamında bir sistemi var. Bu sistem nereye giderse gitsin hiçbir kültür bunun önüne geçemiyor. (...) Çünkü AVM'ler tamamen kendi kültürünü yayan bir yapı. Bu, bütün Türkiye'de, dünyada aynıdır.

6.2.5 Yöneticilerin gözünden AVM tanımı ve sınıflandırması

AVM tanımı

AVM yapısının, yöneticilerin gözünde nasıl görüldüğü ve ne şekilde tanımlandığı konusunda katılımcılara; “Sizce AVM nedir?”, “Hukuki bir tanım olmasaydı AVM’leri nasıl tanımlardınız?” ve “Dünyadaki tüm AVM’leri temsil eden standart bir tanımlama yapılabilir mi?” soruları yöneltmiştir. Öncelikle katılımcılar tarafından yapılan bazı tanımlamalara bakalım:

AVM’ler belli bir çatı altında, belli bir yönetim altında çoklu yapı sistemleridir. Bulundukları merkez binada gıdadan giyime, eğlenceden kozmetiğe kadar pek çok sektörü de kendi içinde barındıran ve müstakil mağazalardan oluşan yapılardır. (...) (K5)

AVM’ler perakende sektörünün en üst noktasıdır. (...) (K7)

Arz ve talebin bir araya getirildiği yer. (...) Her türlü ihtiyacımızı karşılayabileceğimiz; ibadetinizden tutun yiyeceğinize kadar, yiyeceğinizden tutun giyim eşyasına kadar bütün segmentleriyle beraber, bütün sektörleriyle beraber kurgulanmış bir ortam, bir yaşam merkezi. (...) (K13)

(...) Müşterilerin -misafirlerin- mümkün olan en verimli ortam içerisinde alışverişlerini ve sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılayacak; kiracıların da ticari anlamda beklentilerine cevap verecek ve aynı şekilde yine yatırımcının da -mal sahibinin de- uzun vadeli yatırımının karşılığını alabileceği bir atmosfer aslında burası. (...) (K14)

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve onlara hem ürün anlamında hem fiyat anlamında hem kalite anlamında birçok alternatifin sunulduğu toplu bir ticarethanedir. (...) (K19)

Organize bir düzlem içerisinde farklı sektördeki perakende satış noktalarının bir araya getirilerek içerisinde ziyaretçilerin -hedef ziyaretçilerin- konforlu ve güvenli bir ortamda alışveriş yaptığı; müşteri sadakati, marka imajı gibi unsurların da profesyonel bir yönetim organizasyonu ile yürütüldüğü bir birleşik perakende satış alanıdır. (...) (K20)

K23, AVM sistemini “özel sektör eliyle belediyecilik” olarak tanımlamaktadır. AVM’ler “kasaba” veya “ticaret gemisi” metaforlarıyla da tanımlanmıştır. Örneğin;

AVM'lerin günde ortalama olarak 8 bin ila 10 bin ziyaretçiyi ağırladığını düşünürsek orta ölçekli bir kasaba olarak tanımlardım. (...) (K2)

AVM'ler ticaret gemileridir. Bence ülkelerin orduları, eğitim kurumları olduğu gibi ticaret merkezleri de var. (...) (K3)

23 katılımcının tamamı farklı perspektiflerden bakarak AVM tanımları yapmışlardır. Fakat 23 katılımcının 3'ü belirli bir AVM tanımı yapmış olmalarına karşın dünyadaki tüm AVM'leri temsil edebilecek standart bir tanımın mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Şimdi bu yorumlara bakalım:

(...) Standart bir tanımlama... Bence bununla ilgili standart bir tanımlama yapılamaz gibi gözüküyor. Yapılabilmesi için belli bir kıstasa ayrılması gerekir. (...) (K13)

Standart bir tanımlama yapılamaz. AVM'ler standart bir keseye konulamaz. Çünkü ölçeklerine göre değişir, yapılarına göre değişir, işletim sistemlerine göre değişir. Butik AVM'ler vardır, açık AVM'ler vardır, cadde AVM'leri vardır. Sadece iş merkezi pozisyonunda; sadece belli lokasyonlara hitap eden AVM'ler vardır. Kendi içinde farklılık gösterebiliyor. O yüzden herhangi bir kalıbın içine konulamaz. (K2)

Bence çok zor... Yani birbirimizle temel -basic- benzerliklerimiz var ama dünya deyince işin içerisine çok geniş bir alanı alıyoruz. Yani ülke içinde bile AVM tanımını yapmak zorken tüm dünya için standart bir AVM tanımını yapmak çok zor. Ama şunu söyleyebiliriz; yani bir AVM'de temelde neler olmalı dediğinizde işte bunu saymamız daha kolay. Yani hangi formatta olursa olsun bütün AVM'lerin bir organize yönetim ekibi var. Orada planlı bir yönetim faaliyeti gerçekleştiriliyor. Çünkü malum; AVM'lerin muadili caddeler, sokaklar... Orada bu ortam yok. Profesyonel bir yönetim ortamı yok. Bir koordinasyon yok. Bir yönetim biliminin olması tüm dünyada AVM'ler için geçerli şartlardan bir tanesi olabilir ama dünyada tüm AVM'leri çerçeveyecek bir tanım yapmak çok iddialı olur diye düşünüyorum. (K14)

Her katılımcı AVM tanımı yaparken AVM'lerin farklı özelliklerine vurgu yapmış ve farklı temellerde tanımlamalar yapmışlardır. Tablo 6. 1'de katılımcıların AVM tanımı yaparken AVM'lerin hangi özelliklerine dikkat çektikleri görülebilir.

Tablo 6. 1 *AVM Tanımlarındaki İçerikler*

	Alışveriş Alanı (Ürün/hizmet çeşitliliği, “marka mix”i vb.)	Sosyalleşme Alanı	Belirli Mimari Özelliklere Sahip Alan (Yapısal bütünlük, m² vb.)	Yönetim Alanı (Kurallar, mağazaların satılmaması vb.)	Perakendecilik Alanı/ Ticaret Merkezi	Konforlu Alan (Güvenlik, temizlik, iklimlendirme vb.)
K1	✓		✓	✓		✓
K2		✓	✓			
K3	✓	✓	✓	✓	✓	
K4	✓	✓	✓		✓	
K5	✓		✓	✓		
K6	✓	✓	✓			✓
K7	✓				✓	✓
K8	✓	✓				
K9	✓	✓	✓	✓		✓
K10	✓		✓			
K11			✓			
K12	✓	✓				
K13	✓	✓	✓	✓	✓	
K14	✓	✓		✓		
K15	✓	✓				
K16	✓	✓				
K17	✓	✓				
K18	✓	✓				
K19	✓			✓	✓	
K20	✓		✓	✓	✓	✓
K21	✓	✓	✓			
K22	✓	✓	✓	✓		✓
K23	✓	✓	✓	✓	✓	
Toplam	21	16	14	10	7	6

Tablodan da görüleceği üzere tanımlamalarda en fazla öne çıkarılan konu alışveriş faktörüdür. Alışverişten sonra sırasıyla sosyallik, mimari özellikler, yönetim şekli ve özellikleri, perakendecilik ve konforlu alan unsurları öne çıkmaktadır.

Sınıflandırma

Katılımcılara “Türkiye’de AVM’ler hangi kıstaslara göre sınıflandırılabilir ve şu an çalıştığınız AVM bu sınıflandırmada nerede olurdu?” soruları yöneltilmiştir. AVM’lerin ülkemize transferi sürecinde farklı çevirilere uğrayıp uğramadığı, bir başka deyişle dünyada genel olarak kabul gören başlıca AVM türlerinin Türkiye’de değişime uğrayıp uğramadığı; örneğin ülkemize özgü bir AVM türünün ortaya çıkıp çıkmadığı gibi konular katılımcıların gözünden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar tarafından yapılan sınıflandırmalar dünyada geçerli olan AVM türleri ve özellikleri ile paralellik göstermektedir. Fakat ülkemizde 5000 m²’nin altında brüt kiralanabilir alanı olan

alışveriş mekânları AVM statüsüne girmezken K2, diğer katılımcılardan farklı olarak, 1000-4000 m² arasında brüt kiralanabilir alanı olan alışveriş mekânlarının AVM olarak görülmediğini fakat bu m²'ler arasında olan alışveriş mekânlarını da küçük AVM sınıfına koyduğunu belirtmiştir. Yapılan sınıflandırmalar arasında benzerlikler bulunsa da her katılımcı sınıflandırma konusunda AVM'lerin farklı özelliklerini öne çıkarmıştır. Katılımcılar AVM'leri genel olarak sahip oldukları m² bazında brüt kiralanabilir alana, açık/yarı açık/kapalı oluşlarına, inlet/outlet oluşlarına, bulundukları ve hitap ettikleri lokasyonlara, öne çıkan temalara ve hitap ettiği ya da hedef aldığı müşteri kitlesine göre sınıflandırmışlardır. Genel eğilim bu yönde olmasına rağmen farklı fikirler de ifade edilmiştir. Örneğin; K10, AVM'lerin gelirlerine göre; K13, giriş sayısına yani AVM'nin ziyaretçi sayısına göre; K14 de oluşturulan sermaye yapısına göre farklı sınıflandırmalar yapılabileceğini belirtmişlerdir.

Bir başka önemli bulgu küçük, orta ve büyük ölçekli AVM kavramlarının m² bazında kişiden kişiye değişmesidir. Örneğin K2, 30 bin m² ve üzeri brüt kiralanabilir alanı olan bir AVM'yi büyük ölçekli AVM olarak tanımlarken, K6'ya göre 50 bin m²'ye kadar brüt kiralanabilir alanı olan AVM'ler küçük ölçekli AVM'lerdir. Türkiye'de AVM'ler henüz hukuki olarak büyüklüklerine göre sınıflandırılmadığından dolayı katılımcılar arasında özellikle bu konuda bir fikir birliği görülmemiştir. Bu noktada K22'in ifadeleri bu yönde bir hukuki düzenlemenin yakın zamanda gerçekleştirilebileceğine işaretler;

(...) Şimdi de derdimiz şu; AVM'leri belli bir standardizasyona sokmak. Hani nasıl ki otellerde yıldız sistemi vardır, aynı şekilde biz de AVM'lerde böyle bir yıldız sistemini kurmaya niyetliyiz. Bir AVM belli bir yıldız alabilmek için standardını ona göre yükseltmek zorunda olacak. (...)

Tablo 6. 2'de her katılımcının hangi kıstaslarda sınıflandırma yaptığı görülmektedir.

Tablo 6. 2 Katılımcılara Göre AVM Sınıflandırmaları

	Mimari	Brüt Kiralanabilir Alan (m ²)	Sezon Ayrımı	Lokasyon	Sektör Bazlı (Tema)	Hitap Ettiği Müşteri Kitlesine Göre	Görev Yaptığı AVM'yi Sınıflandırma Şekli
K1	Açık Yarı açık Kapalı	20000 m ² küçük 20000 m ² -40000 m ² arası orta 40000 m ² ve üstü büyük	Inlet Outlet Luxury	-	-	-	Açık outlet
K2	-	1000 m ² -4000 m ² arası küçük 4000 m ² -30000 m ² arası orta 30000 m ² ve üstü büyük	Inlet Outlet	-	-	-	Orta ölçekli AVM
K3	✓	✓	✓	-	-	-	X large AVM
K4	Açık Yarı açık Kapalı	-	-	30000 m ² altı lokal AVM 30000 m ² üstü ulusal AVM	-	-	Ulusal, kapalı AVM.
K5	Açık Kapalı	✓	Inlet Outlet	-	✓	-	Orta ölçekli ve kapalı AVM
K6	Açık Yarı açık Kapalı	50000 m ² 'ye kadar küçük 50000 m ² -75000 m ² arası orta 75000 m ² -100000 m ² arası büyük 100000 m ² ve üstü çok büyük	-	-	✓	✓	Yarı açık AVM Eğlence temalı
K7	Açık Kapalı	-	Inlet Outlet	✓	Eğlence Mobilya	Premium Segment Normal Segment	Yarı açık AVM, Eğlence temalı
K8	Açık Yarı açık Kapalı	-	Inlet Outlet	✓	Eğlence Moda Gıda	✓	Kapalı Avm
K9	-	-	-	-	AVM, Alışveriş ve eğlence merkezi, Alışveriş ve yaşam merkezi	-	Alışveriş, eğlence ve yaşam merkezi

Tablo 6. 2 (Devam) Katılımcılara Göre AVM Sınıflandırmaları

	Mimari	Brüt Kiralanabilir Alan (m ²)	Sezon Ayrımı	Lokasyon	Sektör Bazlı-(Tema)	Hitap Ettiği Müşteri Kitlesine Göre	Görev Yaptığı AVM'yi Sınıflandırma Şekli
K10	✓	-	-	✓		✓	Kapalı AVM
K11	-	Küçük Orta Büyük	-	Büyükşehir AVM'leri Anadolu AVM'leri	-	✓	Orta ölçekli AVM
K12	Açık Kapalı	-	-	-	-	-	Kapalı AVM
K13	-	✓	-	✓	-	A ve A+, 15 bin lira ve üstü gelire sahip B ve B+, 10-15 bin lira arası gelire sahip C ve C+, 5 bin lira altı gelire sahip	B+ AVM
K14	-	Kapalı kutu AVM'ler Cadde AVM'leri (açık)	-	Supernational Orta ölçekli Neighbour	-	-	Açık AVM
K15	-	Alt AVM Orta AVM Büyük AVM (büyükşehir AVM'si)	-	-	-	-	Orta ölçekli AVM
K16	Tek katlı Çok katlı, Açık Yarı açık Kapalı	-	Inlet Outlet	--	-	-	Yarı açık AVM
K17	Açık Yarı açık Kapalı	Küçük Orta Büyük	-	-	✓	-	Kapalı AVM, Orta ölçekli

Tablo 6. 2 (Devam) Katılımcılara Göre AVM Sınıflandırmaları

	Mimari	Brüt Kiralanabilir Alan (m ²)	Sezon Ayrımı	Lokasyon	Sektör Bazlı- (Tema)	Hitap Ettiği Müşteri Kitlesine Göre	Görev Yaptığı AVM'yi Sınıflandırma Şekli
K18	Açık Kapalı	-	Regular (Inlet) Outlet	-	Eğlence vb.	✓	Kapalı AVM, Regular
K19	-	20000 m ² altı küçük 20000 m ² -50000 m ² arası orta 50000 m ² ve üstü büyük	-	-	Mobilya Elektronik Sosyal temalı	✓	Orta ölçekli AVM
K20	Açık Yarı açık Kapalı, Tek katlı Çok katlı	-	Inlet Outlet	Şehir içinde Şehir dışında Şehirlerarası yol üstünde	-	Gelir bazlı A, A1 B1, B2 C1, C2	Yarı açık AVM, B1-B2'ye hitap eden, Şehir içi AVM, Inlet
K21	-	5000 m ² -10000 m ² arası en küçük 10000 m ² -25000 m ² arası orta 25000 m ² -50000 m ² arası normal 50000 m ² ve üstü büyük AVM	Inlet Outlet	Büyükşehir AVM'leri Anadolu şehirleri AVM'leri	Eğlence vb.	-	Normal ölçekte AVM, Inlet
K22	-	20000 m ² -25000 m ² arası küçük 25000 m ² ve üstü büyük	Inlet Outlet	Şehre hitap eden Bölgeye hitap eden Ülkeye hatta komşu ülkelere hitap eden	-	-	AVM müdürü olarak görev yapmıyor
K23	-	Küçük Orta Büyük	-	Şehir içinde Şehir dışında, Strip center Community Regional Superregional Temalı center Power center Festival center	-	-	AVM müdürü olarak görev yapmıyor
Toplam	13	14	11	11	9	6	

6.2.6 Değişim isteği

Türkiye’deki AVM’lerin birbirleri ile benzer ve farklı yönlerini yani ülke içerisinde ne derece yayılıma ve çeviriye uğradıklarını çözümlemeyen önce AVM genel müdürlerinin farklılaşma konusundaki fikirleri merak edilmiştir. Dolayısıyla katılımcılara “Şu an çalıştığınız AVM’nin ülkemizdeki diğer AVM’lerden farklılaşmasını mı yoksa benzer özelliklere sahip olmasını ve benzer faaliyetlerde bulunmasını mı tercih edersiniz? Neden?” soruları yöneltilmiştir. 21 AVM genel müdüründen 20’si görev yaptıkları AVM’yi diğer AVM’lerden farklılaştırmaya çalıştıklarını ve faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdiklerini beyan etmişlerdir. Örneğin (K3);

Biz bu piyasaya biraz yön veren bir AVM konumundayız. Ama biz bile (...) buradaki faaliyetlerimizi daha da çeşitlendirmeye çalışıyoruz. Yani yapınca bitmiyor iş.

Aynı şekilde K18 de farklılık yönündeki motivasyonunu şu şekilde ifade etmektedir;

(...) Ben herkesin yaptığını yapmam burada. Mesela pazarlama etkinliği... En basitini söylüyorum size. Ya “İlk burada olacak” ya da “Ben ikinci olmam” derim. Yani ilk bende yapılması gerekiyor. Mesela bir etkinlik yapılacak, Türkiye’ye ilk defa geliyor. İlk kez bende olması gerekiyor. Şimdi burada benim fiziksel anlamda farklılık oluşturabilme şansım çok yok. Çünkü neden? Ben AVM’de mimariyle çok fazla oynayamam. Burada minik dokunuşlar yapabilirim. Mesela, taşın rengini değiştirirsiniz, mescidi kırıp yenisini yaparsınız vs. Sadece iyileştirmeye yönelik bir şeyler yapma şansım olabilir burada.

Katılımcılar genellikle hizmet kalitesi, reklam ve kampanya konularında yaptıkları yeniliklerle diğer AVM’lere göre farklılık oluşturmaya çalıştıklarını dile getirmiştir. Yalnızca K15, verdiği yanıtla diğer katılımcılardan ayrılmaktadır;

Benzetmeye çalışıyoruz, bir farklılık yapamayız. Biz onlarla yarışamayız, sadece hani bir insan koşar, diğeri peşinden gider ya, takip etmeye çalışır, biz de öyleyiz yani. Takip etmeye çalışıyoruz. Ama tabii, birkaç şeyi % 10-% 20 ancak takip edebiliriz ki burası çok farklı bir memleket. Türkiye’nin en uç tarafı. Yani her şey kısıtlı, sıkıntılı burada.

6.2.7 Değişim konusunda özgürlük

Katılımcıların kendilerini farklılık oluşturma yönünden ne derece özgür hissettiklerini anlamak amacıyla “Değişim konusunda kendinizi özgür hissediyor musunuz? Hareket alanınız ne derece geniş?” soruları yöneltilmiştir. 21 AVM yöneticisinden 8’i kendini tamamen özgür, 12’si sınırlı özgür, 1’i ise çok az özgür hissettiğini ifade etmiştir. Verilen yanıtlara bağlı olarak operasyonel faaliyetlerde özgürlüğü kısıtlayıcı faktörler aşağıdaki gibidir:

- Yatırımcıların/Hissedarların ya da AVM Yönetimini Üstlenen Yönetim/Danışmanlık Firmasının Beklentileri
- Perakendecilerin (Kiracıların) Beklentileri
- Tüketicilerin Beklentileri
- Paydaşların Beklentileri
- Yasalar ve Yönetmelikler
- Görev Tanımı ve Yetkiler
- Ekonomik Şartlar (Bütçe)
- Teamüller
- Mimari Değişikliklerin Zorluğu

Örneğin; K17, başarılı olabilecek bazı projelerin bazen yönetim kurulu tarafından engellenebildiğini şu şekilde dile getirmiştir:

Tabii ki, yenilikler sınırsız değil. Siz burada genel müdürsünüz ama görev tanımınız belli, yetkileriniz belli, işleriniz belli. Hani burada yapılan operasyonların birçoğu maliyete dayandığı için en nihayetinde yönetim kurulunun onayı gerekiyor. Yani örneğin, çok ses getirecek bir proje, inandığınız bir proje yeri geliyor yönetim kurulu tarafından reddedilebiliyor ve o öyle kalıyor yani. Hayata geçemeyebiliyor. O yüzden yetkilerimiz ve sorumluluklarımız belli yani. Sınırsız bir özgürlüğe sahip değiliz.

Aynı şekilde K5 de AVM bünyesinde faaliyet gösteren kiracıların değişim süreçlerini engelleyebileceği konusunda şöyle bir örnek vermiştir:

Şimdi şöyle; bir kere AVM’ler Ticaret Kanunu’na ve Ticaret Bakanlığı’nın AVM Yönetmeliği’ne göre yönetilmek zorunda olan işletmelerdir. Burada tabii ki yönetime tanınan alanlar söz konusudur. Şimdi AVM’nin çalışma saatlerini AVM müdürü belirler. AVM’ler Türkiye genelinde şu anda diyelim ki saat 10:00’da açılıp akşam 10:00’da kapatılıyordur. Ama bir AVM müdürü diyebilir ki; “Ben 12’de açacağım, akşam da 8’de kapatacağım karde-

şim.” Eğer perakendecilerin buna uyuyorsa sorun yok. Şimdi burada sizin elinizi kolunuzu bağlayan bazı faktörler vardır. Yani istediğiniz gibi dans edemiyorsunuz. (...) Bir şehirde, hafta sonu; “Ya ben hafta sonu kapattım.” diyebilir misiniz? Diyemezsiniz. Mağaza diyecek ki; “Hop, bir dakika kardeşim, nasıl kapatıyorsun? Benim burada kârım var. Millet zaten hafta sonu geliyor.” (...)

K12 ise, ekonomik şartların değişimi belirleyici önemli faktörlerden biri olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Hareket alanı maddi olarak göreceli bir şey. Ekonominiz biraz güçlüyse özgürlüğünüz daha iyi oluyor, ekonominiz iyi değilse özgürlüğünüz de kısıtlanıyor. Değişim süreçleri tamamen ekonomi ile alakalı. Yani maddi olarak ne kadar güçlüyseniz o kadar da özgürsünüz. Tabii ki, özgürlüğümüz var fakat yapacağımız projeler maddiyata dayandığı için bazen kısıtlanabiliyoruz.

Diğer yandan K5, AVM yönetimlerinin ne derece özgür olabileceklerini lokasyon, mimari özellikler ve kiracılar temelinde şöyle açıklamıştır:

AVM’de hiç değiştiremeyeceğiniz 2 şey, zor değiştirebileceğiniz 1 şey var. Hiç değiştiremeyeceğiniz şey AVM’nin coğrafi konumu. Yönetim; “Ya buradan sıkıldık kardeşim. Burada iş olmuyor. Şu AVM’yi kaldıralım, öbür tarafa koyalım.” diyebilir mi? Hayır. Doğru veya yanlış karar verdiniz. Yaptınız, bitti. Doğru mu? Doğru. İki; binayı yaptınız, bilmem işte 3 katlı veya 4 katlı yaptınız. İşte şu model yaptınız. Aradan 5 sene geçti. “Ya bu olmadı ya, biz bunu 4 kat değil de 2 kat yapsaydık. Şurayı da böyle yapsaydık.” deme imkânınız var mı? Yok. Peki, AVM içerisinde işte 50 tane, 60 tane, 100 tane mağaza var. Bunları kiraltıyorsunuz. Bunları kiralarken 5 yıllık, 10 yıllık sözleşmeler yapıyorsunuz ve adam kirasını ödediği sürece o adamı oradan çıkarmanıza imkân yok. Peki, biz orayı birtakım mağazalara kiraladık. Boş kalmasın diyerek birilerine verdik. Sonra baktık, iyi markalar da geliyor ama yer yok. Orada birileri var. E çıkartın bakalım adamı, çıkartabilir misiniz? Çıkartamazsınız. Bu da zor değiştirebileceğiniz veya uzun vadede değiştirebileceğiniz bir şeydir. Dolayısıyla (...) reklam ve tanıtım hizmetleriyle AVM’ye gelen ziyaretçilerinize sağlayacağınız ortak alandaki sinema, yeme-içme, eğlence gibi merkezlerinizi geliştirirsiniz. Yapacağınız kampanyalarla, reklam veya pazarlama faaliyetleriyle daha fazla tüketiciyi/ziyaretçiyi AVM’ye çekerek kendinizi rakiplerinizden ayırırsınız.

6.2.8 Ayırt edici özellikler

AVM genel müdürlerine, Türkiye’de faaliyet gösteren AVM’ler arasında belirgin farklar olup olmadığı ve (varsa) bu farklılıkların neler olduğu konusunda “Şu an çalıştı-

ğınız AVM'nin ülkemizdeki diğer AVM'lere göre farkı var mıdır?" ve "(varsa) En önemli farklar nelerdir?" soruları yöneltmiştir. Verilen yanıtlar özellikle AVM'nin mimari özellikleri, içerdiği unsurlar ve kullandığı alternatif enerji kaynakları ile ilgilidir. Bunların yanında yönetici özellikleri, yönetim anlayışı, yatırımcı özellikleri, sunulan hizmetler ve tüketici kitlesini öne çıkaran katılımcılar da olmuştur. Bir katılımcı ise (K4) ufak tefek farklılıklar olmasına rağmen belirgin bir fark göremediğini belirtmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre ayırt edici özellikler şu şekildedir:

Tablo 6. 3 Ayırt Edici Özellikler

K1	▪ Büyük ve kapsamlı temapark ▪ Yöneticinin akademik bilgilerini kullanması
K2	▪ Büyük temapark ▪ AVM'nin 2 ana girişe sahip olması ▪ Vale Hizmeti
K3	▪ Büyük temapark ▪ Konfor ▪ Büyüklük
K4	▪ Belirgin bir farklılık yok
K5	▪ Konfor ▪ Genellikle ailelere hitap etmesi
K6	▪ Büyüklük ▪ Estetik
K7	▪ Büyük temapark ▪ Konfor ▪ Lokasyon (Deniz kenarı)
K8	▪ Büyüklük (Outlet olmasına rağmen) ▪ Çekim gücü yüksek
K9	▪ Alternatif enerji kaynaklarının kullanılıyor olması ▪ (Güneş enerjisi, doğalgazdan elektrik üretme)
K10	▪ Üstünün camla kaplı olması (Bu sayede elektrik tasarrufu yapılabilmesi)
K11	▪ Açılır-kapanır tavana sahip olması
K12	▪ Yatırımcılarının o bölgeden olması
K13	▪ Bitcoin ATM (<i>Automatic teller machine</i>)'si
K14	▪ Caddelerden oluşması ▪ Ferahlık ▪ İçerisinde nostaljik tramvay olması
K15	▪ Bir tarafının öğrenci yurdu olması
K16	▪ AVM ana kütesinden bağımsız fakat AVM'ye bitişik restoranların bulunması ▪ Kulesinin bulunması
K17	▪ Ferahlık ▪ Açık ve kapalı otoparkının olması
K18	▪ Lokasyonunun iyi olması ▪ Gün ışığını iyi alması ▪ (Bu sayede elektrik tasarrufu yapılabilmesi)
K19	▪ Yönetim anlayışı (Esnaf sıcaklığı)
K20	▪ Yarı açık - yarı kapalı olması ▪ Mimarisinin özgün olması ▪ Büyük etkinlik alanına sahip olması
K21	▪ Bazı kurallarda esneklik ▪ Mağazalarla güçlü iletişim

Şimdi de bu konuda verilen dikkat çekici birkaç yanıtı bakalım. Örneğin K9 görev yaptığı AVM’de alternatif enerji kaynaklarından ne şekilde yararlandıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

(...) Benim şu anda çalıştığım AVM’de -buranın da inşaatını ben yapmıştım- farklı bir sistem yaptık. Biz elektriğimizin büyük bir kısmını doğalgazla üretiliyoruz. Kendimiz üretiliyoruz ve doğalgazla üretirken bundan -bu cihazdan- açığa çıkan ısıyı AVM’nin ısıtmasında kullanıyoruz. Lavabolarımızda, WC (Water-Closet)’lerimizde akan suların ılık akmasını sağlıyoruz, konforu yükseltiyoruz. Aynı zamanda çatımız bomboş duruyordu. Türkiye’de neredeyse bütün AVM’lerin çatısı boş duruyor. Güneşten faydalanabilmek için çatımıza güneş enerjisi ilave ettik. Hem doğalgazdan elektriğimizi üretiliyoruz hem de bundan açığa çıkan ısıyla AVM’mizi ısıtıyoruz, suyumuzu ısıtıyoruz. Güneşten faydalanıp elektriğimizi oradan üretiliyoruz. Bununla ilgili LEED GOLD sertifikasını -yeşil bina sertifikasını- aldık. Dediğim gibi artık AVM’ler konforunu bozmadan tasarrufa gitmek zorunda. Ben de bu tasarruflar açısından Türkiye’deki ilk 5 AVM içerisinde olduğumuzu düşünüyorum.

K12, AVM yatırımcı ve yöneticilerinin AVM’nin bulunduğu bölgeden olmasının faydalarına değinmiştir;

Bizim farkımız şu: AVM yatırımcıları aynı memleketten, yani öz kaynağı Amasya’dan. Yöneticileri Amasya’dan, farklı bir yönetici kadromuz yok. Bu bölgenin insanlarıyız. Bu bölgenin ne istediğini bildiğimiz için bu bölgede istenilen şeyi devam ettiriyoruz. Yani varlığımızı bu bölgeden aldığımız için, gücümüzü de bu bölgeden yani Amasya’dan aldığımız için Amasya’nın ne ihtiyacı varsa onu getirmeye çalıştığımız için biz farklıyız yani. (K12)

K13 ise bitcoin AVM’sine sahip olduklarından dolayı diğer AVM’lerden farklılaştıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

Ben şu anda, yaklaşık bu ayın başında bitcoin ATM’sini açıyorum. Yabancı menşeli bir firmayla İngilizce-Türkçe bir sözleşme yaptık ve bitcoin ATM’sini açıyoruz şu anda. Hani ne değişti, ne değişmedi? Bitcoin size 5 sene önce söylesem ne derdiniz bana? “Ya hadi git, sahtekâr işiyle şey yapma.” bilmem ne. “Bunlar bizden para koparmak için yapılan işler, bilmem neler.” Hayır. Devlet demiş ki; “Kardeşim bunlar sizde dükkân açabilirler.” (...) İstanbul’da herhâlde ilk benim. Öyle diye düşünüyorum. Yani, bitcoinin ilk ATM’si. İşte benden sonra Multi Grubu ile konuşmuşlar falan filan. Anlaştık. Yani -Allah var- iyi de bir para alıyorum. Talep var. İsmi de “Shitcoin”. (gülerek) Ne kadar güzel değil mi? Fir-

ma, kendi adını shitcoin koymuş. Enteresan yani. Yatırımcılara bu konuyu anlatırken; “Shit mi?” diyorlar. (gülerek) “Evet, shit.” diyorum. E ne diyeyim şimdi yani? Durum bu. (...)

Ayrıca, mikro düzeyde bir çeviri çözümlemesi için AVM genel müdürlerine “AVM’ler için standart olarak görülen bir uygulamayı farklı bir biçimde yorumladığınız zamanlar oluyor mu?” ve “(evet ise) Örnek verir misiniz?” soruları yöneltmiştir. Bu soruda amaç AVM kavramının mikro düzeyde yani AVM yöneticileri gözünde ne gibi bir çeviriye uğradığını ortaya çıkarmaktır. Bulgular; katılımcıların sahip oldukları, felsefe, inanç ve ahlaki değerlerin verilen kararlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin birçoğu üzerinde doğrudan etkili olduğunu işaret etmektedir.

K5’in bu konudaki ifadeleri dikkat çekicidir;

(...) Şimdi bir AVM yönetiminin 1- O AVM’nin yatırımcısına karşı sorumluluğu var. 2- Devlete karşı sorumluluğu var. 3- Oradaki mağazalara karşı sorumluluğu var. 4- Gelen ziyaretçilere karşı sorumluluğu var. Bütün bunları dengeleyerek, yani “kopyala-yapıştır” değil; kendi bulunduğu sosyolojik yapıya göre, halkın kültürel yapısı, dinî duyguları, alışkanlıklarına göre hareket etmen gerekiyor. Ha kendi (yorumum/fikrim); bazı AVM müdürleri daha lakayt olabilir. Ama mesela benim bulduğum AVM İstanbul’da da olsa, Ankara’da da olsa, Bursa’da da olsa bir kızla bir çocuk AVM içerisinde öpüşemez. Hemen dışarı çıkarttırırım. Başkası göz yumabilir. Bizim AVM’mize çocuk geliyor, ama çocuklar koridorlarda haldır haldır koşamaz, güvenlik engeller. Neden? Diyelim ki karşıdan yaşlı bir insan geliyor. Karşılarında çocuk, koştura koştura geliyor. Ne yapacak? “Bana çarparsa, düşerse, bir yerim kırılırsa...” bilmem ne diyerek korkacak. Onun için de böyle nüanslarla oynarsınız.

Bir başka katılımcı (K17), toplum sağlığı ve sosyal projeler konularında öne çıkmaktadır;

Ben toplum sağlığına hep önem veririm. Yani insanlar buraya geldiği zaman bir şeyler de öğreysin. Sadece alışverişten ibaret bir yer olmadığını yansıtmaya çalışırım. Yönetim anlayışım hep bu yönde oldu. Daha önce bulduğum AVM’lerde de hep bu yönde etkinlikler yaptım. Ne bileyim... Sigaraya karşı, kanser hastalığına karşı alınması gereken tedbirler, kadına şiddete karşı alınması gereken tedbirler... Bunları dolu dolu işledim. Derneklere, sosyal sorumluluk projelerine çok ağırlık verdim. Bizim farklı yönümüz bu. Benim bulduğum AVM’lerde hep bu oldu yani. İşte en son; daha dün imzaladığımız... Sokak hayvanlarına, sokak köpeklerine yem sağlayan bir sosyal proje geldi. Hemen yer verdim, destek verdim. O anlamda biz farklıyız. (...) Yani insanların buraya geldiği zaman bunları görebili-

liyor olması lazım. Yani o kişinin bilgisine, kültürüne de bir şeyler katıyor olması lazım. Örneğin Ebebek mağazamla beraber genel müdürlüğü arıyorum. “Gel, ‘annelere bebek nasıl bakılır, ne olur?’ konusunda bir seminer ver.” diyorum. Çağırıyorum, onlara seminer verdiriyorum.

K18 ise kadın hakları konusundaki hassasiyetini 8 Mart Kadınlar Günü’nde gerçekleştirdiği etkinlikler üzerinden anlatmıştır;

(...) Bilirsiniz, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde hep böyle şiddet görmüş kadınların resimleri sergilenir, aciz kadınların resimleri sergilenir. (acıma duygusuyla) “Vah vah vah, tüh tüh tüh” denir değil mi? Ben dedim ki; “Arkadaşlar, biz ağlayan, şiddet gören kadın resmi sergilemeyeceğiz.” Biz diyeceğiz ki; “Siz kadınsınız, siz önemlisiniz, siz bugün kendinizi şımartmalısınız.” Ve bizim yıllardır kullandığımız sloganımız var; “Kendini şımart”. Bu 8 Mart’la özdeşleşmiştir zaten. Biz bir de 8 Mart’ı 3-4 gün boyunca kutlarız, yani 1 güne has değil. İşte 3-4 gün boyunca alanlar kuruyoruz mesela. Kadınlar geliyor; makyajını ücretsiz yaptırıyoruz, cilt bakımını ücretsiz yaptırıyoruz. Diyetisyenle ücretsiz görüşüyor. Söyleşiler oluyor mesela, ücretsiz. Resim sergisi oluyor mesela. Mutlaka kurumsal bir firmayla anlaşıyoruz, ortak çalışma yapıyoruz. Biz mesela şiddet gören kadın yerine ekonomiye değer katan kadınların resimlerini sergiliyoruz, anlatabiliyor muyum? (...) Yani kadın ülkeye ne katmış, kadın dünyaya ne katıyor, biz orasından baktık olayın. Kadın acizdir, kadın şiddet görür değil; kadın yüceltilmeli kısmından bu işi yürütmüştük mesela.

Çalışanlarına karşı oldukça yardımsever ve ilgili olduğunu belirten K12 ise bu konudaki bir tecrübesini şu şekilde paylaşmaktadır:

Benim yanımda edebiyat bölümü mezunu yardımcım var. En son geçen sene bir tez hazırlıyordu, şeydi konusu da; aşıklar. Dedim ki öyle olmaz. Öyle bir şey yapalım ki burada bunu hem tezine yaz hem de bunu görsel bir şekilde kayda al. Amasya’da yaşayan, bilinen veya bilinmeyen aşıklardan 8 kişiyi misafir ettim ben burada. Ozan, halk şairi... Burada program yaptık onlara. Biz burada bunları da yapabiliyoruz.

6.3 AVM’ler Konusunda Yayılım ya da Çeviri Sürecini Öne Çıkaran Faktörler

Türkiye’de AVM’ler arasında yayılım ya da çeviri süreçlerinden hangisinin baskın olduğu yönündeki soruya yanıt bulabilmek için katılımcılara “Türkiye’deki AVM’ler arasında genel olarak daha çok taklit ve standartlaşma mı yoksa değişim yani farklılaşma mı söz konusudur?”, “Örneklerle açıklayabilir misiniz?”, “AVM’ler kurulurken

belirli bir modeli baz alır mı?”, “(evet ise) Örnek verir misiniz?”, “Çalıştığınız herhangi bir AVM’nin kurulması konusunda başka bir AVM model olarak alındı mı veya çalıştığınız herhangi bir AVM, kurulacak olan başka bir AVM’ye model oldu mu?”, “Ortaya çıkan sonuç aslına ne derece benzedi?” gibi sorular yöneltilmiştir. 23 katılımcıdan 18’i AVM’ler arasında taklit ve standartlaşmanın, 5’i ise değişim yani farklılaşmanın ağır bastığı yönünde fikir belirtmiştir. Bir diğer bulgu ise, taklit ve standartlaşmanın özellikle birbirleri ile benzer konseptte olan AVM’ler arasında gerçekleştiğidir. Katılımcıların geneline göre AVM’ler mimariden iç dekorasyona, etkinlik organizasyonlarından kampanyalara kadar birçok konuda birbirlerinden esinlenmekte, hatta bazen bire bir taklit etmeye çalışmaktadırlar. Bu konudaki birkaç örneğe bakalım:

(...) Gerçek manada, bir modele bakarak; “ Ya, işte şu model çok güzel, biz bu modeli yapalım.” denilen yer şu an çalıştığım yer. Benim çalıştığım bu yerde direkt Forum Bornova’yi kopyalamaya çalışmışlar. Çok bariz bir şekilde İzmir’deki Forum Bornova AVM’yi kopyalamaya çalışmışlar. (K1)

(...) AVM mimarisinde de değişik yerlere tabii ki bakılır. Mesela bizimkisi Kayseri Park’a benzetildi. Yönetim konusunda da diğer AVM’lere bakıldı, örnekler alındı. Tecrübesi olan eski bir AVM müdürü getirildi. Ondan sonra ben geçtim yani. 14-15 ay sonra başa ben geçtim. Yapılmayacak bir şey değil, tabii ki bu kabiliyetle alakalı bir şey. Örnekler alınmadan yani birdenbire kendinize has bir yönetim şekli kurabilirsiniz ama bu belli bir zaman sonra oluyor. Örnekleri almak zorundasınız yani. (K12)

(...) Mevcut bulunduğum AVM de başka bir AVM’den örnek alınarak yapılmış bir outlet. (...) Ama örnek aldığı AVM’nin şu an çok üstünde. Bir de şöyle bir konu daha var; bu AVM açılmadan önce burasını “home center” olarak düşünmüşler. (...) Buranın inşaatı 7-8 yıl sürmüş, inşaatı biraz sıkıntılıymış. Açılmadan yine AVM’leri dolaşıyorlar. Yine bir “outlet”in önünden geçerken “outlet”e bir bakalım diyorlar ve “outlet”i çok beğeniyorlar. Bakıyorlar içerisi kımıl kımıl, insanlar var, şu var bu var. Dolayısıyla bunu da örnek olarak bu AVM’yi açmışlar. (...) (K13)

Bazı katılımcılar, diğer AVM’lerin başarılı bir özelliğini örnek alabildiklerini belirtmişlerdir. Örneğin (K16);

(...) Biz mimari olarak İstinyepark’ın dış alandaki masa restoran konseptini ön plana çıkarıyoruz. (...)

Bir başka katılımcı (K20), bire bir kopyalamaktan ziyade belirli konularda diğer AVM'leri model olarak almalarını "benchmarking" kavramıyla açıklamıştır;

(...) Bir AVM'nin yemek katındaki bir sunumunu, bir başka AVM'nin geri plandaki servis koridorlarını, bizim mal kabul dediğimiz mağazaların ürünlerini teslim ettikleri ya da aldıkları lojistik noktalarını model alabilirsiniz. Mimari anlamda, görsel anlamda, ticaret kurgusu ya da mağaza/marka yerleşimi anlamında birçok model alma durumu olabilir. Ve zaten tüm dünyada AVM'cilik, mağazacılık, perakendecilik, organize perakendecilik birbirinden beslenerek, ilham alınarak, model alınarak yapılır. Ticari kurgu olarak da, işletme döneminde de... İşletme döneminde de şunu yaparsınız; bir başka AVM'nin kiracıları için uyguladığı finans modellerini, boş alanlarını değerlendirme biçimlerini vs. model alırsınız. Benim de bir başka AVM'yi fazlasıyla model aldığım, benim yaptığım ya da bulunduğum organizasyonların başka AVM'ler tarafından model alındığı çokça olmuştur. Kesinlikle model alınır, ilham alınır. (...) Piyasadaki benzer işlerin ve rakiplerimizin, rakip olmayan bölgelerdeki sektörel oyuncuların yaptığı son hamlelerin sonuçlarını gözlemleyerek işimizi takip ederiz bir anlamda. Yani mukayese, "benchmarking", kıyaslama, buna ne dersek diyelim. Mutlaka bizim işimizin yaşayan bir parçasıdır. (...)

Bazı katılımcılar (K10, K16, K20, K22) taklit/esinlenme konusunu "Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yok." deyimiyle ifade etmişlerdir.

Yine, katılımcıların geneli AVM'lerin yönetsel açıdan birbirlerine benzer olduklarını dile getirmişlerdir. Örneğin K11;

AVM'ler yönetsel olarak benzerdir. Bütün AVM'ler aynı şekilde yönetilir, hepsi. Mimari farklı olabilir, marka konsepti farklı olabilir ama yönetme işi aynıdır. Yani bugün Volkswagen'a da binseniz aynı şoförlüğü yapıyorsunuz. Peugeot'ya da binseniz aynı şoförlüğü yapıyorsunuz. Şahin'e de binseniz aynı arabayı kullanıyorsunuz. Yani sonuçta araba kullanma şeklinde, hani yönetme şeklinde bir farklılık yok. Mimarisinde veya konseptinde farklılık gösterir.

Bulgulara göre AVM'ler arasında taklit ve standartlaşma öne çıksa da katılımcıların çoğu bire bir kopyalama yerine model aldıkları konularda kendi yorumlarını katıp farklılaşmaya ve bunları AVM'nin bulunduğu çevreye uyarlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin K14, bu konuda yerelleşmeye vurgu yapmıştır;

(...) Mimari açıdan, hitap ettiği kitle açısından AVM'ler tabii, birbirlerini kopyalıyorlar. Yani bu bir gerçek. Hem yurt dışındaki hem yurt içindeki örneklere bakıyorlar. Yani; "(Bir

AVM) Süper başarılı, biz de bunu buraya aynen uygulayalım.” demek o kadar da kolay değil. Yani X şehrinde çok başarılı olan bir AVM yapısını aynen alıp Y şehrine yaptığımızda aynı başarıyı garantileyemiyorsunuz. Hatta tam tersine çok kopyalamamanız lazım. Yani belki kopyalayacağınız unsurlar var ama mutlaka yerelleştirmeniz, o bölge için önemli olan dinamiklere dikkat etmeniz gerekiyor. (...)

Bu kısımda AVM’ler arasında taklit/standartlaşma ve değişim/farklılaşma konuları irdelenmiş ve standartlaşma konusunun ağır bastığı görülmüştür. Şimdi de standartlaşma ya da farklılaşmayı, dolayısıyla yayılım ya da çeviri sürecini öne çıkaran faktörlere sırasıyla değinelim.

6.3.1 Yönetimin aynı olması

AVM’ler, bağlı oldukları holding/grup tarafından veya belirli bir ücret karşılığında yönetim/danışmanlık firmaları tarafından yönetilebilmektedir. Bununla beraber, bazı yönetim/danışmanlık firmalarının sahip olduğu ve kendilerinin yönettikleri AVM’ler de bulunmaktadır. Bulgular; aynı gruba, aynı şirkete ya da aynı/yönetim danışmanlık firmasına bağlı AVM’lerin yapı ve yönetim biçiminden nispeten daha benzer özelliklere sahip olduklarını göstermiştir.

K4, Türkiye’de AVM sektöründe faaliyet gösteren belli başlı holdinglelerin/grupların ve yönetim/danışmanlık firmalarının olduğunu ve yönetim/danışmanlık firmalarının AVM sektörüne girmek isteyen yatırımcılara ciddi anlamda know-how desteği sunduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

(...) Türkiye’de bu işi yapan, bu işi yöneten ve devamlılığını sürdüren firmalar var. JLL var, Multi’ler var, Rönesans Holding’ler, Esas Holding’ler, Ece Grup, Torunlar vb. kiralama ve yönetim şirketleri var. Bunların çoğu aynı zamanda yatırımcı, yani kendi AVM’lerini yapıp kendileri yöneten firmalar. (Örneğin) Siz bir yatırımcısınız. Diyorsunuz ki JLL’e: “Kardeşim gel, benim bir AVM projem var.” (...) Onlar AVM’yi kuracağınız noktadan tutun, mimari yapısına kadar... İşte bütün ısıtma-soğutma-aydınlatma sistemleri, AVM’nin giriş noktaları, AVM’nin ACK dediğimiz acil çıkış koridorları... Bütün yapı ve dengeyi yapan mimarları var. (...) O süreçten sonra en önemli husus o binanın doldurulmasıdır. Bu grupların Türkiye piyasasındaki tüm markalarla iletişimleri vardır. (...) AVM’nin bulunduğu nokta, oranın fiziksel yapısı, AVM’nin etrafındaki demografik yapı, sosyal yapı, ekonomik yapı gibi konuları detaylıca -A’dan Z’ye- anlatan bir sunumla gelebilecek markaları çekmeye çalışırlar. Nitekim AVM’nin % 70-80’ini de doldurarak başlarlar. Bu çok önemlidir. Çünkü binaya param olabilir, mimarım olabilir, inşaat birimim olabilir, bina yaparım ama onu doldurmak çok önemlidir. Kiracı bulmak çok önemlidir. İşte

bir site yaparsınız, siteyi güzel bir şekilde de yapabilirsiniz. (Ama) Önemli olan o siteyi kiracılarla doldurmaktır. Kime ihtiyacınız var? İyi bir emlakçıya ihtiyacınız var. (...)

K23 de bu konuda birçok AVM'nin faaliyetlerini yürüttüklerini ve çoğu yatırımcıya da destek sunduklarını belirtmektedir;

(...) Daha önceki Alkaş Danışmanlık ve JLL çalışma yaşamım boyunca 280 civarında AVM'yi şu veya bu şekilde, doğrudan veya dolaylı, konseptinden kiralanmasına, kiralama sonrasındaki yönetiminden satışına kadar katkı sağladık, destek oluşturduk. Dolayısıyla bütün bu söylemlerimi de bu sektörde geçen 93'den bugüne, 27 yılı bulan deneyimimle paylaşmaya çalışıyorum. (...) Zamanında böyle deliler gibi koştura koştura dünyanın dört bir yanındaki AVM'leri incelemeye giderken bugünlerde bizim AVM'lerimizi göstermek için, bizim AVM'lerimizi ziyarete gelenlere yardımcı olmak için talepler alabildiğimiz, birbiri ardına dünya yarışmalarında ödüller kazandığımız... Hatta baktılar ki biz Türkiye'de çok ödül alıyoruz, beni de jüriye aldılar. 7 yıl Avrupa jürisinde görev yaptım. Akabinde, 12 senedir de dünya jürisinde yılın en iyi AVM'lerini seçen jüride (görev yapıyorum). Dünya jürisinde 12 üye var, Avrupa'da 8 üye var. Avrupa'daki jüri başkanlığı görevimi tamamlamanın ardından dünya jürisinde de bu hizmetleri yaparak bu sayede bilgimi, görgümü, kültürümü artırma şansım oldu. (...)

K3, yeri geldiğinde kamu kurumlarına dahi bazı konularda destek olabildiklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

(...) İstanbul'da büyük adliyeler yapılıyordu. Adliyeler yapılırken bile bize geldiler. Yani dediler ki; "Biz de adliyemizi büyütüyoruz, bu büyük yapılar nasıl yönetilir?" Mevcut yöneticileri veya işte o zaman başsavcılar vs. vardı. Dediler ki; "Bu büyük yapıyı nasıl yönetiyorsunuz, yani biz burada işimizi nasıl kolaylaştırırız? Nasıl daha akıllı, daha ekonomik yaparız?" AVM'ye gelmekte bir yanlış yok, bence doğru. Çünkü AVM'lerin giderleri olabildiğince de tutarlı olmak zorunda. Yani Türkiye'de sokağa atacak paramız yok. O yüzden mesela bu tip büyük binaların yöneticileri, AVM yöneticileri tecrübelidir. Bence orada doğru bir yaklaşım vardı, çünkü kamusal işlerde para cebinden çıkmadığı için yönetici projede konforu belki biraz daha ön planda tutabilir. AVM ise hem konfora bakar hem de ilerde oluşabilecek maliyetleri gözetir. Orada sizi ticari yapar. Ticari ne demek? Yani hayatta kalmanız için gerçekçi bir yaklaşım ortaya koyar. (...)

Elde edilen bulgular, aynı gruba ya da aynı yönetim danışmanlığına bağlı AVM'lerin diğer AVM'lere nazaran mimari, yönetsel vs. açıdan birbirlerine daha çok benzediklerini, dolayısıyla yayılım kavramının bu AVM'ler arasında daha kuvvetli

gerçekleştirdiğini işaret etmektedir. Çünkü aynı kaynaktan belirli bir konsept oluşturulmakta ve oluşturulan bu konsept kendilerine bağlı diğer AVM'lerde de uygulanmaktadır. Şimdi katılımcıların bu yönde verdikleri birkaç önemli örneğe göz atalım;

(...) İşte Fashion Design Outlet diye bir grup var. Adamın farklı farklı ülkelerde, Avrupa'da AVM'leri var, hepsi birbirinin aynısı. (...) (K20)

Bizim bağlı olduğumuz firma -MallMark- şu anda yurt dışında 3 AVM yönetiyor. Irak'ta, İran'da ve Özbekistan'da. Mimarileri hep birbirlerine benzerlik gösteren projeler bunlar. Hemen hemen hepsi % 80-90 aynı karakteristik özelliklere sahiptir. Çok ekstrem bir şey yok, değişiklik yok yani. (...) (K17)

(...) Aynı grup tarafından yapılıp yönetilen AVM'ler birbirlerine tasarım olarak da benzer AVM'lerdir. Atıyorum; Forum Grupları yarısı açık olan AVM'lerdir. İstanbul'da, Ankara'da, İzmir'de, Adana'da vs. AVM'leri vardır. Bunların şekil olarak büyüklükleri farklı da olsa yapısal olarak birbirlerine çok benzerlikleri vardır. (...) (K5)

(...) Rönesans Holding'in bütün AVM'leri hemen hemen birbirlerine benzer. (...) Özellikle Optimum adıyla faaliyet gösterdiği AVM'ler birbirlerine benzerler. Neresi? İlk Ankara Optimum... Ankara Optimum'a gittiğinizde mutlaka bir buz pisti görürsünüz. Adana Optimum'a, İstanbul Optimum'a gittiğinizde bir buz pisti görürsünüz. Ama Rönesans kendini çok iyi yenileyen bir grup olduğu için sonrasında bunlardan vazgeçtiler. Mesela Adana'da buz pistini kaldırıp galeri boşluğu hâline getirdiler. (...) (K16)

(...) Mesela bizim şirketimizde de 6-7 tane AVM var. Biz daha çok dönüşüm projelerini seviyoruz. Mesela işte depodan dönüşüm DEEPO vardı. Samsun'da tek el fabrikasından dönüştürülen bir AVM'miz var. (...) (K3)

(...) Mesela Eskişehir'deki Espark AVM kapalı kutu AVM'dir. Mesela bizim İstanbul'daki Marmara Park AVM de kapalı yapıda bir AVM'dir. Birbirlerine benzerlikleri tabii ki var. Mesela Migros'lar var. Antalya Migros ve Beylikdüzü Migros da birbirlerine benzer. Çünkü yapıları birbirleri ile aynı zaten. (K7)

(...) AVM'ler, grubun AVM yönetim biçiminin üslubunu yansıtır. Çünkü grup, bir mimari ekiple çalışır. Hem kendi ekibi olur, hem danışmanlık aldığı bir ekip olur. Orada bir yorum verilir. Derler ki; "Yemek katının tavan yüksekliği şöyle olmalı." ve buradan başarılı bir sonuç alınıyorsa; insanlar kendilerini orada daha ferah, daha keyifli hissediyorlarsa bunu, yapacakları yeni AVM'lerde de yansıtır. Bu çok normaldir. Hepsine benzer bir isim verebilirler. Ya da farklı isimler verip logolarında o grubun, yani bir zincirin içerisinde yer

aldığını ifade edecek (şekilde)... Mesela bizim AVM'lerimizin V şeklinde bir ikonunu vardır. Tüm AVM'lerimiz de bu ikonu taşır. Yani mesela, AVM'lerimiz farklı olabilir ama o ikon mutlaka yer alır. Dolayısıyla birbirlerine benzemeleri olumlu ve başarılı bir AVM'yi çoğaltmak adına yanlış değildir.(...) (K20)

Bazı katılımcılara göre (K13, K22), aynı yönetim/danışmanlık firmasına bağlı olan AVM'lerin birbirlerine benzer olmalarının bir nedeni de, bu firmaların genelde aynı markalara yer verecek şekilde politika gütmeleridir. Tabii, bu politikanın nedeni, bu firmaların kiraya vermekte zorlandıkları yerleri kiraya kolay verdikleri yerle birlikte pazarlamak istemeleridir. Bu konuda K13'ün örnekleri dikkat çekicidir;

(...) (Örneğin) Sizin yönetim danışmanlığını yaptığınız 5 tane AVM var. Bu yönetim danışmanlığı yaptığınız 5 AVM'den 3 tanesinin durumu iyi. İyi yerlerde, iyi konumlanmış, iyi "shop mix"i var ama 2 tanesi kötü. (Bir firma AVM'nizdeki mağazaları kiralamak istediğinde) Diyorsunuz ki; "5 tane AVM'nin 5'inde de açmak zorundasınız." "Hayır, ben 3'ünde açmak istiyorum." diyor. "3'ünde açamazsınız, kusura bakmayın, 5'ine girerseniz olur." diyorsunuz. Anladınız mı? Yani o kısımda da bu tür oyunlar oynanıyor. "X Giyim Mağazaları" açılıyor. X Giyim Mağazaları Türkiye'de iyi bir yere sahip. Gidiyor, yönetim/danışmanlık firmasının kapısını çalıyor. (Elini 3 defa masaya vurarak) "Selamünaleyküm, ben geldim" diyor. "Aleykümselam" diye cevap veriyor. "Ben Yozgat'taki bilmem ne AVM'sine girmek istiyorum." diyor. Yozgat'taki AVM çok iyi bir AVM. Yani giren 1000 liralık mal koyuyor, 10 bin liraya satıyor, atıyorum yani, ticareti çok iyi. Aynı danışmanlık firması "Tamam, sizi Yozgat'a yerleştireyim. Çok güzel bir yerim var. Oraya yerleştireyim sizi. Ama Çemişgezek'teki AVM'ye de gireceksiniz." diyor. "Ben orayı istemiyorum ki." diyor. "Girmezseniz olmaz." diyor yani.

Diğer yandan K11, aynı grup ya da yönetim firmasına bağlı AVM'lerde yönetsel açıdan benzerlik olsa da sunulan ürün ve hizmet noktasında bölgeye göre farklılıklar olduğunu ifade etmiştir;

(...) Yani mesela JLL Diyarbakır'da da, ya da işte atıyorum Adıyaman'da da AVM yönetiyor, İstanbul'da da yönetiyor. İstanbul'daki ile Adıyaman'dakinin birbiriyle aynı olma şansı yok. Çünkü kitleler genel olarak farklı kitleler. Müşteri kitlesi farklı. Fakat yönetsel olarak benzerlerdir.

K1, yönetsel açıdan benzer olma durumunu şu örnekle açıklamıştır:

(...) Pazarlama yönünden, yönetim yönünden değerlendirecek olursak merkeziyetçi bir yapı vardır. Örneğin bugün İçişleri Bakanı çıkıp bir şey söylediğinde bütün valiler ne yapıyorsa biz de aynı şeyi yapıyoruz.

Tabii, bu durumun dezavantajları olduğunu ifade eden katılımcılar da mevcuttur. Buna göre yönetim/danışmanlık firmalarının organizasyon yapısının büyük ve bürokratik süreçlerinin daha fazla olması hızlı kararlar alınmasını engelleyebilmektedir. Bu konuda K9 şunları belirtmiştir:

(...) Ben burada sadece AVM müdürü değilim, holdingin AVM'lerinin genel müdürlüğünü de yapıyorum. Mal sahibi tarafında olduğum için bir şey yapılması gerekiyorsa yönetim kurulu başkanımıza bir maille kısaca durumu anlatıp, onay alıp çalışmayı hemen başlatabiliyorum. Yani formalite olmadan çok daha kısa (süre içinde) kararlar alıp hızlı aksiyonlar alabiliyoruz. (...) Çünkü formalite, evrak, belge (daha az)... Yönetim firmasına bağlı AVM'lerde ise bir ihtiyaç varsa AVM müdürü bunu bağlı olduğu yönetim firmasına bildiriyor. Bağlı olduğu firma bunu rapor hâline getiriyor. Bir ay toplantı zamanını bekliyor. Yatırımcı o toplantıya geliyor, orada yatırımcıya sunum yapılıyor, karar alınıyor, bu şekilde devam ediyor. Ama mal sahibinin yönetimde olduğu firmada kararlar daha hızlı alınıyor. (...)

Bazı katılımcılara göre Türkiye'deki birçok AVM yatırımcısı ve yöneticisi yurt dışında da faaliyet göstermekte ve bu durum birçok açıdan benzerliğe neden olmaktadır. Örneğin (K16);

Ukrayna'ya bir iş seyahati planlamıştık Prime Development'da iken. Organize perakende-deki marka yetkilileriyle bir Kiev turumuz olmuştu. Orada 2 tane AVM'yi gezdik. Bizimkiyle bire bir aynı. (...) Ukrayna, Rusya, Türki Cumhuriyetler, Romanya, Bulgaristan gibi ülkelerdeki AVM yapılanmaları hemen hemen bizimkiyle aynı. Bu biraz bizim kültürümüzle alakalı. (Ayrıca) Bizde yetişen profesyonel yöneticilerin oralarda görev yapmış olmalarıyla alakalı. (...)

K22 de benzer ifadeler kullanmıştır;

(...) Özbekistan'da, Tacikistan'da, Türkmenistan'da... Benim birçok arkadaşım oralara danışmanlık veriyor, müdürlerini Türkiye'den gönderiyorlar. (...) Artı, Romanya'daki, Yunanistan'daki birçok AVM'yi Türkler yönetiyor. Almanya'daki büyük AVM şirketlerinde birçok Türk arkadaşımız çalışıyor. Yani onun için kesinlikle bizden esinlenmişlerdir. (...)

Bir başka önemli konu AVM'lerin mimari tasarımları ile ilgilidir. Elde edilen bulgulara göre Türkiye'de AVM mimarisi konusunda belli başlı firmalar faaliyet göstermekte ve bu firmaların tasarımları da birbirleri ile benzer olmaktadır. Örneğin (K17);

(...) Hani siz, eğer profesyonel anlamda, kurumsal, orta ölçekli bir AVM yapacaksanız zaten Türkiye'de bu işi yapan 3-5 tane mimari firma var. Yani büyük, artık isim yapmış. Örnekle veriyorum; A Tasarım. Türkiye'deki AVM'lerin belki 3'te 1'ini bu mimarlık ofisi çizdi. Bu çizdikleri de birbirlerine benziyor tabi.

K23'ün yorumu ise şu şekildedir:

(...) Türkiye'de AVM kurgusuna en çok bulaşan Tabanlıoğlu Mimarlık olmuştur. Babadan oğula geçen bir şeyde şu an Murat Tabanlıoğlu var. Dolayısıyla Murat Tabanlıoğlu AVM tarihçiliğimizde önemli isimlerimizden biridir. Biz onunla beraber Carousel AVM'de çalıştık. Türkiye'nin ilk outlet merkezi olan İzmit Outlet'de ve sonrasında birçok projede de beraber olduk. (...)

6.3.2 Markaların aynı olması

Bulgulara göre, AVM'ler arasında benzerliği, dolayısıyla yayılım kavramını öne çıkaran bir başka konu ise AVM'ler'in bünyesinde faaliyet gösteren markalardır. Buna göre, bünyesinde aynı markaları barındıran AVM'ler diğer AVM'lere nazaran birbirlerine daha benzer özellikler sergilemektedir. Ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren marka sayısının da az olması AVM'leri içerik olarak birbirlerine daha benzer kılmaktadır. Örneğin K3'e göre, Türkiye'de marka sayısının az olması nedeniyle her AVM'de benzer markalar bulunmaktadır;

(...) İstanbul'da Büyükdere Caddesi'ni görmüşsünüzdür. Yani böyle bir sürü AVM dolu aynı cadde üzerinde. Aynı tür AVM'ler olduğu için hepsinde de aynı markalar var. Yani Türkiye'de -bakarsanız- maksimum 200 tane marka var. Yani böyle bir 1000 tane marka yok ki 200'ü birisinde olsun, 150'si birisinde olsun, yok. Her yere aynı markalar gidiyor. Ondan sonra ne oluyor tabii? Bir cazibesi kalmıyor. Bu sefer pazarlamayla müşteri çekmeye çalışıyorlar, farklı şeyler yapmaya çalışıyorlar. (...)

K8, son dönemde finansal açıdan zorlanan bazı yerli yatırımcıların iflas ettiklerini ve bu yüzden AVM’lerde faaliyet gösteren marka sayılarının azalmasıyla da AVM’ler arasındaki benzeşmenin daha fazla görüldüğünü ifade etmiştir;

(...) Şu anda konjonktürel sıkıntılar var. Yurt içi yatırımcısı/markaları yaşayamıyor, zorlanıyor çünkü. Ciro dengesi çok bozuk, kur yine öyle. Onlar için 100 lira bizim için 100 euro. Yerli yatırımcı bu süreçte ülkemizde duramamaya, kârlı operasyon yürütememeye başladı. AVM’ler bu yüzden son zamanlarda birbirlerine benzemeye daha çok yaklaştı. İç yapısı olarak söylüyorum. Dış yapı olarak çok değişik AVM’ler var.

K19, bu durumun özellikle benzer ölçekteki AVM’lerde daha belirgin bir şekilde görülebildiğini belirtmiştir;

(...) AVM’lerde, içerideki markaların % 80’i aynı. Örneğin bugün orta ölçekli bir AVM’ye gidelim. Hangi AVM’ye giderseniz gidin orta ölçekli bir AVM’deki marka karmasının % 80’i aynıdır. Marka karması aynı olan markaların % 80’i de aynı dekorasyonu, aynı ürünü ile hizmet veriyor. Örneğin, bugün, Siirt’teki bir AVM’de bulunan X markasının içindeki ürünü, raflı, aydınlatması vs... Bugün İstanbul’a gittiğiniz zaman aynı markanın AVM’deki mağazası yine aynı şekildedir. Yani zincir bir marka düşünün. Türkiye’nin her yerinde olan bir X market zincirini düşünün. Nedir? Her yerde aynı fiyat, aynı ürün, aynı şey var, doğru mu? AVM’lerde de bunun gibi bir şey düşünebilirsiniz. Bu dünyanın her yerinde de böyledir. Bugün orta ölçekli bir AVM için düşünürsek; Edirne’deki de aynıdır, Van’daki de aynıdır.

Bazı katılımcılara göre, perakendeciler yeni kurulacak bir AVM’de faaliyet gösterme konusunda çoğu defa ortak karar almaktadırlar. Bu da AVM’lerin benzeşme ve farklılaşmasında önemli bir etkidir. Örneğin, K16’nın yorumuna bakalım:

(...) Güç 2005 yılına kadar -yani masanın iki tarafını düşünürseniz- AVM’ler tarafındaydı. 2005 yılından sonra perakendeciler tarafına geçti. Artık AVM’lere perakendeciler yön vermeye başladı. (...) 20 tane ses getiren marka; “Ben bu AVM’ye girmiyorum dediği an AVM’yi cezalandırıyorlar. Bir AVM yatırımı -atıyorum- 100 milyon dolarsa, 20 tane markayı alamıyorsa ya da 10 tane lokomotif markayı alamıyorsa butik olan perakende markaları o AVM’ye girmiyor. Diyor ki; “Senin kaliteli ‘anchor’ markaların yok, lokomotifin yok, ben zaten vagonum, bunun farkındayım.” Yani LCW olmadan, Migros/Carrefour olmadan, -işte ne bileyim- uluslararası Zara grubu markaları olmadan, yerelde İpekyol markası olmadan tek başıma gelsem başarılı olamam.” diyor. (...)

Bu konuda K13'ün ifadeleri de dikkat çekicidir;

(...) Karşılıklı aktörler (var)... Yani bu bir ip, karşılıklı iki kişi var. Biri siz (AVM müdürü), biri de perakendeci. Hangisi aşağı düşecek? Yeniye satabilmek... Yeniye olduğu gibi satabilmek... Tabii, burada en önemli kural ne, biliyor musunuz? Fısıltı gazetesi. Siz istediğiniz kadar reklam verin, bilmem ne yapın, onu yapın, bunu yapın, “AVM şöyle, AVM uçuyor, AVM kaçıyor.” deyin, kimse inanmaz. Ama 1-2 kişinin kulağına... 1-2 iyi iş yapan firma öbür firmaya; “Hadi gel şuraya girelim, bak burası güzelmiş.” desin, hepsi giriyor. Benim anladığım bu... Zaten Türkiye’de bu aktörler bir elin parmaklarını geçmez. Bu aktörlerin 1 tanesi girdiği zaman 10’u da birden giriyor ve bunlar baba adamlar yani. O fizibilite çalışması, bilmem nesi, şu’su-bu’su boş. Boş yani. Arkasından diyorlar ki; “Ya Mehmet, sen girdin mi?”, “Ya ben giriyorum, sen girmiyor musun?”, “Gireceğim, kaçta anlaştın?”, “Buna anlaştım.”, “Ya ben de anlaşıyım.” (heyecanla) Hop! Hepsi girer. Yani, perakendede hâlâ -pandemi başına kadar- ahbap çavuş ilişkisi devam ediyordu. Zaten esnafılık olması sebebiyle perakendenin temelinde bu var.

Bir başka katılımcıya göre (K2), bazı markalar özellikle birbirlerine göre pozisyon alabilmektedir;

(...) Kişili; “Ben LCW’nin bir adım yanından başka bir yere gitmem. Bu da benim prensibim.” diyor. Türkiye’de hangi LCW’ye giderseniz gidin Kişili ya onun yanındadır, ya o AVM’de yoktur. (...)

K20 ise, makro bir bakış açısıyla, global markaların dünyada AVM’lerin çoğunda bulunmasının benzer yapıları doğurduğunu ifade etmiştir;

(...) Temelde de zaten markaların büyük bir kısmı da aynı, global markalar çünkü. Yurt dışında da var, bizde de var. Ya da onları örneklemiş yerel markalar var bizim. Onlar da yine marka karmaları olan, profesyonel yöneticilerle/yatırımcı gruplarıyla yönetilen ve süreçte de hemen hemen bizimle aynı olan yapılar. (...)

K5 de destekleyici ifadeler kullanmıştır:

(...) E şimdi Carrefour bir Fransız firması. Bütün dünyadaki modeli aynı. Büyüklüklerine göre değişiyor. Orta-büyük ölçekli Carrefour’lar var. Ama mağazaya gözü kapalı gittiğiniz zaman; atıyorum orada bir kuruyemiş reyonuna gitmek istiyorsanız, çikolata reyonuna gitmek istiyorsanız, et reyonuna gitmek istiyorsanız ve buradaki Carrefour’u biliyorsanız orada da elinizle koymuş gibi bulursunuz. Nerede olduğunu aşağı yukarı biliyorsunuz. Çünkü

standartları aynı. Türkiye'deki Migros gibi. Her yerdeki Migros aynı. Yani dolayısıyla herkes birbirini örnek alır. (...)

Bazı katılımcılara göre global markaların çoğu dünyada kendi standartlarına uygun AVM'leri tercih etmektedir. Örneğin (K3);

(...) Ulusal/büyük markaları getiren AVM'lerin hepsi aşağı yukarı birbirine benzer... Ulusal markalar sizde o standartları aradığı için biraz da benziyorsunuzdur. Yani mesela bir ticari marka -örneğin İspanyol ya da ABD menşeli bir firma, ya da yurt dışında bir zincir markası- zaten kendi standartlarını görebildiği yerlere gidiyor. E bu bazı farklılıkları ortadan kaldırıyor. Demek ki onların olduğu AVM'ler bazı standartlarda birbirlerine benziyor.

K21'in bu konudaki yorumu da önemlidir;

(...) Uluslararası markalar şerh koymuş. Türkiye için diyor ki; "Benim bir AVM'ye girebilmem için o ilin yerleşik nüfusunun 750 binden aşağı olmaması gerekir." diyor. E ne yapalım? Gelmediği için bende yok. Bendeki ilin nüfusu ilçelerle, köylerle beraber 550 bin... İlin nüfusu 250 bin... Ben bu uluslararası nitelikteki markayı AVM'mde bulunduramıyorum. Yine ulusal çaptaki bazı markaları da bulunduramıyorum. (...) Kendi çapımızda, ilin bulunduğu ortama göre yaşayan bir AVM'yiz.

6.3.3 Fikrin değişim açısından sahip olduğu esneklik

Bulgulara göre AVM'ler arasında yayılımı, dolayısıyla benzerliği öne çıkaran bir diğer önemli konu, AVM'lerin teknik ve stratejik konularda benzer yapı ve faaliyetlere göre kurulmalarıdır. Katılımcılara göre AVM'ler kurulurken belirli teknik şartlar öne çıkmakta ve AVM yapıları bu şartlara göre şekillenmektedir. Bir başka deyişle, AVM'ler sınırları ve özellikleri önceden belirlenmiş bazı biçimlere göre inşa edilmektedirler. Ayrıca pazarlama ve kiralama politikaları gibi birçok faaliyet alanında benzer uygulamalar yürütmektedirler. Çoğu katılımcıya göre bu benzerlikleri ortaya çıkaran en önemli unsur zaman içerisinde edinilen tecrübelerdir. Yani AVM yönetimleri önceki AVM örneklerinden faydalanmakta ve doğrularını/yanlışlarını kabullenmek durumunda kalmaktadırlar. Örneğin K13'e göre;

(...) AVM'lerde yapıyı çok fazla değiştiremiyorsunuz. (...) Yani o kemiği bozamazsınız, kemikleşmiştir artık orası.

K5, AVM yapılarında bazı farklılıklar bulunsa da temelde benzer standartlara sahip olduklarını ifade ederek bu durumu “takım elbise” metaforuyla açıklamıştır;

(...) Bir erkek takım elbisesini düşünün. Erkek takım elbisesi dediğimiz zaman pantolon olacak, pantolonun cebi olacak, kemeri olacak, düğmesi olacak, fermuarı olacak, ceketin düğmeleri olacak, kolu olacak, içinde cep olacak, dışında cep olacak... Bu, bütün erkek takım elbiselerinde var olması gereken şey. Ama bütün takım elbiseler birbirine benzer mi? Hayır. Renkleri farklıdır, kumaşı farklıdır, modeli farklıdır, kiminin paçası dardır, kiminin paçası geniştir, kimi boldur, kimi dardır, kiminin yakası ufaktır, kimi kruvazedir, kimi iki düğme, kimi dört düğme... Binaları da bu şekilde düşünmek gerekiyor.

K8 ise, yapısal benzerliğin benzer gelişmelere neden olduğunu ifade etmiştir;

AVM’lerin hepsi farklılaşmak için uğraşır. Ama farkında olmadan da benzeştığımız fark ederiz. Bu şöyle; AVM içerisine girdiğinizde bir fikir çıkar. O fikir aslında dünyanın farklı yerlerinde aynı zamanlarda çıkar. Mesela çok kafa yordığımız bir şey... AVM’ler yapısal olarak birbirlerine benzediği için yani ana düşüncesi, temeli benzediği için içerisinde yaşayanlar da zamanla birbirlerine benzer. Ama benzemek istemezler. Benzemek istememek ve farkında olmadan benzemek şuna denk geliyor; ikisinin de yaşandığı bir durumu yaşıyoruz. Benzeyen/benzeşen bir yapımız var. Ama farklılaşmak istiyoruz, hedefimiz o.

Bununla beraber, K20, açık konseptli AVM’lerin farklılaşma yönünde daha fazla imkânı olduğundan bahsetmiştir;

Açık AVM’lerin farklılaşma şansı daha fazla. Çünkü açık AVM’lerde içerisine koyacağınız mimari unsurlarda artık hayal gücü devreye giriyor. Kimisi getirip büyük bir göl koyuyor AVM’nin ortasına, kimisi şelale koyuyor. Kimisi AVM’ye “extreme” sporların da yapılacağı bir platform getiriyor, koyuyor. Birisi yukarıdan bağırarak aşağıya atlarken siz işte Mango’dan alışveriş yapmaya çalışıyorsunuz.

AVM’lerde benzer yapı ve uygulamaları öne çıkaran bazı faktörler, katılımcılardan elde edilen verilere göre aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- AVM’lerde ara koridorların olmaması gerekmektedir. K18’e göre;

(...) AVM’lerde genelde koridor olmamalı. Koridor derken, hani böyle düz gidersiniz, arada böyle (sesini yükselterek) “tak!” diye sağdan, soldan bir yere girersiniz. Öyle koridorlardan bahsediyorum, yani girintiden, çıkıntidan bahsediyorum. Yani rahat olması için kompakt ve yürüme yolunun rahat olması gerekiyor. Mağazalara ulaşılabilirliğin kolay ol-

ması lazım ki oradaki mağazalar da iş yapabilsin. Yani bunlar hep planlama ile oluyor zaten.

- AVM’lerde mal kabul alanları ya otoparktan ya da zemin katından yapıldığı için bu katlar orta katlara göre genellikle daha yüksek tavanlıdır. Bir diğer amaç, yapı marketlerden satın alınan ürünlerin otoparka rahat bir şekilde ulaştırılmasıdır. Ayrıca yeme/içme katı da çatıya yakın ve yine ara katlara nazaran daha yüksek tavanlı olacak şekilde (yemek kokusunu, gürültüyü vb. azaltmak için) inşa edilmektedir. Örneğin, yeme/içme bölümlerinin üst katlarda konumlandırılması konusunda K6, şöyle bir örnek vermektedir:

(...) Bir hamburger restoranı açtınız, bunun bacası var. Dumanı en yakın yerden atmanız gerekiyor. Bu yüzden, bu hamburgercinin üst katta olması gerekli. Hemen çatıya yakın yerde elektrostatik filtreler vardır. Havayı kirletmeyecek şekilde dumanı bacadan atması gerekiyor. Şimdi bu zemin katta, girişte veya derme çatma bir yerde olduğu zaman bu hava kanalının her yerden girme şansı yok. Yani şöyle örnek vereceğim. Zemin katta bir bayan giyim yeri boşaldığı zaman, “Ben orayı Burger King yapayım.” dediğiniz zaman bu tip engeller ile karşılaşıyorsunuz. Yani çatıya kadar bu tesisatı götürme şansımız olamayabiliyor. Ya da gıda firmaları doğalgaz çekiyorlar. Bu doğalgaz, bina yapılırken en üst kata kadar getiriliyor, oradan gıda firmalarına dağıtımı yapılıyor. Ama her yerde, böyle karışık yerde; “Bir alt katta köşede pideci olsun. Öbür köşede, binanın öbür tarafında işte bir tane pizzacı olsun.” deme şansımız tam olamıyor. Çünkü hepsini bir yerde toplamanız gerekiyor. (...)

- AVM’lerde sütun aralıkları, koridor boşlukları ve mağazalar için ayrılacak alanlar genellikle belli standartlara göre dizayn edilmektedir. Örneğin (K22);

(...) Böyle bir mimaride aşağı yukarı her 8 metrede bir sütun konulur, maksimum 16 metre aralıkta konulur ve sizin böyle bir mimaride zaten kare kare, dikdörtgen dikdörtgen gitmeniz lazım. Hani bunun dışına çıkarsanız mimari olarak görüntü güzel olabiliyor ama çok kayıp alanınız oluyor. (...)

- Yasal zorunluluklar da AVM’leri şekillendirebilmektedir. Örneğin satış alanı yani brüt kiralanabilir alanı 5000 m²’nin altındaki alışveriş mekânları AVM statüsüne

girmemektedir. Ayrıca AVM’lerde bebek bakım odası, ibadet yeri, acil tıbbi müdahale ünitesi gibi alanların da bulunması zorunludur.¹¹

- AVM’lerde yönetim ve yönetim birimleri odaları, güvenlik odası, temizlik odası, kazan dairesi ya da ısıtma/soğutma sistemleri için de bölümler bulunmaktadır.
- AVM’lerde kat düzeni; pazarlama stratejileri ve ihtiyaçlar doğrultusunda benzer kurgularda oluşturulmaktadır. Örneğin (K16);

(...) Teknosa’yı -1’e (zemin katın altındaki kat) koyuyorsanız MediaMarkt’ı 2. kata koyacaksınız. Çünkü teknoloji kıyaslanarak alınan bir şeydir. (...) Atıyorum iPhone 12 alacaksınız. Teknosa’da 10 bin lira olan iPhone’u hemen almazsınız. “Ya bir de MediaMarkt’a bakayım, orada ne kadara satılıyor?” deyip bir de MediaMarkt’a gidersiniz. İşte, -1’de olan Teknosa’dan 2. katta olan MediaMarkt’a ulaşması için en az 30 tane vitrinin önünden o müşteriyi gezdirmeniz lazım. O müşteriyi gezdirmek için de mimarın, kiralama müdürünün söylediklerine kulak vermeniz lazım. Yürüyen merdivenleri, asansörleri, katta bulunan WC’leri ona göre konumlandırmanız lazım. Hatta ve hatta ATM’leri bile ona göre konumlandırmanız lazım. Çünkü içeri giren müşteriyi AVM içerisinde ne kadar çok dolaştırıp ne kadar çok vitrin gösterirseniz AVM o kadar başarılı olur. (...)

K1, bu durumu “plansız alışveriş” kavramıyla açıklamıştır;

AVM’lerdeki alışverişin büyük bir kısmının plansız alışveriş olduğunu düşünecek olursak, aslında oradaki motivasyon bir şey almak değil, gidip gezip bir şeyleri görünce almak. Mesela adam AVM’ye bir şey almaya gelmiyor, yemek yemeye geliyor. O sırada mağazaları gezerken bir şey görüyor; “Ne güzelmiş, dur şunu alayım.” diyor.

K2, oluşturulan bu düzeni “doğru yönetim” ile açıklamakta ve sistemin genel olarak her AVM’de bu şekilde kurulduğunu belirtmiştir;

(...) Şimdi AVM’nin alt katı var. AVM’nin alt katını canlandırmak için alt kata ne yapacaksınız? Mecburen insanların gitmek zorunda olacağı bir mağaza koymanız lazım. Ne koyayım? Migros’u koyacağım, başka ne koyacağım? Hemen karşısına yapı marketi koyacağım. Her AVM aynıdır, birçok AVM % 90 aynıdır. Şimdi bu taklit değil işte. Bu “doğru yönetim”, yani olması gerektir. Bu en başından beri böyle gider. Genel olarak hep böyledir. Ha, “Ben farklı olmak istiyorum.” diye düşünüp de Migros’u üst kata koyarsam, alt kata bilmem hangi mağazayı koyarsam, LCW’yi üst kata bırakırsam ne olur, biliyor musunuz? İş yapamazsınız. Hiçbir şekilde çalışamazsınız. İnsanlar üst kata çıkmaz Migros için.

¹¹ EK-1

O sepetler nasıl inecek aşağıya? Nasıl gidecek, gelecek? Hiç gördünüz mü bir AVM’de fast food alt katta, Migros üst katta? Hiç denk geldiniz mi? Gelemezsiniz. Sistem öyle. Hangi AVM’de alt katta Burger King gördünüz? Hiçbirinde göremezsiniz. Hepsi fast food katındadır. Standart bu, olması gereken bu yani.

- AVM’ler, kat sayıları genellikle az olacak şekilde inşa edilmektedirler. Çok katlı yapılar müşterileri yoracağından dolayı genellikle 4 kattan fazla kat yapılması tercih edilmemektedir.
- AVM’lerin içerisinde, köşe başlarında önemli “anchor mağazalar” konumlandırılmaktadır. Örneğin, K7’ye göre;

(...) AVM’lerde, kuruluş aşamasında çekirdeği oluştururken bazı kriterler vardır. Şimdi o dikdörtgen yapı, ya da işte üçgen yapı, ya da kare yapı fark etmez; mutlaka köşe mağazalarının büyük mağazalardan oluşması yani “anchor” mağazalardan oluşması gerektiği; işte o “anchor” mağazaların kiralaması yapıldıktan sonra “anchor” mağazaların arasındaki diğer mağazaların daha kolay kiralanacağı dünyadaki bir kanundur zaten. Yani köşelere sağlam markaları koyarsınız, kiralamasını yaparsınız. Araya da diğer markaları yerleştirirsiniz. Diğer markalar genelde “anchor”lara göre hareket ederler. Yani sistemi o şekilde konumlarsınız. Genelde bu şekildedir. Ama dediğim gibi mimari olarak; yapısına göre, bulunduğunuz arazisine göre, lokasyonuna göre farklılıklar gösterebilir.

- AVM’lerde sektörel konumlandırma yapılmaktadır. Yani birbirlerini destekleyecek ve sinerji oluşturacak mağazalar ve alanlar birbirleriyle komşu olacak şekilde konumlandırılmaktadır. Örneğin K21, bu konuda şunları ifade etmiştir:

(...) Erkek ayakkabıcıyla erkek giyimci bir yerde olsun, birbirine sinerji oluştursun. Siz takım elbise aldıktan sonra ayakkabıyı da almak için erkek ayakkabıcıya gelin. Çocuk ürünleri satan mağazayla oyuncak mağazaları yan yana olsun. Kozmetikçilerle takı-aksesuar satanlar yan yana olsun. Bunlar AVM’nin temel felsefeleridir.

- AVM’ler pazarlama aktivitelerinden de faydalanarak genellikle resmî ve dinî bayramlar gibi önemli günlerde etkinlikler yapmaktadırlar. Bu konuda K18’in yorumuna bakalım:

(...) Mesela yurt dışında Noel, yılbaşı kutlaması inanılmaz önemlidir. Bizde ne vardır, ramazan etkinlikleri vardır mesela. Ramazana göre süslemenizi yaparsınız. AVM’ler sosyal açıdan da ziyaretçilere birtakım şeyleri anımsatıyor. Atıyorum; kadınlar gününde kadınlar-

la ilgili bir sergi yapıyorsunuz ya da kadınlara yönelik bir satış organizasyonu yapıyorsunuz, etkinlik yapıyorsunuz ve (şaşıracak) “Aaa bugün 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’ydi.” (diyorlar). Hani onu artık algıya sokuyorsunuz. Ramazan da aynı şekilde. 29 Ekim olsun, 10 Kasım olsun, yani bu tip önemli/özel günler AVM’lerde sürekli gündeme getirilen pazarlama aksiyonlarıdır. Yani bunlar milletimizin benimsediği, özümsemiği şeyler. Onları da siz AVM’nin içinde farklı aksiyonlarla ziyaretçiyle buluşturup algıda kalıcılığı sağlarsınız. Mesela buraya çocuklu bir aile geliyor. Çocuk geliyor; (şaşıracak) “Aaa, 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı ’mız” (diyor). Atıyorum; siz burada bir vals gösterisi yapıyorsunuz mesela. O çocuğun algısında kalıyor. (...) Ondan dolayı da AVM’ler pazarlama aksiyonlarını mutlaka planlamalarına yerleştirir.

6.3.4 Rekabet durumu

Çoğu katılımcıya göre AVM’lerin birbirlerine benzemelerinin ya da farklılaşmalarının en önemli nedenlerinden biri rekabettir. Buna göre rekabetin zayıf olduğu piyasa koşullarında yayılımın etkileri görülürken, tam tersi durumda yani güçlü rekabetin söz konusu olduğu durumlarda farklılaşma ihtiyacından dolayı çeviri kavramı öne çıkmaktadır. Öncelikle bazı katılımcıların rekabet ve farklılaşma konusunda kurdukları ilişkiye bakalım:

Rekabetin olduğu yerde farklılaşma olmak zorunda. (...) (K7)

İlk dönemdeki AVM’ler birbirlerine çok daha benziyor. Çünkü son yıllarda kurulanlar daha rekabetçi oldukları için daha da farklılaşmaları gerekiyor. Çok daha farklılaşmaları gerekiyor. (K11)

(...) Rekabetin olmadığı yerde hizmet bazen belli bir yerde kalabiliyor. Ama aynı bölgede 2 tane AVM varsa daha çok müşteri çekebilmek için, daha çok hizmet verebilmek için farklılaşmaya gidebiliyorlar. (...) (K9)

(...) Kırsaldaki AVM’ler birbirlerine benziyor. Bugün Karadeniz kırsalı ile Doğu Anadolu kırsalı, İç Anadolu’nun kırsalı ile Akdeniz’in kırsalı aynıdır. (...) Kırsal kesimdeki AVM’ler veya ilçelerdeki AVM’ler, büyük şehirlerdeki AVM’lere göre daha sıradan, daha vasat kalıyor. Mesela küçük şehirlerde -şu an bile yapılsa- dört duvarlı AVM yapılır. Çok da ahım şahım olmasına, havuza vs. gerek yok. 50 bin nüfuslu bir şehre bir AVM yaptınız diyelim, farklılaşsa ne olur? 50 bin nüfus var orada. Onun size getireceği para belli. Yatırımcı ekstra masrafa gerek duymuyor. Çünkü “Burada ben kurdum.” diyor. Orada ikinci bir AVM’yi zaten kimse kurmaz. Onun için ne gerek var fazla masrafa? “İhtiyaç olan markaları getiri-

yor muyum? Getiriyorum. Tamam canım, burada havuzu olsa ne olur, olmasa ne olur.” (diyor). O düşüncededirler yani. (...) Dolayısıyla oradaki o gelişmeler, oradaki o farklılaşmaların temel motivasyonu da o pazarda hâlihazırdaki pasta payını kaybetme korkusu. (K1)

Görüldüğü üzere rekabet ve yayılım kavramları birbirleri ile ters orantılı şekilde gelişmektedir. Elde edilen bulgulara göre özellikle ilk yıllarda sektörde boşluk olmasından dolayı benzerlik, dolayısıyla yayılım kavramı daha baskın bir şekilde cereyan etmiştir. K22, bu konuda şunları ifade etmiştir:

İlk zamanlarda böyle hızlı bir büyüme, hızlı bir yatırım dönemi vardı AVM sektöründe. O sırada hemen hemen hepsi (AVM’ler) birbirine benziyordu. Çünkü amaç; bir an evvel açmak, kiralamak, ondan sonra satmak -artık neyse planları-... Bir an evvel yaptığımız yatırımı geri almak derindeydik. Fakat son 10 yıldır AVM’ler böyle düzensiz ve birbirine yakın yapılıncı baktılar ki bu iş; “Yaptım, kiraladım, sattım.”la olmuyor. Bu yüzden birçok AVM kendini farklılaştırma yoluna gitti. Bu ilk başta daha çok mimari şekille başladı. Ondan sonra içerideki mağaza karmasıyla bunu geliştirip, yönetim şekliyle de bunu taçlandırmaya çalıştılar. Yani kendilerine bazı konseptler belirlediler. İşte, ne bileyim, bazı farklılıklar oluşturmak istediler. (...)

K6 ise, ilk zamanlarda sektörde yeteri kadar know-how olmadığından dolayı benzerliğin öne çıktığını, fakat sonraları AVM sayılarının artmasıyla AVM yönetimlerinin farklılaşma yoluna gittiklerini belirtmiştir;

Artık yavaş yavaş değişim ve farklılaşma söz konusu oluyor. AVM’nin hemen yanında bir otel, bir hastane, gösteri yapabileceğiniz yerler gibi anlayışlarla bir arayış içine girmeye başladı sektör. İlk yıllarda AVM’ler arasında taklit vardı, çünkü o dönemde AVM’lerin nereye gideceğini, ne olacağını kimse kestiremiyordu. (...) O dönem çok az AVM vardı. Hani bu başarılıysa, işte; “Aynısını yapalım.” deniyordu. Bir adım daha öteye götürelim derken hata yapabiliriz korkusu vardı. O yüzden o ilk yapılan AVM’lerin birbirine benzer olmalarının sebebi o riski almadan, “Ya bu başarılı oldu, aynısını yapalım.” demeden ötürü. Ama sonra aynı bölgede birden fazla AVM yapılırken; “Bak burada, bu şehirde 4 tane AVM var, biz bundan farklı bir şey yapalım.” anlayışı oluşmaya başladı. Kimi mimari özelliğini daha kuvvetlendirdi, kimisi çocuk eğlenceye daha fazla ağırlık verdi. İşte “AVM’nin yanına bir otel koyalım, otel müşterisi de bizim müşterimiz olsun.” gibi. (...)

K5, bu durumu destekleyici ifadeler kullanmıştır;

Başlangıçta model “kopyala-yapıştır”dır. Ya da “follow the leader” dir. (Yani) “Lideri takip et.” Dolayısıyla burada fazla kafa yormadan kopyala-yapıştır yaparsınız. Ama bir müddet sonra “kopyala-yapıştır”ın rekabetinin olmadığını görürsünüz. Yani bu ne demektir? Yani şimdi küçük bir şehirde bir tane AVM var diyelim. Adam gidip Ankara’daki, İstanbul’daki bir AVM’yi görmüş ve onun modelinde bir AVM yapmış. Fark etmez, ne yaparsa yapsın çünkü o şehirde başka AVM yok. Ama ikinci bir AVM yapmaya kalkıldığı zaman o şehirdeki mevcut AVM’yi “kopyala-yapıştır” yapamazsınız. Neden? “E kardeşim, sen de bunun aynısı isen ben niye sana geleyim ki?” (derler). Biraz gütsen öbür AVM var. Adam diyecek ki; “Bir dakika kardeşim, bak o eski AVM’de havuz yok, ben havuz yaptım. Eski AVM’deki çocuk oyun alanı 100 m², ben 500 m² çocuk oyun alanı yaptım. Efendim, belediye ile anlaştım, benim AVM’mden nikâh salonu var.” Bir şeyleri farklılaştırmaya başlarsınız. (...)

6.3.5 Çevrenin etkisi

Katılımcılara, “AVM kavramının ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, şehirden şehre vb. farklılaştığını düşünüyor musunuz?” ve “(evet ise) Bu farklılaşmada hangi faktörler etkilidir?” soruları yöneltmiştir. Elde edilen bulgulara göre AVM’lerin farklılaşması ya da benzeşmesinde, dolayısıyla çeviri ve yayılım kavramlarından hangisinin ön plana çıkacağı konusunda belirleyici en önemli etkenlerden biri çevresel faktörlerdir. Buna göre; coğrafi durum, iklim, kültür, demografik yapı vb. etkenler AVM’lerin şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamakta ve bu konularda benzer bölgeler arasında benzer türde AVM’ler ortaya çıkmaktadır. Çoğu katılımcı, genel anlamda büyük benzerlikler olsa da her ülkede ayrı bir tipolojinin görüldüğünü ifade etmiştir. Dolayısıyla farklı çevrelerden dolayı, çeviri etkisinin ülkeler arasında daha belirgin ve daha güçlü gerçekleştiği söylenebilir. Öncelikle çevrenin etkisini öne çıkaran K23’ün bu konudaki örneğine bakalım:

Uzakdoğu’da başka format, Afrika’ya gittiğiniz zaman, Güney Afrika’da bambaşka formatlar... Kuzeyde Baltık ülkelerine çıktığınız zaman başka... Amerika tabii ki başka bir cennet, Güney Amerika... Bu çabalar esnasında gidemediğim tek yer Avustralya kaldı. Orada da çok güzel, çok başarılı örnekler olduğunu biliyorum. Ve bu dünyayı gezmemiz... Yani biraz seyyahlık yaptık. Biz de kendi mesleğimizin Evliya Çelebi’si olduk. Gördüklerimizi, öğrendiklerimizi bire bir kopyalamak değil uyarlamak diye adlandırıyorum ben. Çünkü Amerika’dan bir bilgisayar alırsanız Amerika’dan aldığınız bilgisayarı Türkiye’de duvardaki elektrik prizine takamazsınız. Keza İngiltere’den aldığınızı da takamazsınız. Hani Avrupa’daki bile her zaman uymaz. Çünkü o da bazen topraklı ve kalın olduğu için. Dolayısıyla

kendimize biçtiğimiz misyon -işlev- bu gördüklerimizin doğru adaptasyonu -doğru uyarlaması-... (...)

K1, bir AVM kurulurken başka bir AVM'nin model olarak alınabildiğini, fakat bu durumun birbirlerine benzer çevreye sahip olma şartıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir;

(...) Örneğin Batman'da bir AVM var ve bir AVM daha yapılacak. Hadi gidelim Batman'a Mall of İstanbul'un aynısından yapalım. Mall of İstanbul çok büyük bir AVM. Yani aynı modeli gidip orada uyguladığınızda o AVM'yi doldurma şansınız yok. Bir kere makul değil, rantı bol değil. Yani o AVM'nin geri dönüş süresi yatırıma değecek boyutta değil. Aynı ölçeklerde bile bire bir almak her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü, örneğin, coğrafi açıdan benzerliklere sahip olmaları lazım. Yani AVM yapacağınız yer ile model olarak aldığınız AVM'nin olduğu yerdeki sosyoekonomik durum, kişi başına düşen harcama, toplam nüfus, eğitim düzeyi vs... Bütün o parametreler benzer olmalı ki siz de aynı yapı ile aynı sonuca ulaşabilin. Şimdi model almaktaki maksat nedir? Örneğin; "O model çok başarılı, aynı modeli uygularsak biz de başarılı oluruz." diye bir şey yok. (...)

K18 de AVM yapısının şehirlere göre, hatta ilçelere göre oluşturulması gerektiğinden bahsetmiştir;

(...) Yapısal anlamda baktığımızda AVM'ler çok fazla farklılık göstermez. Ama AVM'yi bölgeye göre konumlandırmaktan bahsediyorum. Şimdi atıyorum; Antakya'da bir AVM açmayı planlıyorsunuz. Oradaki insanların isteklerine, ihtiyaçlarına göre o AVM'yi konumlandırıp yapılandırmanız lazım. (...) Tüketici kültürü, bulunduğu lokasyona göre değişir. İstanbul'daki müşterinin kültürüyle... Bırakın şehri, İstanbul'da ilçe bazında bile tüketici alışkanlıkları farklılık gösteriyor yani.

Birçok katılımcıya göre AVM'lerin başarısındaki en önemli faktör lokasyondur ve AVM yönetimleri, faaliyetlerini bulundukları lokasyona göre belirlemektedir. Bu konuda K16'nın yorumu dikkat çekicidir;

(...) Her şehrin sanal çizgisi vardır. Perakende anlamında da kültür anlamında da, yerleşim anlamında da... Her şehrin mutlak surette bir sanal çizgisi vardır. Mesela, Gaziantep'in sanal çizgisi perakende anlamında Gazi Muhtar Paşa Bulvarı'dır. Gazi Muhtar Paşa Bulvarı'ndan sonra eski Antep başlar. Her şehrin eski şehri vardır, yeni şehri vardır. (...)

Destekleyici bir yorum da K11'den gelmektedir;

(...) Buradaki temel konu şu; tamam, işte Avrupa'dan Türkiye'ye geldi. Türkiye'de işte evrildi bilmem ne. Ya şimdi bu işin temeli -bakın pandemide de bunu çok iyi gördük- insandır. Her şeyin temeli insandır. Yani bütün gelişmeler insana göre oluyor. Yani o değişimler, benzerlikler, bilmem neler falan hepsi insana göre oluyor. Yani o bölgenin yapısı, o lokasyonun yapısı nasılsa... (...) Hepsi birlikte toplanacak ve o AVM'ye şekil verecektir. Yani sizin nasıl bir AVM hayal ettiğiniz çok önemli değil. Yani yatırımcı veya mimar, orayı çizenler, orayı yapanlar, orayı yönetenler... Onların nasıl bir şey hayal ettiği çok önemli değil. Oraya gelen insanlar ne görmek istiyor? Orada ne deneyimlemek istiyor? Orada ne yaşamak istiyor? Bu size her yerde yol gösterir. Yani temel mantığı budur.

Şimdi sırasıyla AVM'lerin yayılımında ve çeviriye uğramasında önemli çevresel faktörleri inceleyelim;

6.3.5.1 Demografik yapı

Birçok katılımcı tarafından bahsedilen en önemli konu AVM'lerin kuruldukları bölgenin demografik yapılarından etkilenmeleridir. Buna göre AVM'ler potansiyel tüketicilerin ilgi ve talepleri, bölgenin nüfusu, bölgenin gelir durumu ve bölgenin gelişmişlik düzeyi gibi birçok farklı değişkene göre kurulmakta ve faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmektedir. K12, bir bölgede AVM kurulup kurulmayacağı konusunda bile mevcut talebe işaret etmiştir;

(...) Yani şimdi çalışmalar var, bunlarla ilgili araştırmalar var. Yani "AVM'ler niçin açılıyor, neden açılıyor?" sorusunu bilmek lazım. Yani durup dururken niye açılıyor? Mesela şimdi Bingöl'de neden AVM açıldı? Halkın talepleri doğrultusunda. Bu yatırımlar büyük para isteyen yatırımlar. Yani durup dururken kimse gidip de Anadolu'da, işte ne bileyim Güneydoğu'da AVM açmaz. Bunun maliyetleri çok yüksektir; hem kuruluş aşaması, hem markalaşma aşaması, hem pazarlama aşaması... Basit bir şey değil yani. Belli bir araştırma süreci olur. Halkın bunu orada talep edip etmeyeceği veya karşılık bulup bulmayacağı... Yani ancak karşılığı olan bir yerde AVM açılabilir. Genellikle AVM'ler illerde çoktur. Büyük ilçelerde de açılabilir. Yani il düzeyindeki ilçelerde açılabilir ama normal, küçük bir ilçede AVM açılmaz. Yoktur yani. AVM'yi kuracağınız bölgenin o AVM'yi kaldırıp kaldırmayacağı önemli... (...)

K9 da AVM'lerin kuruluşundan önce ciddi fizibilite çalışmaları yaptıklarını ifade etmiştir;

(...) Bölgede araştırma yapıyoruz. İnsanlarla, işte broşürler vasıtasıyla, aynı zamanda bir otelde soru cevap... Otelin toplantı odasına misafirler davet ediyoruz. Diyoruz ki; “Burada bir AVM olsaydı içerisinde hangi markaların olmasını isterdiniz? İçerisinde hangi etkinliklerin olmasını isterdiniz? İçerisinde nelerin olmasını isterdiniz?” Örnek veriyorum; Ankara’ya yapılacaksa “Ankara’daki bir AVM’de farklı beklentileriniz neler olabilir?” Bunların tek tek araştırmalarını yapıyoruz ve bunları bay-bayan, yaş aralıklarına vs. göre tek tek değerlendirmelerini çıkartıyoruz. (...)

Bu konuda K1’in yorumu da dikkat çekicidir;

(...) Ben Alman fon şirketinde 4 yıl çalıştım. Onlar bize planlamanın ne demek olduğunu öğretti. Planlamada çok iyiler çünkü. Şimdi 3 tane AVM’miz vardı o dönemde. Ben 2 tanesinin bizzat inşaatında, planlamasında bulundum. Hem Antakya’nın hem Gaziantep’in. Şimdi bu AVM’ler yapılırken ilk önce İstanbul’da bir üniversitenin hocalarından danışmanlık alındı, trafik etüdü. “Bizim arsamızın önündeki yoldan, yanındaki yoldan, bir alt paralelindeki caddeden, bir üst paralelindeki caddeden günde kaç tane araba geçiyor? Hafta içi kaç araba geçiyor? Hafta sonu kaç araba geçiyor? Hangi saatler arasında ne kadar araba geçiyor? 3 yıl sonra ne kadar geçer? 5 yıl sonra ne kadar geçer? 10 yıl sonra ne kadar geçer? O şehirdeki araç sahipliği oranı nedir? Önümüzdeki yıl ne olur, 3 sene sonra ne olur, 5 sene sonra ne olur, 10 sene sonra ne olur?” diyerek sırf bu bilgilerle otopark girişimizin nereden yapılması gerektiği konusunda, otoparkımızın kapasitesinin ne olması gerektiği konusunda, sadece bu soruların cevabı için böyle bir araştırma yaptık. Dolayısıyla bir başka AVM’yi kopyala-yapıştır yapmak her zaman başarıyı getirmez. (...)

Bazı katılımcılar tüm bu fizibilite çalışmalarına rağmen AVM’nin kuruluşu sonrasında bile farklı ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda değişikliklere gidebildiklerini, bu noktada en önemli etkenin tüketici talepleri olduğunu dile getirmiştir. Örneğin (K10);

(...) Yani bir AVM’nin kuruluşundan itibaren bazı talepler, bazı değişiklikler olabiliyor. “Neden?” dersiniz... Çok ciddi bir örnek vereyim. AVM’yi açtığımızdan beri AVM’ye 2 tane yeni yürüyen merdiven, 2 tane de asansör eklettik. Sebep (nedir)? Müşteri davranışı bizi bunu yapmaya yöneltti. Bir baktık ki açmadan önce her şey muazzam ama açtıktan sonra eksiklerinizi görebiliyorsunuz. Açtıktan sonra müşterinin talepleri daha farklı oluyor. Yani AVM’nin içerisinde bir anket yaptırırsanız -eğer nitelikli müşteriye de denk gelerseniz- müşteri zaten size ne yapmanız gerektiğini üç aşağı beş yukarı anlatabiliyor.

K14, AVM’lerin sunacağı ürün ve hizmetlerin hitap ettiği tüketici kitlesine göre belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir;

(...) Her şeyden önce yatırımcının ya da AVM'yi yönetecek kişinin, müşteri kitlesine bakması gerekiyor. (...) Kim gelecek buraya? Yurt dışından insan gelecek mi? Rus mu gelecek, Arap mı gelecek, o ilden mi gelecek, kim gelecek? Yoksa herkes mi gelecek? Buna karar verip içeride kullanılacak malzemeden tutun da içeride kullanılacak iletişim diline kadar farklılaştırması gerekiyor yani. Bir nevi böyle ince ince çalışılması gerekiyor. Benim çok sevdiğim bir söz vardır. İşte; "Retail is detail." diye, "Perakende detaydır." diye... Bu sadece perakende markaları veya mağazalar için geçerli değil. Bizim için de -AVM'ler için de- geçerli. Yani bu iş detay işi. Kime hitap edeceksiniz? İçeride ona uygun atmosfer var mı? Ona uygun iletişim ortamını oluşturuyor musunuz? İletişim ortamından kastım sadece AVM ile müşterileri arasında değil; AVM yönetimi ile kiracılar arasında, AVM yönetimi ile patron/mal sahibi arasında... Ve bunların hepsinin kendi içerisindeki iletişimini sağlamak da başlı başına bir detay. Yani çok komplike bir iş yapıyoruz. Bu bir taraftan işimizi renklendiriyor, bir taraftan çok zor bir hâle getiriyor. Ama bir " $X+Y=Z$ " formülü yok bu işte. Sadece formül şu; müşterinizi çok iyi tanıyacaksınız ve ona uygun altyapıyı oluşturacaksınız. (...)

Bir başka önemli faktör AVM'nin kurulacağı bölgenin nüfusedir. K13, bu konuda şöyle bir açıklama yapmıştır:

(...) Bizim 300 bin nüfusu olan yerlerde açtığımız AVM'ler ile 1 milyonluk nüfusa sahip olan yerde açtığımız AVM'lerin m²'sinden tutun "shop mix"ine kadar her şeyi farklı. 10 milyonda, 20 milyonda, 50 milyonda çok daha farklı olur. Yani bu çevresel etmenler en büyük etken. Bunlar çok konuşulur. Bir AVM açılmadan önce en az 3 sene konuşulur. Şu an hâlen bir yönetim danışmanlık firmasında çalışıyorum. Bizim bir AVM açma projemiz her şeyi ile 2,5 sene sürüyor. (...)

Tabii ki nüfus, bu konuda tek belirleyici faktör değildir. Örneğin, K2, yaklaşık nüfusa sahip olsalar bile gelişmişlik düzeyi farklı olan bölgelerde kurulacak AVM'lerin farklılaşacağını ifade etmiştir;

(...) AVM'ler bölgeden bölgeye, şehirden şehre değişir. Bölgelerin ekonomik şartları, yaşam kalitesi/yaşam şartları değişkenlik sergiler. Bugün Ankara'nın yaşam şartlarıyla Doğubeyazıt'ın yaşam şartları bir değil. İzmir'in bir ilçesini söyleyin bana, (sonra da) Ağrı'nın bir ilçesini söyleyin, yaşam şartları bir değil. "Ama o da 100 bin nüfus, bu da 100 bin nüfus." olur mu? Aynı mı? Değil. Niye aynı değil? Çünkü yaşam kaliteleri farklı, yaşam şartları farklı, ulaşım farklı, teknoloji farklı... Yani bölgeden bölgeye, lokasyondan lokasyona değişiyor. (...)

Bir başka katılımcı (K22), AVM'lerin, standart bir biçiminin olduğunu kabul etmekle birlikte çevresel faktörlerin de belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, AVM'lerin bölgelerin gelir düzeyine göre kurulduğunu, mağaza karmalarının tüketicilere göre belirlendiğini ve AVM'lerin başarısının da buna bağlı olduğunu söylemiştir;

(...) Size mesela çok ilginç bir şey söyleyeyim; Nişantaşı'nda yaptığınız bir AVM ile Bağlarbaşı'nda yaptığınız bir AVM'nin mağaza karmaları farklı olmalı, lükslüğü de farklı olmalı. Yani Bağlarbaşı'nda çok lüks yaparsanız inanın insanlar ürker, yavaş yavaş girer. Yani geç müşteri edinirsiniz. Ama orada orta düzey gelire sahip insanların alışveriş yaptığı markaları toplarsanız inanın o AVM çok daha başarılı olur. Ama; "En iyi AVM'yi ben yaparım, en lüks markalar bende olsun." diye Bağlarbaşı'na en lüks markaları koyarsanız inanın o AVM yürümez. Yani tam tersi; işte ne bileyim, mesela Nişantaşı'nda veya Levent'te, Etiler'de orta sınıf bir AVM yaparsanız inanın orası da yürümez. (...) AVM'deki birinci şey lokasyondur. (...)

Görüldüğü üzere, AVM'lerin büyüklüğü ve mağaza karması gibi birçok konuda tüketici faktörü önemli bir rol oynamaktadır. K5, buna rağmen AVM'lerin standart bazı hizmetleri her yerde sunmaları gerektiğinden bahsetmiştir;

(...) Neye dikkat edersiniz? Küçük bir şehirde AVM kurarken gidip de 100 bin m²'lik bir AVM kurmazsınız. Niye? Nüfusu var, gelir durumu var. AVM'ye gelecek kitle belli, ona göre hareket edersiniz. Onların gelir düzeyi düşük bir seviyedeysen lüks mağazaları koymazsınız, yüksek fiyattaki ürünleri koymazsınız. FLO ayakkabıyı koyarsınız da tutup Divarese ayakkabıyı, 500 liralık ayakkabıyı koymazsınız. Koysa kime satacak adam? Yani 250-300 liralık erkek elbiselerini satan mağazaları koyarsınız da 2000 lira... SARAR'ı getirip de oraya koymazsınız. Bunları yaparsınız. Ama yine geniş koridorlar, çoklu mağaza, yeme-içme alanları, sinemalar, çocuk eğlence alanları gibi alanları, klima sistemlerini, güvenlik ve temizlik hizmetlerini sunmak durumundasınız.

6.3.5.2 Konum

Bazı katılımcılar ise AVM'lerin kurulmasında ve model olarak alınmasında konuma ve konuma bağlı iklim, coğrafi özellikler, toplumsal gelişme gibi faktörlere vurgu yapmışlardır. Örneğin (K16);

AVM'ler yer yer değişiyor. İl il de değişkenlik gösteriyor aslında. İl ilden kastım nedir? Yani Mersin'de bir AVM yapıyorsanız iklim koşullarından dolayı yarı açık-yarı kapalı yapabi-

liyorsunuz. Veyahut da tamamen açık yapabiliyorsunuz. Ama Karadeniz’de tamamen açık bir AVM yaptığınız takdirde çok başarılı olamazsınız. Veyahut da karasal iklimi olan Doğu Anadolu’da tamamen açık bir AVM yapamazsınız. (...)

K2 de;

(...) İzmit’te “41 burada AVM” var. Güzel ve çok büyük bir AVM ve konsept olarak üstü açık bir AVM. Şimdi bu AVM’yi getirip Şırnak’ta kuramayız. Çünkü bu AVM’nin yapısı oranın iklim şartlarına uygun değil. Öncelikle bölgenin iklim şartları ve ekonomik şartları göz önüne alınır. (...)

diyerek bu konuda önemli bir örnek vermiştir;

(...) AVM’ler model alınır, ama nasıl alınır? İşte; “Dubai’ye gittim de şurada bir tower vardı. Bu model çok güzel. Onu getirip burada diksem.” diye bir şey olamaz. Ne olur? Esintiler yaparsınız, örnekler alırsınız ama şartlarınıza uygun bir AVM yaparsınız. En basit örneği; 2012’de Mardin’de Movapark AVM açıldı, üstü açık bir AVM olarak açıldı. Movapark AVM, Kızıltepe ile Mardin arasında kalır. Birine 10 km., diğerine de yine 10 km. civarında, tam ortada bir AVM. Havaalanının yanında, her tarafı alabildiğine açık bir AVM. Rüzgâr, toz, duman, fırtına hiç eksik olmuyor. Gündüz temizlik yapılır, 5 dk. sonra her yer katman katman toz içinde. Akşam temizlik yapılır, sabah içeri girdiğiniz zaman -o tozdan dolayı- yürürken adımlarınızı herkes sayabilir. O kadar toz, toprak... Yağmur yağdı mı AVM’yi su basardı. 1 yıl içinde AVM’nin üzerini kapattılar hemen. Hatalı bir model baz alınmış, hatalı tercihler yapılmıştı. Düzeltildi yani. (...)

Yine K11 coğrafi şartlara vurgu yapmıştır;

(...) Dechatlon’a bakıyorsunuz. Decathlon İzmir’de harika işler yapıyor. Ürün konseptinde ne var bu adamın? İşte palet satıyor, kamp malzemeleri satıyor. Maraş’a gittiğiniz zaman bunun bir karşılığı yok. Çünkü deniz yok. (...) Konsepti buna göre yapıyorsunuz.

Bulgulara göre aynı coğrafyada ve aynı zaman diliminde faaliyet gösteren AVM’ler yasal ya da teknolojik gelişmelerden de ortak şekilde etkilendikleri için birbirlerine benzer olacaklardır. Örneğin (K10);

AVM’mizi farklılaştırmaya çalışıyoruz. Ama ne kadar farklılaştırırsanız farklılaştırın bir şekilde aynışmaya doğru da gidiyor. Sebebi şu; şimdi biz 10 yıl önce AVM’yi açtığımızda-ya da işte 11. yıdayız- o günkü ihtiyaçlar başkaydı. Bugünkü ihtiyaçlar başka. Biz de bu

yeni ihtiyaçlara göre kendimizi şekillendirdiğimizde bir şekilde görüyoruz ki (diğer AVM'ler ile) benzeşiyoruz. (...)

K10'un bu yorumu toplumsal gelişme ve değişmelere işaret etmektedir. Sektördeki ya da toplum hayatındaki gelişmelere uyum sağlamak isteyen bazı AVM'ler bir süre sonra bu yönde bir değişime gitmekte fakat zamanla diğer AVM'ler de bu gelişmeleri takip etmekte ve bir süre sonra tekrar benzerlik durumu öne çıkmaktadır. Örneğin, Özen ve Yeloğlu (2006, s. 45), "holding" kimliğinin örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki örgütlere yayıldıkça kurumsallaştığını, bunu gören merkezdeki örgütlerin farklılaşma amacıyla kendilerini "holding" kimliği dışında "grup" ya da "topluluk" olarak nitelendirerek farklılaşmaya çalıştığını fakat bir süre sonra kenardaki örgütlerin de bu isimleri benimseyip kullandığını belirtmektedir. Dolayısıyla farklılaşma çabaları bir müddet sonra örgütler arasında benzerliğe de neden olabilmektedir.

Bununla birlikte, daha önce, AVM'lerin zaman içerisindeki değişim ve gelişimleri kısmında bahsedildiği üzere, Türkiye'de farklı dönemlerdeki gelişmelere bağlı olarak farklı türde AVM yapıları ortaya çıkmıştır. Bu da aynı dönemlerde faaliyet gösteren AVM'ler arasında yayılımı etkili kılmaktadır. Örneğin bu konuda K11'in yorumu şu şekildedir:

Şöyle söyleyeyim; nesil nesil bakmak lazım bunlara. Yani nasıl nesil nesil? İşte son 2-3 yılda açılan AVM'ler... Yani 0-3 yaş arası... İşte atıyorum, 3 ile 5 ya da 3 ile 6 yaş arası... Yani 3'er-4'er yıl periyotlarla bakmak lazım. Çünkü 3'er-4'er yıllık periyotlarla insanların ihtiyaçları da çok değişiyor, yaşamları da çok değişiyor, sosyal ihtiyaçları da çok değişiyor. Ve yaptığımız şeyler de bu değişime ayak uydurmak zorunda... İşte Sankopark diye bir AVM var Gaziantep'te. Gidin, bakın, çok eski AVM'lerden biri, köklü AVM'lerden bir tanesidir. Sigara yasağından önce yapılmıştır. Derme çatma bir terası vardır. Çünkü teraslı olarak planlanmamıştır. İşte o terasın hemen yanında bir tane büfe vardır. Orada çay satarlar. Ama mesela Adana'da Esas Holding'in açtığı AVM'ye gidin, -en son açılan AVM'lerden biri- her taraf restoran, kafe, şey dolu... Yani şimdi bu ikisi yaşça birbirlerinden çok farklıdır. Yani bunu nesil gibi düşünün. (Örneğin) Babamın jenerasyonu, benim jenerasyonum, oğlumun jenerasyonu, torunumun jenerasyonu falan. Aynı nesilde olan AVM'ler de birbirlerine benzer. (...) Yani yaşça birbirine yakın olanlar. (...)

K16 da benzer ifadeler kullanmaktadır;

AVM'leri nesil nesil ayırabiliriz. (...) Bu iş Galleria ile başladığında 1. Nesil AVM'ler vardı. Tamamen kapalı, iş hanlarından daha geniş koridorlara (sahip), sıralı mağazalara (sahip), daha az katlı AVM sistemleri. (...) Çünkü neden daha az katlı diyorum? Ticari gayrimenkullerin bu kadar çok değer kazanmamış olmasından kaynaklı arazi fiyatları ucuzdu. Arazi fiyatlarının ucuz olmasından kaynaklı geniş arazi üzerine operasyonel gideri düşük olan tek katlı veya iki katlı AVM'ler dizayn edildi. Sonrasında ulusal ve uluslararası ticari gayrimenkul yatırımcıları bunun bir sektör olduğunu anladıktan sonra artık nesil olarak değişmeye başladık. Tek katlı, büyük oturumlu AVM'lerden çok katlı AVM'lere geçmeye başladık. (...) Bunlar 2. Nesil AVM'ler. (...) Sonrasında da temalı AVM'ler gelmeye başladı. Temalı AVM'lerden kastımız hangileri? Hikâyesi olan AVM'ler. Yani yarı açık-yarı kapalı olan AVM'ler geldi. Ne geldi? İzmir Bornova Forum geldi. Ne geldi? Mersin Forum AVM geldi. Ne geldi? İstinyepark geldi. Ne geldi? İşte atıyorum -aklıma gelen- Afyon Afium AVM geldi. Yol üstü AVM'ler geldi. Yani AVM'ler nesil nesil birbirinden ayrılıyor. 90'lı yıllardaki AVM'ler, 2000'li yıllardaki AVM'ler, 2010 yılı ve 2020 yılındaki AVM'ler...

Bu konuda bir diğer örnek, AVM tanımının ülkemizde hukuki olarak standartlaştırılmasıdır. Örneğin, bu konudaki yasal düzenlemeden önce AVM olarak nitelendirilen çoğu yapı, belirlenen şartları taşımadığı için AVM statüsü dışında kalmıştır. Dolayısıyla, bu yasal gelişme aynı coğrafyada bulunan AVM yapılarını da daha homojen kılmıştır. Bu konuda K22'nin yorumu şu şekildedir:

(...) Bir ara çünkü öyle bir hâle gelmişti ki; herhangi bir şehirdeki minicik bir pasaj, 3 tane dükkân... Farklı farklı kişiler yönetiyor. İşte bilmem ne AVM'si. Bunu standartlaştırmak istedik. Hâlâ da bununla ilgili çok ciddi çalışmalarımız var.

Elde edilen bulgulara göre aynı coğrafyada faaliyet gösteren AVM yöneticileri arasında güçlü bir örgütsel bağ olduğundan dolayı, yöneticiler gerçekleştirdikleri faaliyetler konusunda birbirine çoğu konuda destek olmaktadır. Bu da özellikle operasyonel faaliyetler olmak üzere birçok konuda benzer uygulamaları beraberinde getirmektedir. Örneğin, K2, AVM yöneticilerinin operasyonel faaliyetlerde birbirlerine bilgi verdiğini ve birbirlerini çoğu konuda desteklediğini vurgulamaktadır:

(...) Yönetim bir şekilde olur; "doğru yönetim" dediğimiz bir olay vardır. (...) Siz AVM'yi doğru yönetirseniz sizi her AVM örnek alabilir. Birçok yönetici arkadaşımız aramıştır, "X bey, şurada nasıl bir raporlama kullanıyorsunuz, burada ne yapıyorsunuz? Örnek atar mısınız, sözleşme örneği atar mısınız? Siz şöyle bir etkinlik yapmıştınız, harika ya, çok iyiydi,

o etkinliğe kaç bin giriş oldu?” diye. “30 bin giriş yaptı.” diyoruz. “Aynı ekibi bize de yönlendirir misiniz?” (diyorlar.) Tabii, bunlar böyle paslaşarak, çevre iller (arasında). Bunda sosyal medyanın da çok etkisi var.

Makro açıdan bakıldığında Türkiye’deki AVM’lerin diğer ülkelerde faaliyet gösteren AVM’lere nazaran birbirlerine daha çok benzedikleri, yani yayılım sürecinin daha belirgin şekilde gerçekleştiği görülebilir. Bu konuda K1’in ifadelerine bakalım:

(...)Türkiye'deki bütün AVM yöneticilerinin bulunduğu bir platformumuz var. Bu platformun adı da AVM Yöneticileri Platformu. Resmî bir şeyi yok, bir dernek veya vakıf değiliz ama bir oluşumuz. Bu oluşumun içerisinde yaklaşık 250-300 kişi var. Bir de facebook grubumuz var. Biz, pandemi dönemine kadar yılda en az 2 defa buluşuyorduk. Bu buluşmalar da 40-50 tane AVM müdürü bir araya geliyor. Örnek veriyorum, (geçen) Kayseri’de bir araya geldik, Kayseri’de toplandık. Orada, Forum AVM bizim otelimizi ayarladı, Kayseri Park AVM akşam yemeğini ayarladı, Meysu AVM de ara transferleri ayarladı. Biz oraya kendi uçak biletimizi alıp gittik. Gittiğimizde bizi karşıladılar. Sırasıyla o şehirdeki bütün AVM’leri gezdik. Daha sonrasında toplantı gündem maddelerimiz oluyor buluşmalar için. İşte o günkü gündem maddesi neyse, mevzuatta ne varsa, o gün gündemi meşgul eden... Örnek veriyorum; taşıt tanıma sistemleri... AVM’lerde kameralarla yapılan taşıt tanıma sistemi, plaka okuma sistemi veya engelli mevzuatı ile alakalı birtakım yeni şeyler çıkmış. Bunlarla alakalı 2-3 tane arkadaş görevlendiriliyor. Bu kişiler bu konular hakkında sunum hazırlıyor. Bir toplantı odasına geçiyoruz. Bu AVM’lerden hangisi fiili olarak daha müsaitse orada oturup, işte hangi arkadaş görevli ise o konu hakkında bizi aydınlatıyor. Orada tartışıyoruz, birbirimize fikir veriyoruz. Daha iyi uygulama yapan varsa diyor ki; “Ben şöyle yaptım, böyle oldu.” falan filan diye. Böyle birbirimize destek olduğumuz bir platform. (...)

Yine K14, AVM yöneticilerinin, oluşturulan iletişim ağı sayesinde sektördeki gelişmelerden sürekli haberdar olduğunu belirtmektedir;

(...) Bizim 450 tane AVM müdürünün bir whatsapp grubu var. Yani ben Ağrı’daki bir AVM’de bir şey olduğunda 5 dakika içerisinde öğreniyorum, hemen önlem alıyorum.

6.3.5.3 Kültür

AVM’lerin benzeşmeleri veya farklılaşmaları konusunda bir diğer önemli faktör ise kültürdür. Bulgulara göre, AVM’lerin içerisinde faaliyet gösterdiği kültür;

AVM'lerin dış mimari yapılarının, çalışma usüllerinin ve sunduğu ürün ve hizmetlerin belirlenmesi gibi birçok konuda etkilidir. Örneğin (K2);

(...) Diyarbakır Forum AVM'de Diyarbakır'ın surlarından esinlenilmiştir. Forum AVM'nin her bir tarafında Diyarbakır surlarının esintileri vardır. İşte Diyarbakır'da meşhur Hasan Paşa Hanı vardır. AVM'de de bir alan vardır, Hasan Paşa Hanı'nın bir bölgesi gibi görünür. Aynen onu yapmışlar işte. Belirli alanlar sur duvarları gibi yapılmış, burçlar gibi yapılmış. Forum AVM'nin çok farklı bir konsepti var. Değişiyor dediğim gibi, yani farklı farklı... (...)

K9, bir AVM'nin kuruluşunda ve iç dizaynında yapılan düzenlemelerin toplumdans ne şekilde etkilendiğini ise şu ifadelerle anlatmıştır:

(...) AVM'yi yaparken -bölgenin ilk AVM'siydi- araştırma yaptık. Araştırma sonucunda karşımıza şu çıktı; halk gerçekten AVM istiyor. Ama ilk AVM olduğu için, daha önce AVM olmadığı için... Park alanlarında alışkanlıkları olmuş, orada park alanlarında oturup, semaverle çay içip yanında çekirdek çitlemek gibi. Süs havuzları... Parklardan vazgeçememe şeyini gördük. AVM'nin içerisine Hollanda'dan palmye ağaçları getirdik. Süs havuzları yaptık AVM'nin içerisinde. Koridorda yürüyorsunuz ama havuzlar... Şakır şakır sular akıyor. Palmye ağaçları, büyük ağaçlar... Siz AVM'nin içerisinde gezerken aslında kendinizi parkta yürüyormuş gibi hissediyorsunuz. Büyük teras alanları oluşturduk. Orayı da komple canlı yeşil bitkilerle donattık. Yeşil bitkilerin arasına masa, sandalyelerimizi yerleştirdik. İnsanlar orada otururken kendilerini parkta oturuyor zannediyordu. Orada biz AVM olarak çay ikram ediyorduk. Yani insanlar kendini parkta hissediyordu ama aynı zamanda AVM'deydi. O yüzden bu yapılar tamamen farklı olabiliyor. Bölgenin ihtiyaçlarına göre yatırım yapılması daha doğru.

K4 de kültürel farklılıklara dikkat çekip başından geçen bir olayı şu şekilde paylaşmıştır:

AVM'lerde fiziksel olarak, spesifik olarak çok büyük farklılıklar yok tabii ki de. Kültürel farklılıklar çok oluyor. Onun da sebebi şu; Yani mesela Şanlıurfa'da yaşayan kesimle İzmir'de yaşayan kesim bir değil. Neden dersiniz? Sosyal ve ekonomik olarak, kültürel olarak çok farklı. Örnek veriyorum; çok tepki aldığımız durumlar da oldu. Mesela adam güvenlik noktasında dedi ki; "Beni eşimin yanında, ailemin yanında nasıl ararsınız?" Ama örneğin İzmir'de, İstanbul'da AVM kültürüne aşina olan insanlar bunları daha doğal ve doğru karşılıyor. AVM'lerin genelde bina sistemleri aynı oluyor. Isıtma, soğutma vs. bütün

sistemler aynı. AVM'ler sadece bulundukları şehrin dokusuna göre değişiklikler gösterebiliyor. (...)

K5, kurumsal çevrenin AVM üzerindeki etkilerine şöyle değinmiştir:

(...) Örneğin İstanbul'da AVM'ler bayramda sadece yarım gün kapatır. Ama ben Konya'dayım. Burada bayram önemli bir faktör. Dolayısıyla ben bayramın birinci günü tamamen kapatıyorum. Kurban Bayramı'nda 1,5 gün kapatıyorum. Hemen hemen Türkiye'nin her yerinde AVM'lerde mağazalar sabah 10:00'da açıp, akşam 10:00'da kapatıyorsa bu süre içerisinde açık olmaları ve faaliyetlerine devam etmeleri gerekiyor. E peki şimdi burası Konya. Burada insanlar cuma namazına gidiyor. Ne yapacağız? Adam dükkânını kapatıyor, cumaya gidiyor. Dövseniz de gidecek, sövseniz de gidecek, ceza verseniz de gidecek. O zaman ne yapıyorsunuz? Elastikiyet alıyorsunuz. Anlatabiliyor muyum? Yani bizde cuma günü kapatıp gidebiliyorlar. (...)

K21 ise, AVM'lerin bulundukları bölgenin kültüründen etkilendiğini ve bazı hizmetlerin buna göre oluşturulduğunu belirtmiştir;

(...) Türkiye'nin içerisinde bulunan illerdeki AVM'lerde de farklılık var. Yani oranın örfü var, âdeti var, gelenekleri var. Siz İstanbul'da bir AVM'nin içerisine bir yeme-içme sektörü yaparken alkollü mekân kurabilirsiniz ama Anadolu ilinde bu alkollü mekânı kuramazsınız. Kuramadığınız için de bu farklılaşmaya gitmek zorundasınız. (...) Çünkü bunun gerçekliğini biz yaşıyoruz şu anda. Benim çalıştığım bir AVM'nin içerisinde bir alkollü mekân koymak mümkün değil, koyamayız. Bazı etkinlikleri ve eğlenceleri de sınırlı sayıda yapmak zorundayız. Çünkü onu da kaldırmaz. Ama İstanbul'da istediğiniz her şeyi yapabilirsiniz, ona göre kültürü var. İstanbul'daki bölgelerde bile, yani ilçelerde... Bakırköy'de yaptığınızı Sarıyer'de belki farklı yapmak zorundasınız. Sarıyer'de yaptığınızı Nişantaşı'nda, Etiler'de yaptığınızı Sultanbeyli'de farklı yapmak zorundasınız. O yüzden AVM'ler, bulunduğu ortama göre, bulunduğu kitleye göre şekillenmek zorunda. (...)

Yine, K6, yöresel bazı alışkanlıklara ayak uydurmaları gerektiğini ifade etmiştir;

(...) Örneğin Diyarbakır'daki AVM ile Edirne'deki AVM bir olmuyor. Örnek veriyorum, Siirt'te takım elbise çok satılır. O bölgede takım elbise çok satılıyorken Antalya'da maalesef takım elbise çok satılmıyor. İnsanlar daha çok serbest giyiniyor. Eğer bunu dikkate almasanız, siz bu AVM'ye takım elbiseyi doldurursanız yüksek cirolar elde edemezsiniz. Artı, yöresel tatlar da çok önemli. Şimdi Diyarbakır'da -biliyorsunuz- kebab kültürü çok iyi, Edirne'de o kadar değil. Ya da siz Diyarbakır'da da Simit Sarayı açıyorsunuz, burada da açıyorsunuz. Ama Diyarbakır'da çok çalışmıyor. Çünkü; örneğin, Antalya'daki ya da İs-

tanbul'daki gibi simit yeme alışkanlığı yok. O yüzden konseptler konusunda insanların yöresel alışkanlıklarına yönelik şeyler yapmak gerekiyor. Artı, yatırımcının da burada çok önemli fonksiyonu var. Tabii, Antalya ya da İstanbul gibi yerlerde çok fazla fark etmiyor ama atıyorum, Gaziantep'te eğer yatırımcı dışarıdan ise insanlar çok ilgi göstermeyebiliyor. Ama yöresel, bir Gaziantep firması yatırım yaparsa insanlar; "Nasıl da bizim yöremize ait." deyip alışverişini oradan daha fazla yapabiliyor, öyle bir düşünce içerisine girebiliyor.

K23, yerel alışkanlıkların AVM'lerin başarısında önemli bir yer tuttuğunu belirterek bu konudaki bir deneyimini şöyle paylaşmıştır:

(...) Kayseri Park'ı yapıyorduk. Kayseri Park'ı yaparken -hani eğer bir ayakkabıcı örneğinden gideceksek- biz orada Nine West diye bilinen Amerika'nın en ünlü markalarından birine yer verdik. İnci Kundura'ya da yer verdik. Ama Kayseri içerisindeki Sevim Kundura'yı da oraya kazandırdık. Çünkü Sevim Kundura'ya gelen ve orada Sevim Kundura'nın da olduğunu gören yerel halk rahatladı. "Benden de bir parça var." dedi. Çünkü orada; "Ağam bana kaç?" sorusunu sorabilir. Çünkü Nine West mağazasına girdiği zaman; "Ağam bana kaç?" demiyor. Etikette ne yazıyorsa onu vermek zorunda. Ulusalda da pazarlık edemiyor, onda da bir kurumsallık var ama şimdi yerel alışkanlıklarla uluslararası uygulamaları örtüştürebildiğiniz, buluşturabildiğiniz, kaynaştırabildiğiniz oranda AVM'nizin başarısı ortaya çıkıyor. (...)

K11 ise;

(...) Bugün yan yana olan AVM'ler var. Yan yana yani. Mesela İzmir'de var burada, Hilltown, Mavibahçe ve Egepark. 3 tane, yan yanalar. Bunların 3'ü de birbirlerinden farklı. Farklılaşıyor, çünkü farklı kültürlerle hitap ediyor. Yani herkesin gelir seviyesi farklı. (...)

diyerek bir hatırasını şu şekilde paylaşmaktadır:

(...) Ben İskenderun'da bir AVM'de çalıştım. Sahipleri şehrin önde gelen zenginlerinden, önde gelen iş adamlarından. Ve bu adamlar suşi yemeyi çok seviyorlar. Yani böyle de bir kültürleri var. Kalktılar, dediler ki; "Benim AVM'mde de suşi olacak. Açtık. Ama tabii, başarısız oldu. Çünkü İskenderun'daki halk öyle bir lezzeti tanımıyor. Öyle bir şey yememiş. Onun İstanbul'da bir karşılığı var, hani Ankara'da var, büyükşehirlerde var. Oradaki nüfus yiyor. Yani Türkiye'de bir anket yapın, 100 bin kişiden 1 kişi suşi yer, tamam mı? Şimdi İstanbul'da 100 bine bölün kaç kişi çıkıyor? İşte İskenderun'da 250 bin nüfus var. Bölün ba-

*kalım 100 bine kaç kişi çıkıyor? 2,5 çıkıyor. Bu işe böyle bakın. Yani çok basit, perakende-
de bir şey vardır: “Müslüman mahallesinde salyangoz satılmaz.” (...)*

6.3.6 Know-How Olup Olmaması

Elde edilen bulgulara göre AVM’ler arasında yayılım ya da çeviri süreçlerinin öne çıkmasında aktörlerin sahip oldukları bilgi düzeyi önemli rol oynamaktadır. Daha önce, AVM’lerin ülkemize yerleşmesi ile ilgili kısımda da işlendiği üzere, ilk yıllarda sektörde yeterli bilginin bulunmaması yurt dışından birçok konuda örnekler alınmasına neden olmuş ve güçlü bir yayılım süreci izlenmiştir. Bu durum yurt içinde de etkisini göstermiş ve kurulan ilk yapılar sonraki AVM yapıları için örnek teşkil etmiştir. Dolayısıyla, bilgi düzeyinin yüksek olduğu durumlarda çeviri; düşük olduğu durumlarda da yayılım süreçlerinin baskın olduğu görülmektedir. Örneğin, katılımcıların çoğu genellikle ilk yıllarda kurulan AVM’lerin birbirlerine daha çok benzediklerini; çünkü, ellerinde ciddi bir know-how olmadığından dolayı hazır biçimleri hızlı bir şekilde uygulamaya koyduklarını belirtmişlerdir. K20’nin ifadelerine bakarsak;

İlk dönem AVM’ler birbirlerine daha çok benziyorlardı. Kapalı kutu... Çok fazla mimari deneyimi, anıtsal özelliği olmayan AVM’ler yapıldı. Hani “Bir an evvel AVM’yi inşa edelim.” diye. “Markalar bir an evvel girsin ve müşterilerimizi ağırlamaya başlayalım.” bakış açısıyla AVM’ler yapıldı. Her anlamda kendi insan kaynağını yetiştirmemiş ve daha önce uzun tecrübeler edinmemiş oldukları için. Onlara da haksızlık yapmak istemem. Çünkü daha önce denenmemiş, çokça bilinmeyen bir şey yapıldığı için ister istemez en pratik, en hızlı şekilde yapılmaya çalışıldı. İşler daha sonra değişmeye başladı, artık elimizde datalar oluştu. Tüketiciyi biliyoruz. Artık, Ankara tüketicisinin ne istediğini, Edirne tüketicisinin ne istediğini, neyi beklediğini, neyi umduğunu biliyoruz. Bunları bildiğiniz zaman işleriniz daha kolaylaşıyor. O zaman; “AVM’yi nereye yapalım, Edirne’nin neresinde yapalım, neden oraya yapıyoruz, ne kadar büyüklükte yapalım”... Eskiden bunları bilmiyorduk. Yani her yere 50 bin m² AVM yapmaya çalışıyorduk. Ya da her yere 20 bin m² AVM yapmaya çalışıyorduk. Niye bunu yapıyorduk, bilmiyorduk. AVM böyle olmalı diye düşünüyorduk.

Bazı katılımcılara göre 2000’li yılların başından 2015 yılına kadar yatırım ortamının uygun olması nedeniyle birçok AVM hızlı bir biçimde kurulmuştur. Çoğu yatırımcının hızlı bir biçimde AVM kurma endişesi ve yetersiz bilgisi ilk dönemlerde olduğu gibi bu süreç zarfında da yayılımı etkili kılmıştır. Örneğin (K14);

İlk yıllarda taklit daha çoktu. Bir de 2005-2015 arasında, yani o 10 yılda çoktu. Çünkü zaman yoktu. Yani bakacağız, ayrışacağız, ayrışmak için farklı bir şey yapacağız... Hayır. Herkes birbirine baktı ve hızlı bir şekilde yaptı. Çünkü hızlı bir şekilde yapmaları gerekiyordu. Hızlı bir şekilde AVM'lerini yaptılar. Sonradan ayrışmaya çalışmaya başladılar.

K16'nın ifadelerine de bakalım:

2000 yılıyla 2010 yılı arasında bu moda bir yatırımdı. Bu bahsetmiş olduğumuz süre içerisinde o kadar çok AVM yapıldı ki artık onlar devamlılıklarını sürdüremiyorlar. (...)

K17, diğer AVM'leri model alma konusunda yöneticinin bu konudaki tecrübesine vurgu yapmıştır;

Yani bu biraz da yöneticiyle, yöneticinin kendini göstermesiyle alakalı bir şey... Mesela gençliğimde, yöneticiliğimin ilk yıllarında ben de yapardım. Giderdim, İstanbul'daki AVM'leri dolaşırdım, resim çekerdim, copy-paste yapar gelir AVM'mde uygulardım. Ama bunlar yetmiyor. Bir noktadan sonra artık farklı şeyler yapma ihtiyacı duyuyorsunuz. (...)

K13, taklit ve standartlaşma konusunda yatırımcıların bilgi düzeyinin de etkili olduğunu belirtmektedir;

(...) Şimdi zaten bunun (taklit) en büyük sebebi ne biliyor musunuz? AVM'nin yatırımcısı... AVM yatırımcısı diyor ki; "X Bey, ben şu AVM'ye gittim. Orada şu var." Hadi gidip de bakmayın. Orada bu varmış. Niye varmış. Bir bakın bakalım, niye var? Yani yatırımcıya onun açıklamasını yapmak zorundasınız. Getirirseniz; "Eyvallah" diyor size. Getiremezseniz sebebini anlatmak zorundasınız. Yani taklit ve standartlaşma zaten var. Olmazsa olmaz zaten yani. (...)

Bununla beraber, bazı katılımcılar AVM'lerin birbirlerini örnek almalarına rağmen ayrıntılara bakıldığında farklılaşmanın görülebileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin; K14'ün bu yöndeki ifadeleri şu şekildedir;

(...) AVM'ler; AVM yönetimlerinde çalışan kişilere, o kişilerin tecrübelerine; oradaki ortak alanı kullanma kültürüne, sermayenin oluşma biçimine kadar çok fazla değişkenlik gösteriyor. Her ne kadar biz hızlıca baktığımızda bütün AVM'ler birbirine benziyor desek de... Yani sonuç olarak bir modeli tekrarlayan AVM yapıları tabii ki var. Hele hele Türkiye'de çok kısa süre içerisinde çok fazla AVM açıldığı için birçok AVM (merak ederek) "A! O nasıl

yapmış?” diyerek, gidip bakarak tekrarlandı. Ama her AVM de kendine özgü parametreleriyle ayrışıyor, çok ayrışıyor.

K2 ise, bu konuda şöyle bir örnek vermiştir:

(...) Örneğin bir AVM açmayı düşünüyorum şehirde. “Şu diğer AVM’yi gezelim.” diye sürekli gezersiniz, sürekli incellersiniz. Oturursunuz bir yerde saatlerce insanların girişini, çıkışını incellersiniz. Ne yapıyorlar, ne ediyorlar. Sizi de mutlu, huzurlu etmiştir orası. “Ben mutlu huzurluysam burada... Niye? Burada tavan yüksek, ondan mı acaba? Renklerinden dolayı mı? Şu kolondan dolayı mı? Şuraya bir giydirme yapmışlar. Şu havuza bak, ne kadar huzur veriyor. Dur ya, ben de AVM yapınca... Ne olacak, kim ne diyecek ki? Şu havuzun aynısını yapmam, bir benzerini yaparım şurada. O havuz yapmış, ben yerden su fişkırtayım yukarıya. (...) Tamam, böyle bir şey yapayım. Nasıl yaparım?” diye farklılaştırırlar sonra. Standart olanı küçük rötuşlarla farklılaştırırlar. İnsanlar da zaten farklılığı seviyor yani. Yani temel konularda benzeme, ayrıntılarda ise farklılaşma öne çıkıyor.

7. GENEL DEĞERLENDİRME

7.1 Tartışma ve Sonuç

Kurumsal kuram, örgütlerin, faaliyet gösterdikleri toplumdaki kurumların ve yerleşik geleneklerin etkilerine maruz kaldıklarını ve örgütlerin bu etkilerle uyumlu oldukları ölçüde kurumsal meşruiyete sahip olacaklarını savunan bir örgüt kuramıdır. Bu kuram ayrıca, birçok farklı disiplinin de konusu olan yayılım kavramıyla, yeniliklerin örgütler arasında yayılmasını incelemektedir. Buna göre, başarılı bir inovasyon örgütleri arasında yayılırken büyük değişimlere uğramamakta ve özünü büyük oranda korumaktadır. İskandinav kurumsalcılığı ise kurumsal kuramın bir ekolü olmakla birlikte çeviri kavramıyla farklılıklara vurgu yaparak fikirlerin kişiden kişiye bile geçerken değişebildiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, yönetim fikir ve uygulamaları kişiden kişiye aktarılırken her bir aktarım sürecinde yeniden kurgulanmakta; bu fikir ve uygulamalar farklı örgütlerde de çeşitli şekillerde görülebilmekte ve kurumsal bazı değişimlere neden olabilmektedir.

Bu çalışma, İskandinav kurumsalcılığının çeviri kavramından yola çıkarak AVM fikrinin ülkemize yerleşmesi sırasında yeniden nasıl kurgulandığını, bu kurguda etkili olan aktörlerin kimler olduğunu, bu aktörlerin ne şekilde etkili olduğunu ve AVM'lerin tarihsel süreç içerisinde ne şekilde gelişip evrimleştiklerini çözümlemek amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, AVM'lerin zamanla birbirlerinden nasıl farklılaştıkları ve bu farklılaşmada hangi faktörlerin etkili olduğu da çalışmanın altyapısını oluşturan diğer temel konulardandır. Bu doğrultuda, bir yönetim uygulaması olarak da görülebilecek olan AVM formu yapısal ve yönetsel açısından incelenerek kapsamlı bir literatür hazırlanmış; ayrıca çalışmanın araştırma kısmı için AVM sektöründe faaliyet gösteren 21 AVM genel müdürü ve sektörün önde gelen isimlerinden 2 üst düzey yönetici olmak üzere 23 kişi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çeviri alanındaki mevcut çalışmalar genellikle örgütsel düzeyde yapılan çeviri çözümlemelerine, yani yönetim fikirlerinin farklı örgütlerdeki uygulamalarına ve bu uygulamaların sonuçlarına odaklanırken; bu çalışma, yönetim uygulamalarından ziyade bütüncül bir çözümleme ile örgütsel bir yapı olan AVM'lerin çeviri sürecini incelemesi bakımından diğer araştırmalardan farklılaşmıştır. Bir yönetim uygulaması yerine herhangi bir örgüt yapısının çeviri süreçlerinin incelenmesi nispeten yeni bir yaklaşımdır. Örneğin, daha önce Surachaikulwattana ve Phillips (2020), bir Amerikan örgüt biçimi olan Akademik Sağlık Bilimleri Merkezi (*Academic Health Science Centre*) fikrinin

İngiliz sağlık sistemine yerleştirilme sürecini incelemişlerdir. Bu çalışma da bir örgütsel uygulamadan çok örgütsel bir form olan AVM'leri ele alarak ve bu formun çeviri sürecini çözümleyerek farklı bir perspektif sunmuştur.

Bulgulara göre; AVM'ler, geleneksel alışveriş mekânları ile temelde benzer işleve sahip olsalar da sahiplik ve tek elden yönetim, lokasyon, profesyonel bakış açısı, standartlaşma ve kurallar, “anchor” mağazalara sahip olması, mağaza karması, kurumsal firmaların çoğunlukta olması, konfor, modern yapı, kalite, büyüklük, resmiyet, ek işlevler, ek hizmetler ve ödeme sistemleri gibi konularda geleneksel alışveriş mekânlarından önemli derecede farklılaşmıştır. Bununla birlikte bazı katılımcılar geleneksel alışveriş mekânlarının AVM'lere bir nevi esin kaynağı olduğuna ve AVM fikrinin modernleşmenin de bir sonucu olarak geçmişteki alışveriş mekânlarının gelişmiş versiyonu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir.

Katılımcılara göre; cadde mağazacılığı için yeteri kadar mekân bulunmaması, tüketici davranışının AVM'lere yoğunlaşması, AVM'lerde faaliyet göstermenin çoğu defa prestij sağlaması, AVM'lerin verimli bir ortam sunması ve markaların kurumsal kimlik kazanmalarına yardımcı olması, işletmeleri AVM'lerde faaliyet göstermeye iten en önemli sebeplerdendir. Ayrıca, AVM'ler tüketici ihtiyaçlarını hızlı ve etkin bir şekilde karşılamaları, perakendecilere ortak bir çatı sunmaları ve ekonomideki payları gibi birçok sebepten dolayı geçici yapılar değil; aksine, uzun yıllar yaşamlarını devam ettirecek yapılardır.

Verilen yanıtlara göre; tüketiciler, yatırımcılar, perakendeciler, yönetim-kiralama ve danışmanlık şirketleri başta olmak üzere devlet kurumları, hükûmetler, inşaat firmaları, finansman kuruluşları ve sektörle ilgili sivil toplum kuruluşları gibi birçok aktör AVM'lerin ülkemize ithali ve sayılarının hızla artması konusunda etkin rol oynamışlardır. Fakat, çoğu katılımcıya göre AVM'lerin ülkemize yerleşme süreci toplumsal bir ihtiyaca cevaben ortaya çıkmış olan bir sonuçtur. Yani, nüfus artışı, tüketici davranış ve ihtiyaçlarının değişmesi ve toplumsal gelişmeler bu konuda tetikleyici bir rol oynamıştır. Dolayısıyla, tüketiciler, AVM'lerin ithali konusunda en etkili faktör olarak görülebilir. Çeviri çalışmaları fikirlerin bir yerden başka bir yere yerleşmeleri sürecinde yönetim danışmanları, yayımcılar, gurular ve işletme okulları gibi fikir taşıyıcılarına özel bir ilgi göstermekte ve bu aktörlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Fakat, elde edilen bulgular AVM'lerin yerleşme sürecinde fikir taşıyıcılarına gereken enerji ve motivasyonun büyük bir bölümünün tüketiciler tarafından sunulduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, ilk

dönemlerde AVM fikrinin ülkemize ithali konusunda tüketicilerin de fikir taşıyıcılığı işlevini yerine getirdikleri söylenebilir.

Bulgulara göre ülkemizde tarihsel süreç içerisinde 4 nesil AVM oluşmuştur. İlk zamanlarda tamamen kapalı, sıralı mağazalara sahip ve az katlı AVM'ler, sonrasında çok katlı ve üst katlarında yeme-içme ve sinema gibi eğlence faktörlerine yer veren AVM'ler kurulmuştur. Daha sonra kapalı alanlarda sigara yasağının uygulanmasıyla birlikte balkon ve teras gibi açık alanları daha fazla olan AVM'ler ve son olarak giderek caddeleşen yani açık alanlarında da alışverişe olanak sağlayan ve eğlence alanında gelişmiş AVM'ler kurulmuş ve yaygınlaşmıştır. AVM'ler zaman içerisinde büyüklük ve estetik, çeşitlilik, teknoloji, ortaklık yapısı, sosyalleşme, bilgi birikimi, ek ihtiyaçlar, yatırımın geri dönüş süresi, güç ve kampanyalar gibi birçok konuda da değişim ve gelişim göstermiştir. Katılımcılar ayrıca, gelecekte AVM'lerin lokasyon, mimari, branşlaşma, dönüşüm, e-ticaret ve teknolojik gelişmeler gibi konularla bağlantılı olarak değişime uğrayacağını dile getirmişlerdir.

Bulgular -beklenenin aksine- AVM fikrinin ülkemize ilk olarak yerleştirilmesi sürecinde fikrin yönetsel ve yapısal açıdan büyük oranda korunduğunu ve temelde büyük farklılıklar oluşmadığını işaret etmektedir. AVM'lerin ithali sürecinde değişime açık birçok yerli yatırımcımızın yurt dışı ziyaretlerindeki deneyimleri ilk AVM'lerin kurulmasında önemli bir rol oynamış ve ülkemizdeki ilk AVM'ler yurt dışı örneklerden esinlenerek kurulmuş ve birçok konuda örnekler alınmıştır. Bu durumun kurumsal kuramın yayılım kavramıyla ya da İskandinav kurumsalcılığının çeviri perspektifinin de öne sürdüğü çoğaltma kavramı ile açıklanması mümkündür. Dolayısıyla, "Bir uygulamanın bileşenleri teknik bir yapıya sahipse ve açıkça dile getirildiyse uygulamanın daha az dönüştürülebilir olmasından dolayı kopyalanması öngörülebilir (Wæraas ve Sataøen, 2014, s. 245)." ve "Yayılım belirli bir politikanın baskın olduğu ve yayılan fikirlerin görece iyi tanımlanmış kullanım alanlarına sahip teknolojik yenilikler olduğu durumlar için daha uygun bir yorum biçimi olarak değerlendirilebilir (Johnson ve Hagström, 2005, s. 384)." fikirlerinin de bir sonucu olarak ilk dönemlerde yurt dışı örnekleri model olarak alınmış ve yapı, değiştirilmeden uygulanmaya çalışılmıştır. Bu durumun -çoğu katılımcının da sözünü ettiği üzere-, ülkemizde ilk dönemlerde yeteri kadar know-how olmaması ve bu konuda yetişmiş eleman eksikliği gibi birçok faktörden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, -varsayıldığı üzere- özellikle ilk dönemlerde örgütler arasında oluşan güçlü benzerliğin yani eş biçimliliğin, var olan başarılı bir yapıyı koruma ya da

meşruiyeti sürdürme (Boons ve Strannegård, 2000, s. 15) yönünde bir eğilim ve irade nedeniyle de ortaya çıktığı ifade edilebilir. Elde edilen sonuçlar, her çevirinin benzersiz ve yeniden bir inşa süreci olduğu düşüncesi (Czarniawska ve Joerges, 1996) ile tam olarak uyuşmamaktadır. Her fikrin aktarım sürecinde yeniden kurgulanma ve inşa edilmesi düşüncesi ve bu tür bir değişimin istisnasız her fikirde cereyan edeceği belki fazla iddialı bir ifade olarak görülebilir. Her defasında yeniden oluşturma gibi bir durumda, söz konusu zaman zarfında ülkemizde birçok farklı AVM yapısı ya da yönetim biçiminin ortaya çıkması gerekirdi. Fakat, ülkemizde 30 yılı aşkın bir süre içerisinde AVM'lerin fikrîsel ve yapısal olarak çok büyük bir değişime maruz kalmaması hatırı sayılır derecede ilginç bir durumdur. Tabii, bu durum AVM fikrinin hiçbir şekilde çeviriye uğramadığı anlamına gelmemektedir. Örneğin; model olarak alınan ABD'deki AVM'lerde gıda marketleri, ibadet alanı veya girişlerde güvenlik noktası neredeyse hiç bulunmazken bu unsurların Türkiye'deki çoğu AVM'de -ilk AVM'ler de dâhil olmak üzere- yer alması bunun bir göstergesidir. Ayrıca, ilk dönemlerde yayılımın etkisi büyük iken, sonraki yıllarda kurumsal çevrenin de etkisiyle bazı farklılaşmalar görülmüştür. Örneğin; AVM yapıları şehir merkezlerinde konumlandıklarından ve bazılarının konut, otel, eğlence merkezi gibi yapılarla beraber kurgulanmasından dolayı alışverişin yanında bir sosyalleşme alanı ve bir nevi yaşam merkezi olarak dönüşüme uğramış ve yaygınlaşmışlardır. Yayılım süreci ve eş biçimlilik kavramları Türkiye'de AVM ve outlet modellerinin birleşimi şeklinde farklı bir AVM versiyonu olarak kurgulanan Türk modeli hibrit AVM konseptini açıklamada da yetersiz kalmaktadır. Kaldı ki, yöneticilerin bakış açıları arasındaki farklılıklar da dikkat çekicidir. Örneğin, bazı katılımcılar AVM'lerin, aynı zamanda, toplumun eğitsel gelişiminde bir misyona sahip olması gerektiğini ifade ederken; bir başka yönetici, görev yaptığı AVM'yi alışveriş ve sosyalleşme mekânı olmasının yanında kadın hakları gibi birçok alanda inisiyatif alan bir sivil toplum kuruluşu gibi de algılayabilmektedir. Yine bazı yöneticilerin AVM kuralları ile ilgili karar alma süreçlerinde kendi inanç, değer ve felsefî duruşları doğrultusunda hareket ettiği de görülmüştür. Bir başka farklılaşma, örneğin, yöneticilerin dile getirdiği AVM tanımı ve sınıflandırmaları ile ilgilidir. Birçok benzer ifadeye rağmen mikro düzeyde bakıldığında doğal olarak 23 ayrı tanım ve sınıflandırmanın yapıldığı görülmüştür. Tüm bunlara rağmen, elde edilen bulgulardan da yola çıkarak ülkemizde AVM fikri ve yapısı üzerinde kayda değer bir değişimin gerçekleşmediğini söylemek mümkündür. Örneğin katılımcıların büyük bir bölümü dünyadaki AVM'ler arasında birçok stan-

dart uygulamadan ve hazır bir AVM biçiminden bahsetmektedir. Ayrıca, dünyada geçerli olan standart bir AVM kültürünün varlığı ve bu kültürün yerleştiği ülkelerin kültürleri ve toplumsal kurumları üzerinde doğrudan etkili olduğu da çoğu defa ifade edilmiştir. Tabii, AVM'lerin birçok konuda kurumsal çevrenin öğelerinden etkilendikleri de bir gerçektir.

Katılımcıların neredeyse tamamının değişim isteği olmasına rağmen bu durum pek de mümkün olamamaktadır. Bu konuda; yatırımcıların ya da AVM yönetiminin beklentileri, kiracıların beklentileri, tüketicilerin beklentileri, paydaşların beklentileri, yasalar ve yönetmelikler, görev tanımı ve yetkiler, bütçe, teamüller ve mimari değişikliklerin zorluğu gibi birçok faktör değişimi sınırlandırıcı etkiler yapmaktadır. Katılımcılar genellikle hizmet kalitesi, reklam ve kampanya konularında yaptıkları yeniliklerle diğer AVM'lere göre farklılık oluşturmaya çalıştıklarını dile getirmiştir.

AVM sınıflandırmaları ve tanımları da dünyadaki çoğu ülkede benzer şekildedir. Örneğin; Türkiye'de, AVM tanımının hukuki olarak oluşturulması sırasında ICSS'in AVM tanımı bire bir alınmıştır. Tabii, Dubai ya da Singapur gibi ekonomik olarak gelişmiş bazı ülkelerde daha zengin ve gelişmiş bir AVM yapısının olduğu da unutulmamalıdır.

Önemli bulgulardan biri de AVM'lerin tarihsel süreç içerisindeki değişimi ile ilgilidir. Çeviri konsepti genellikle kişiler arası fikir aktarımlarına odaklanmakta ve sosyal yapıyla beraber zaman kavramını da ihmal etmektedir. Örneğin; tarihî süreç içerisinde AVM'ler konusunda alışverişten sosyalleşmeye ve eğlenceye kayan fikişsel değişikliğin kişiler arasında anlık bir aktarımla yani birdenbire oluşmadığı bir gerçektir. Alışveriş mekânlarının zaman içerisindeki gelişimleri ve değişimleri de buna örnek olarak verilebilir. Ya da temel işlevleri benzer kalmakla birlikte, "telefon" objesinin şu anki toplum ile 30-40 yıl önceki toplum arasındaki algısı ve kullanım amacının farklılaşması da buna bir örnektir. Bu örneklerde de görüldüğü üzere bire birden ziyade kümülatif ve kolektif bir çeviri süreci de mümkün olabilmektedir. Yani çeviri, kişiler arasında kısa vadede gerçekleşen bir olay olmasının yanında aynı bölgede fakat farklı tarihsel dönemlerde yaşayan toplumlar arasında gerçekleşen ve zamana yayılan bir olgu da olabilir. Adına "Toplumsal Çeviri" (Kolektif Çeviri) diyebileceğimiz bu süreçte fikirlerin sadece kişiden kişiye değil bir gruptan gruba ya da zaman içerisinde bir nesilden diğer bir nesle aktarımı da söz konusu olabilir. Çeviri yaklaşımının kişilerin algı, amaç, değer vb. konulardaki farklılıklarına işaret etmesi gibi nesiller arası farklılıklardan da bahsedilebilir.

Çünkü toplumun algı, amaç ve fikirleri de zaman içerisinde doğal olarak değişime uğramaktadır. Dolayısıyla iki farklı toplumsal bilinç arasında gerçekleşen toplumsal bir çeviri süreci de mümkün olabilmektedir. Ayrıca, fikirler sadece kişiden kişiye geçerken değil, kişinin kendi iç dünyasında da farklı zamanlarda farklı şekillerde algılanabilir. Bir insanın bugün AVM’den anladığı şey ile yarın ya da 20-30 yıl sonra algıladığı şey de farklı olabilir. Kişinin algısı, düşünce yapısı ve fikirleri değiştiğinde de kişi, farklı çeviri süreçlerinden geçebilir. Gençliğinde sosyalizme yakın ideolojilere sahip olan fakat yıllar geçtikçe kapitalist fikirlere daha sıcak bakan birini düşünelim. Bu bireyin gençliğindeki AVM algısıyla sonraki süreçte oluşan AVM algısı aynı olmayacaktır. Ya da herhangi bir işletme yöneticisinin bir yönetim uygulaması (TKY, AGY vb.) hakkındaki fikirleri de zaman içerisinde değişime uğrayabilir. Dolayısıyla söz konusu süreçte bireylerin zihinsel bir çeviri sürecinden geçebileceği konusunda mantıksal bir çıkarım yapmak da mümkündür. İskandinav Kurumsalcılığının temelini atan en önemli bilim insanlarından biri olan Czarniawska, Translating Organizational Change adlı kitapta (1996, s. 48), kendisi ve arkadaşlarının oluşturduğu çeviri konseptinin dünyanın farklı bölgelerinde muhtemel değişimlerinden bahsetmiştir. Bu noktada karşımıza şöyle bir soru çıkmaktadır; “Acaba o günkü fikirleri şu an kendisi tarafından nasıl yorumlanmaktadır ve ne derece çeviriye uğramıştır?” ya da “20-30 yıl sonra, ileri sürdüğü fikirlere bakış açısı aynı mı kalacaktır?” Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda çeviri sürecinin sadece bireyler arası değil;

- Bireysel Çeviri
- Bireyler Arası Çeviri ve
- Toplumsal Çeviri (Kolektif Çeviri)

olmak üzere 3 farklı düzeyde gerçekleştiği ve “çeviri” kavramının kapsamının bu yönde genişletilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Elde edilen bir diğer önemli bulgu; fikirlerin yolculukları esnasında salt yayılım ya da salt çevirinin etkilerine maruz kalmadıklarıdır. Tarihsel süreç içerisinde ülkemizde AVM’ler konusunda zaman zaman yayılım ya da çeviri olgularının öne çıktığı saptanmıştır. İlk yıllarda ve 2000’li yılların başından 2015 yılına kadar olan süreçte yayılımın etkileri daha güçlü bir şekilde gözlemlenebilmektedir. AVM’lerin ilk olarak kurulduğu yıllar -1980’lerin sonu ve 1990’ların başı- serbest piyasa ekonomisine geçişle beraber Türkiye’nin dışa açıldığı, ekonomik dinamizmin çok güçlü olduğu ve köyden ken-

te göçün çok şiddetli olduğu bir dönem olmuştur. Aynı şekilde 2000’li yılların ilk yarısından itibaren 2015 yılına kadar olan süreçte de ekonomi hızla büyümüş, uygun bir yatırım ortamı oluşmuş ve ilk dönemler kadar olmasa da köyden kente göçün devam ettiği yıllar olmuştur. Dolayısıyla bu dönemlerde AVM’lerin sayılarının hızla artması ve yayılım mekanizmalarının güçlü ve benzer olması bu gibi nedenlerle açıklanabilir. Bu zaman aralıkları haricinde farklılaşma ile beraber çeviri kavramının daha belirgin olduğu söylenebilir. Örneğin; kapalı alanlarda sigara yasağının uygulamaya konulması AVM’lerde teras alanlarının oluşturulmasını sağlamış; bu alanların zamanla genişletilmesi ve farklı kullanımlara açılması AVM’lerin alışveriş mekânı olmasının yanında bir sosyalleşme mekânı olarak da algılanmasına neden olan çeviri sürecine katkıda bulunmuştur. Bununla birlikte, teorik olarak her yayılım sürecinde bir çevirinin, her çeviri sürecinde de bir yayılımın olduğu kanısına varılabilir. Tabii, çeviri ve yayılım süreçlerinden birinin ağır bastığı durumlar da mümkündür.

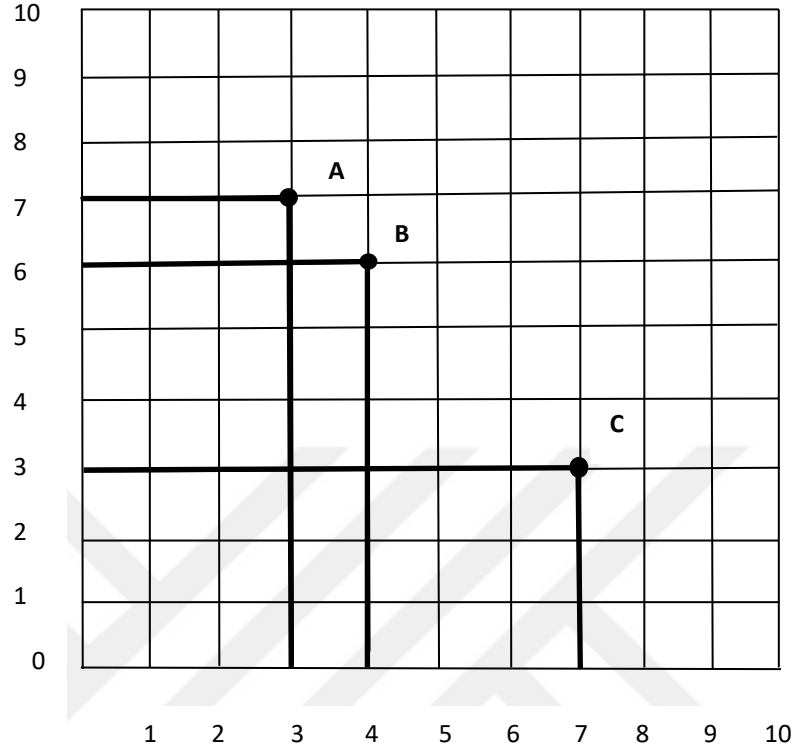
Kurumsal kuram ve İskandinav kurumsalcıları arasındaki tek fark olgulara olan mesafeleri, yani bakış açılarıdır. İskandinav kurumsalcıları ellerine büyüteç almış kurumsal kuramcılar olarak tanımlanabilir. Bir kurumsal kuramcıya göre, örneğin, standart bir AVM ve outlet tarzı bir AVM -ya da diğer türdeki herhangi bir AVM- yapısal ve yönetsel açıdan, ya da alışveriş temelinde aynı yapılar olarak görülebilirken, bir İskandinav kurumsalcısı iki yapı arasında mikro düzeyde birçok farklılık bulup outlet tarzı AVM modelini çeviriye uğramış bir AVM formu olarak görebilir. Bu noktada bir diğer problem ise fikirlerin aktarılması sürecinde gerçekleşen değişimin oranıdır. Yani, yerleştirilen bir fikirdeki ne kadarlık bir değişimin yayılım ya da çeviri olarak nitelendirilebileceği de belirsizdir. Kesin yargıda bulunmanın ve değişimi ölçmenin neredeyse imkânsız olacağı böyle bir durumda izafiyetten bahsedilmesi çok da abes kaçmayabilir. Çünkü yayılım ve çeviri kavramlarının birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılması mümkün değildir. Dolayısıyla “Sosyal bilimlerde tek doğru olmaz.” anlayışından hareketle bu iki olgu birbirinden bağımsız düşünülmemeli ve birbirlerini tamamlayıcı kavramlar olarak görülmelidir. Çünkü bu tür fikir ayrılıklarının dünyaya nasıl bakıldığı ve olayların ya da olguların nasıl algılandığı ile doğrudan ilgili olduğu açıktır. Alandaki literatüre bakıldığında yayılım ve çeviri çalışmalarının genellikle birbirinden ayrı olarak yürütüldüğü görülmektedir. Bir konu hakkında sadece bir bakış açısını temel alarak yorum yapmak eksik bir değerlendirmeye neden olabilir. Çünkü mikro ya da makro bir bakış açısının her ikisi de güçlü yönleri sahip olmakla birlikte her iki bakış açısının da bazı güçsüz ve

muğlak yönleri bulunmaktadır. Örneğin çeviri yaklaşımı çözümleme yapmayı oldukça zorlaştıran bir bakış açısidir. Kişiyi, ayrıntılara boğup ve araştırılan konunun bağlamından koparıp cevaplarının asla verilemediği izafi bir sürece itebilir. Yayılım kavramı da soyut ya da somutlaştırılmış fikirlerin bir yerden başka bir yere geçmesi sırasındaki değişimleri tam anlamıyla açıklayamamakta, genellikle büyük resme odaklanmakta ve çoğu defa ayrıntıları kaçırabilmektedir. Bu nedenle, olaylara sadece makro bir bakış açısıyla yaklaşmak da çözümlemeyi çoğu defa yetersiz kılmaktadır.

Katılımcıların geneline göre AVM'ler mimariden iç dekorasyona, etkinlik organizasyonlarından kampanyalara kadar birçok konuda birbirlerinden esinlenmekte, hatta bazen bire bir taklit etmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, elde edilen bulgular Türkiye'deki AVM'ler arasında çeviriden ziyade yayılımın daha etkili olduğunu göstermektedir. AVM'ler konusunda yayılım ya da çeviri süreçlerinin öne çıkmasında ise farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Yani, benzeşme ve farklılaşmadan hangisinin daha baskın gerçekleşeceği bu değişkenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Elde edilen bulgular, AVM yapısının yönetsel ve teknik birçok özelliğinin standart olmasının AVM'ler arasında -özellikle de türdeş olanlar arasında- benzerliğe neden olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, AVM sektöründe belli başlı grupların ve şirketlerin etkili olması, AVM bünyesinde faaliyet gösteren marka sayılarının yeteri kadar olmaması ve AVM'lerin benzer çevrede faaliyet göstermeleri yayılımı daha güçlü kılmaktadır. Tabii, kurumsal çevredeki yasal ve toplumsal gelişmelerin bir zaman sonra farklılaşma, dolayısıyla çeviri yönünde motivasyon sağladığı da bir gerçektir. Son olarak AVM konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olunmadığı dönemlerde de yayılımın baskın olduğu görülmüştür. AVM'leri benzer ya da farklı olmaya iten nedenler de göz önünde bulundurularak yayılım-çeviri ilişkisi Şekil 7. 2'de açıklanmıştır.¹²

¹² Sözü edildiği üzere, herhangi bir fikrin yolculuğu sürecinde gerçekleşen yayılım ve çeviri oranının sayısal olarak açıklanması tabii ki kolay değildir. Bu durum, hem kişiden kişiye değişmekte hem de ne türde bir ölçüm tekniğinin kullanılması gerektiği konusunda belirsizlikler barındırmaktadır. Oluşturulan matris, yayılım ve çeviri arasındaki ilişkiyi ve bu süreçten etkilenen yapıların birbirlerine karşı pozisyonlarını betimlemek amacıyla oluşturulmuştur.

Yayılım Etkisi



Çeviri Etkisi

Şekil 7. 2 Yayılım ve Çeviri Matrisi

Matrisi oluşturabilmek ve yorumlayabilmek için başta ekonomi olmak üzere birçok farklı disiplinde geçen ve latin kökenli bir ifade olan “Ceteris Paribus” kavramından yararlanmak durumundayız. Bu varsayıma göre bir konudaki değişimin çözümlemesi yapılırken, sözü edilen diğer tüm konular sabit yani değişmez olarak kabul edilmekte ve her bir konu için teoride de olsa bağımsız bir değerlendirme yapılmaktadır. Matrise baktığımızda; A noktasında 7. dereceye kadar yayılımın, 3. dereceye kadar çevirinin; B noktasında 6. dereceye kadar yayılımın, 4. dereceye kadar çevirinin; C noktasında ise 3. dereceye kadar yayılımın ve 7. dereceye kadar da çevirinin etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Ceteris Paribus varsayımı da dikkate alınarak A ve B noktalarındaki AVM’lerin C noktasında bulunan AVM’ye nazaran;

- Rekabet ortamı da dâhil benzer çevrede (coğrafi durum, iklim, kültür, demografik yapı vb.) faaliyet gösterdikleri,
- Türdeş yapılar oldukları ve yaklaşık olarak benzer ölçeklerde oldukları,
- İçerdikleri çoğu markanın benzer olduğu,

- Aynı şirket ya da yönetim/danışmanlık firmasına bağlı oldukları ya da
- Güçlü bir örgütsel alana, dolayısıyla güçlü bir iletişime ve benzer bilgi düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Dolayısıyla bu durumların tam tersinin A ile C ya da B ile C AVM'leri arasında geçerli olduğu da bilinmelidir.

Ayrıca, matriste; A, B ya da C AVM'lerinin herhangi biri için yayılım ya da çeviri derecelerinin sıfır olması yani $(x, 0)$ ya da $(0, y)$ noktalarında bulunması ya da bu AVM'lerden herhangi birinin $(0, 0)$ ya da $(10, 10)$ noktalarında bulunması teorik olarak mümkünse de pratikte neredeyse imkânsıza yakındır.

7.2 Sınırlılıklar

Çalışma doğal olarak bazı sınırlılıklara sahiptir. İlki, dil konusundaki sınırlılıktır. Çalışma konusunda erişilen kaynaklar Türkçe ve İngilizcedir. Bu konuda Türkçe ve İngilizce dilleri dışında farklı dillerde yapılan çalışmalara maalesef erişilememiştir.

İkinci sınırlılık, katılımcıların ifadeleri konusundadır. Dile getirilen konuların çoğu araştırılarak teyit edilmiş olsa da söylenenlerin tamamı araştırmacı tarafından doğru kabul edilmek durumundadır. Bu, sadece nitel araştırmalara özgü bir durum olmayıp nitel ya da nicel tüm araştırmalarda geçerli olan bir sınırlılıktır.

Bir diğer sınırlılık araştırmanın yürütüldüğü esnada pandeminin ortaya çıkışıdır. Örneğin, seyahat kısıtlamaları yurt içi ve yurt dışındaki AVM yönetimlerini ziyaret edip yerinde ve daha detaylı incelemeler yapmayı engellemiş ve katılımcıların verdiği örneklerin ya da ifade ettiği düşüncelerin çoğu defa pandemi merkezli olmasına neden olmuştur.

Son sınırlılık ise görüşme yapılan kişiler konusundadır. Mülakatlar üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiş; tüketiciler, alt kademelerde faaliyet gösteren çalışanlar ve sivil toplum kuruluşları üyeleri gibi farklı kesimlerin konu hakkındaki fikirlerinden mahrum kalınmıştır.

7.3 Öneriler

Çalışma sonuçları AVM'lerin birbirlerini model olarak almasında çevresel faktörlerin önemini gözler önüne sermiştir. Gerekli araştırmalar yapılmadan ve farklı bir çevreye sahip olan AVM biçimlerinin ya da uygulamalarının model olarak alınması, telafisi zor sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle; AVM yönetimleri tarafından, iklim, kültür,

demografik yapı gibi birçok etkenin göz önünde bulundurulması hayati önem taşımaktadır. Bu konu sadece AVM'ler konusunda değil, diğer tüm yenilikçi fikirler için de geçerlidir. Yerleştirilen herhangi bir fikir yerleştirildiği çevreyle uyum sağladığı ölçüde başarıya ulaşacaktır. Örneğin; AVM'lerin ülkemizde başarılı olmasının önemli bir nedeni, köklü tarihimizden gelen alışveriş mekânlarıyla olan yapısal ve yönetsel benzerliklerdir.

Bir diğer husus AVM sektöründeki yetişmiş eleman eksikliğidir. Bu konuda hem yönetici hem de daha alt düzeylerde çalışacak kişilerin yetiştirilmesi, perakende sektörünün lokomotif olan bu yapıların daha da geliştirilmesini sağlayabilir.

7.4 Gelecekteki Araştırmalar Konusunda Öneriler

İskandinav Kurumsalcılığı alanında gerçekleştirilen lisansüstü ve akademik çalışmalar nispeten sınırlıdır. İleride bu konudaki çalışmalar artırılabilir. Örneğin, farklı yönetim fikirlerinin ya da -özellikle- örgüt formlarının çeviri süreçleri incelenebilir. Yurt içi ya da yurt dışı karşılaştırmalı çözümlemeler yapılmak suretiyle çeviri kavramı farklı şekillerde sınanabilir. Ya da bu çalışmada gerçekleştirildiği üzere bir yönetim fikri ya da bir örgüt formu esas alınarak çeviri ve yayılım konularının bir arada çözümlendiği çalışmalara da ağırlık verilebilir. Ayrıca, mekânsal açıdan sınırlandırmalar yapılarak bölgesel anlamda çeviri ya da yayılım araştırmaları gerçekleştirilebilir. Son olarak, sektörde faaliyet gösteren farklı paydaşları ele alacak şekilde daha kapsamlı araştırmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1996a). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.
- Abrahamson, E. (1996b). Technical and aesthetic fashion. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 117-137). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Alexander, N. ve Akehurst, G. (1998). Introduction: the emergence of modern retailing, 1750-1950. *Business History*, 40 (4), 1-15.
- Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD). (2019). *Takastan Paraya, Agoradan Çarşıya, Bedestenden AVM'ye Alışveriş*. İstanbul: Printcenter.
- Alkibay, S., Tuncer, D. ve Hoşgör, Ş. (2007). *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Altuna, O. K. (2012). *Alışveriş Merkezleri: AVM'ler Nasıl Farklı Konumlandırılır?* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. ve Zajac, E. J. (2010). How practices vary as they diffuse. *Academy of Management*, 35 (1), 67-92.
- Arslan, M. ve Bakır, N. O. (2009). Tüketicilerin alışveriş merkezlerini tercih etme nedenleri ve sadakate etkisi üzerine bir araştırma. *Öneri*, 8 (32), 39-49.
- Arslan, T. V. (2009). Türkiye'deki alışveriş merkezleri incelemelerine eleştirel bir bakış: yorumlar, eleştiriler, tartışmalar. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 147-159.
- Auerbach, C. F. ve Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Aydın, M. (2016). *Kurumlar Sosyolojisi*. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Baron, S., Davies, B. ve Swindley, D. (1991). *Macmillan Dictionary of Retailing*. London : The Macmillan Press Ltd.

- Bayraktar, H. (2004). *Şansı Arayacak Vaktim Olmadı*. İstanbul: Bayraktar Kültür Yayınları.
- Becker-Ritterspach, F. A. (2006). The social constitution of knowledge integration in MNEs: a theoretical framework. *Journal of International Management*, 12 (3), 358-377.
- Becker-Ritterspach, F., Saka-Helmhout, A. ve Hotho, J. J. (2010). Learning in multinational enterprises as the socially embedded translation of practices. *Critical Perspectives on International Business*, 6 (1), 8-37.
- Beddington, N. (1982). *Design for Shopping Centers*. Michigan: Butterworth-Heinemann.
- Benligiray, S. (2015). *Tarihsel Süreç İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Bertalanffy, L. V. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111 (2872), 23-29.
- Bilge, F. A. ve Aksoy, H. (2009). Bakkallardan alışveriş merkezlerine yönelen yeni satın alma paradigması: Konya örneği. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18), 27-43.
- Blau, P. M. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bloch, P. H., Ridgway, N. M. ve Dawson, S. A. (1994). The shopping mall as consumer habitat. *Journal of Retailing*, 70 (1), 23-42.
- Bon, C. L. (2015). *Fashion Marketing: Influencing Consumer Choice and Loyalty with Fashion Products*. New York: Business Expert Press.
- Boons, F. ve Strannegård, L. (2000). Organizations coping with their natural environment: a laboratory for institutionalization? *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), 7-17.
- Boxenbaum, E. ve Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. T. B. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Editörler),

- Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* içinde (s. 178-204). New York: Cambridge University Press.
- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2017). isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges. R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence ve R. E. Meyer (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 78-98). London: Sage Publications.
- Brinkmann, S. (2014). Unstructured and semi-structured interviewing. P. Leavy (Editör), *Case Study Research: In Depth Understanding in Context* içinde (s. 277-299). New York: Oxford University Press.
- Brunsson, N. ve Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization: Making Sense of Administrative Change*. London: Routledge.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. ve Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practise*, 34 (3), 421-440.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cassinger, C., Merkelsen, H., Eksell, J. ve Rasmussen, R. K. (2016). Translating public diplomacy and nation branding in scandinavia: an institutional approach to the cartoon crises. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12 (2-3), 172-186.
- Ceylan, R., Özbakır, B. A. ve Erol, I. (2017). Alışveriş merkezlerinin Türkiye'deki mevzuat çerçevesinde değerlendirilmesi. *METU Journal of the Faculty of Architecture*, 34 (2), 245-264.
- Cheng, E. W., Li, H. ve Yu, L. (2007). a GIS approach to shopping mall location selection. *Building and Environment*, 42 (2), 884-892.
- Cohen, N. E. (2002). *America's Marketplace: The History of Shopping Centers*. Lyme, Connecticut: Greenwich Publishing Group, Inc.
- Coleman, P. (2006). *Shopping Environments: Evolution, Planning and Design*. Oxford: Architectural Press.

- Cox, R. ve Brittain, P. (2004). *Retailing: An Introduction*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Creswell, J. C. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. ve Sevón, G. (1996). Introduction. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 1-12). Berlin: Walter D. Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research: Introducing Qualitative Methods*. London: SAGE Publications.
- Czarniawska, B. ve Sevón, G. (2005). Translation is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* içinde (s. 7-12). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: some reflections on institutional theory (ies). R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 769-782). London: SAGE Publications.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2015). Örgüt kuramları. H. C. Sözen ve H. N. Basım (Editörler), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 257-285). İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev: Ö. N. T. Özmen, S. Yürür, M. Çakar, A. A. Akdoğan, H. C. Sözen, R. A. Kalemci, B. A. Çiftçiöğlu, E. Tolay, O. B. Sezgin, O. S. Dalkılıç, S. Gürbüz, E. M. Akyol, H. O. Yeloğlu, N. Atsan ve E. Kırkbeşoğlu) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- David, R. ve Strang, D. (2006). When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 215-233.

- Deephhouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1024-1039.
- Deloitte. (2020). *Global Powers of Retailing 2020*.
<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2020.html> (Erişim tarihi: 18 şubat 2020)
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Editörler), *The Sage Handbook of Qualitative Research* içinde (s. 1-32). California: Sage Publications Ltd.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. L. G. Zucker (Editör), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* içinde (s. 3-21). Cambridge: Ballinger Publications.
- Dimaggio, P. ve Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dinçer, F. İ. ve Kanay, D. (2017). Kapalıçarşı'da gerçekleştirilen alışveriş turizminin ekonomik ve sosyal etkilerinin değeriendirilmesi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 1-18.
- Dolber, R. (2003). *Opportunities in Retailing Careers*. Chicago: The McGraw Hill Companies.
- Dunne, P. M. ve Lusch, R. F. (2008). *Retailing*. Mason: Thomson South-Western.
- Duygulu, O. (2020). *Corporate governance in Turkey, 2000-2018: A process study of translation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Enstitüsü.
- Easey, M. (2009). *Fashion Marketing*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Erçek, M. (2004). *The diffusion and institutionalization of professional personnel/human resources management discourse in Turkey: A narrative approach*,

1900-1999. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ertuğral, S. M. (2018). Alışveriş merkezleri ve üniversite öğrencilerinin alışveriş merkezleri algıları: bir alan çalışması. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2 (3), 106-125.
- Feinberg, R. A. ve Meoli, J. (1991). A brief history of the mall. *Advances in Consumer Research*, 18, 426-427.
- Fernie, J., Fernie, S. ve Moore, C. (2003). *Principles of Retailing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fichter, J. H. (2009). *Sosyoloji Nedir?* (Çev: N. Çelebi) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fiss, P. C. ve Zajac, E. J. (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: the (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49 (4), 501-534.
- Frenkel, M. (2005a). Something new, something old, something borrowed: the cross-national translation of the "family friendly organization" in Israel. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* içinde (s. 147-166). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Frenkel, M. (2005b). The politics of translation: how state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12 (2), 275-301.
- Funck, E. (2007). The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3 (2), 88-103.
- Gavcar, E. ve Didin, S. (2007). Tüketicilerin "perakendeci markalı" ürünleri satın alma kararlarını etkileyen faktörler: Muğla il merkezinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 3 (6), 21-32.
- GYODER (2019). *GYODER Gösterge*. <https://www.gyoder.org.tr/yayinlar/gyoder-gosterge> (Erişim tarihi: 4 Mart 2020)

- Goss, J. (1993). The "magic of the mall": an analysis of form, function and meaning in the contemporary retail built environment. *Annals of the Association of American Geographers*, 83 (1), 18-47.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: Free Press.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Greenwood, R., Hinings, C. ve Suddaby, R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Guler, I., Guillén, M. ve Macpherson, J. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 207-232.
- Güçlü, S. (2017). *Kurumlara Sosyolojik Bakış*. İstanbul: Kitabevi Yayınları.
- Hancock, D. R. ve Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. New York: Teachers College Press.
- Hanson, M. (2001). Institutional theory and educational change. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5), 637-661.
- Harris, C. M. (2006). *Dictionary of Architecture and Construction*. New York: McGraw-Hill.
- Hawley, A. H. (1981). Human ecology: persistence and change. *American Behavioral Scientist*, 24 (3), 423-444.
- Hoffman, A. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 351-371.
- Homburg, V., Dijkshoorn, A. ve Thaens, M. (2014). Diffusion of personalised services among Dutch municipalities: evolving channels of persuasion. *Local Government Studies*, 40 (3), 429-450.

- http-1. (2017). *Farklı Ülkelerden Bizlere "Yok Artık" Dedirten İlginç Kültür Alışkanlıkları ve Yasaklar*. <https://onedio.com/haber/kulturlerin-tuhaf-yanlari-768336> (Erişim tarihi: 20.04.2019)
- http-2. (2019). *Perakendeciler Konseyi*. <https://ticaret.gov.tr/ic-ticaret/perakende-ticaret/perakendeciler-konseyi> (Erişim tarihi: 15.02.2020)
- http-3. (2019). *Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı*. <https://ticaret.gov.tr/ic-ticaret/perakende-ticaret> (Erişim tarihi: 15.02.2020)
- http-4. (2020). *Our Mission*. <https://www.icsc.com/who-we-are/our-mission> (Erişim tarihi: 01.03.2020)
- http-5. (2014). *Internet Archive Waybackmachine-U.S. Shopping-Center Classification and Characteristics*. https://web.archive.org/web/20140308074500/http://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf (Erişim tarihi: 16.03.2020)
- http-6. (2020). *Northland/Detroit*. <https://esotericsurvey.blogspot.com/2015/08/northland-detroit.html> (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- http-7. (2008). *Minnesota's Greatest Generation*. http://www.mnhs.org/mgg/artifact/southdale_aerial (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- http-8. (2019). *Minnesota History Center, Gale Family Library*. <https://libguides.mnhs.org/southdale> (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- http-9. (2019). *The Biggest Shopping Malls in the World*. <https://www.worldatlas.com/articles/the-biggest-shopping-malls-in-the-world.html> (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- http-10. (2015). *Türkiye'nin İlk AVM'si Yıkılıyor*. <https://onedio.com/haber/turkiye-nin-ilk-avm-si-yikiliyor-566086> (Erişim tarihi: 09.03.2020)
- Hyndman, N., Liguori, M., Meyer, R. E., Polzer, T., Rota, S. ve Seiwald, J. (2014). The translation and sedimentation of accounting reforms: a comparison of the UK,

Austrian and Italian experiences. *Critical Perspectives on Accounting*, 25 (4-5), 388-408.

İGD (2019). *2019 Gayrimenkul Piyasası Raporu*.

<https://www.igd.com.tr/yayinlar/arastirmalar/2019-gayrimenkul-piyasasi-raporu/>
(Erişim tarihi: 04.03.2020)

Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. P. J. DiMaggio ve W. W. Powell (Editörler), *The new institutionalism* içinde (s. 143-163). London: The University of Chicago Press.

Jewell, N. (2015). *Shopping Malls and Public Space in Modern China*. London: Ashgate Publishing Limited.

Johnson, B. ve Hagström, B. (2005). The translation perspective as an alternative to the policy diffusion paradigm: the case of the Swedish methadone maintenance treatment. *Journal of Social Policy*, 34 (3), 365-388.

Jones, P. ve Baron, S. (1991). *Retailing*. London: Macmillan Education .

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.

Kayaalp, E. (2012). Torn in translation: an ethnographic study of regulatory decision-making in Turkey. *Regulation & Governance*, 6 (2), 225-241.

Kirkpatrick, I., Bullinger, B., Lega, F. ve Dent, M. (2013). The translation of hospital management models in european health systems: a framework for comparison. *British Journal of Management*, 24, 48-61.

Kışlalı, A. T. (1987). *Siyaset Bilimi*. Ankara: Ankara üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları.

Kjeldsen, A. K. (2013). Strategic communication institutionalized: a Scandinavian perspective. *Public Relations Inquiry*, 2 (2), 223-242.

Kolsuz, G. ve Yeldan, A. E. (2014). 1980 sonrası Türkiye ekonomisinde büyümenin kaynaklarının ayrıştırılması. *Çalışma ve Toplum*, 40 (1), 49-66.

- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Köksal, Y. ve Emirza, E. (2011). Kuruluş yeri açısından cadde ve alışveriş merkezi mağazacılığının karşılaştırılması: Ankara ilinde bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 75-87.
- KPMG (2021). *KPMG Perspektifinden Perakende Sektörüne Bakış*.
<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2021/03/kpmg-perspektifinden-perakende-sektorune-bakis-2021.html> (Erişim tarihi: 17.05.2021)
- Kvale, S. (2008). *Doing Interviews*. London: Sage.
- Lamb, P. ve Currie, G. (2011). Eclipsing adaptation: the translation of the US MBA model in China. *Management Learning*, 43 (2), 217-230.
- Latour, B. (1986). The powers of association. J. Law (Editör), *Power, Action and Belief* içinde (s. 264-280). London: Routledge and Kegan Paul.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence ve W. R. Nord (Editörler), *Handbook of Organization Studies* içinde (s. 215-254). London: Sage Publications.
- Levy, M., Weitz, B. A. ve Grewal, D. (2014). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lipset, S. M., Trow, M. A. ve Coleman, J. S. (1956). *Union Democracy: The internal Politics of the International Typographical Union*. Glencoe: Free Press.
- Lowry, J. R. (1997). The life cycle of shopping centers. *Business Horizons*, 40 (1), 77-87.
- Madsen, S. O. (2019). What is a good translator in organizations? : a prescriptive perspective. *Copenhagen Business School (CBS)*'da sunulan bildiri,
<https://research.cbs.dk/en/publications/what-is-a-good-translator-in-organizations-a-prescriptive-perspec-2> (Erişim tarihi: 23.12.2019)

- Magnusson, J. ve Oskarsson, B. (2008). Evasive maneuvers and guerilla tactics: a Scandinavian institutional perspective on chief information officer's strategies for legitimization. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 'da sunulan bildiri Washington: Computer Society, (s. 430-440).
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, 47 (5).
- Malec, T. E. (2010). Modern shopping malls in the USA and Europe – outline. *Architecture Civil Engineering Environment*, 3 (3), 15-24.
- Malkoç, E., Kılıçaslan, Ç., Özeren, M. ve Küçükeraş, E. V. (2013). Geleneksel, yarı geleneksel ve modern anlayışla şekillenen alışveriş mekânlarının İzmir örneğinde analizi. *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 50 (2), 213-222.
- Maman, D. (2006). Diffusion and translation: business groups in the new Israeli corporate law. *Sociological Perspectives*, 49 (1), 115-135.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlag.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev: O. Akınhay ve D. Kömürçü) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Meray, S. L. (1982). *Toplumbilim Üzerine*. İstanbul: Hil Yayın.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

- Mica, A. (2013). From Diffusion to Translation and Back. "Disembedding-Re-embedding" and "Re-invention" in Sociological Studies of Diffusion. *Polskie Towarzystwo Socjologiczne (Polish Sociological Association)* , 181 (1), 3-19.
- Morris, T. ve Lancaster, Z. (2005). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27 (2), 207-233.
- Mueller, F. ve Whittle, A. (2011). Translating management ideas: a discursive devices analysis. *Organization Studies*, 32 (2), 187-210.
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Newell, S. (2021). Multidirectional idea travelling across an organizational field. *Organization Studies*, 1-22.
- Nielsen, J. A., Wæraas, A. ve Dahl, K. (2019). When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective. *Public Management Review*, 1-21.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Olsen, J. P. (1989). *Petroleum Og Politikk: Det Representative Demokratiets Møte Med Oljealderen*. Bergen: Tano.
- O'Mahoney, J. (2016). Archetypes of translation: recommendations for dialogue. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 333-350.
- Özçiçek, A. (2010). *Alışveriş Merkezi Yönetimi*. İstanbul: Rekart Reklam.
- Özden, A. ve Ersan, Ö. (2019). *Perakende Sektörü*.
<https://www.atbank.com.tr/perakende-sektoru> (Erişim tarihi: 25.02.2019)
- Özen, H. ve Özen, Ş. (2011). Interactions in and between strategic action fields: a comparative analysis of two environmental conflicts in gold-mining fields in Turkey. *Organization & Environment*, 24 (4), 343-363.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90.

- Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 237-330). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Özen, Ş. (2013). Yeni kurumsal kuram. D. Taşcı ve E. Erdemir (Editörler), *Örgüt Kuramı* içinde (s. 120-139). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6), 825-851.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. (2006). Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 45-84.
- Özkalp, E. (2013). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Antalya: Otorite yayınları.
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Antalya: Otorite Yayınları.
- Öztürk, İ. (2006). Türkiye'de perakende sektörü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 69-81.
- Patti, C. H. ve Luck, E. M. (2004). Marketplace forces and the history of retailing : the cycle of control. *Recent Advances in Retailing and Services Science Conference'da sunulan bildiri*, Prague: The European Institute of Retailing and Services Studies (EIRASS), 1-16.
- Pedersen, L. H. (2007). Ideas are transformed as they transfer: a comparative study of eco-taxation in Scandinavia. *Journal of European Public Policy*, 14 (1), 59-77.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- Pojani, D. (2011). Urban and suburban retail development in Albania's capital after socialism. *Land Use Policy*, 28 (4), 836-845.

- Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (1991). Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Editörler), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde (s. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press.
- Pride, W. M. ve Ferrell, O. C. (1985). *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Püsküllüoğlu, A. (2017). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- PWC ve TAMPF. (2020). *Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü*. Şubat 15, 2020 tarihinde PWC: <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/perakende-tuketici-urunleri/yayinlar/perakende-sektoru-raporu.html> adresinden alındı
- Rath, P. M., Bay, S., Petrizzi, R. ve Gill, P. (2014). *The Why of the Buy: Consumer Behavior and Fashion Marketing*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B., Casebeer, A., Pablo, A., Hinings, B. (2013). Transforming new ideas into practice: an activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, 50 (6), 963-990.
- Ritzer, G. ve Stepnisky, J. (2012). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları ve Klasik Kökleri*. (I. E. Howison, Çev.) Ankara: De Ki Basım Yayım Ltd.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rottenburg, R. (1996). When organization travels: on intercultural translation. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 191-240). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Røvik, K. A. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 139-172). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 290-310.

- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 69-92). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Sahlin, K. ve Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 218-242). London: SAGE Publications.
- Saka, A. (2004). The cross-national diffusion of work systems: translation of Japanese operations in the UK. *Organization Studies*, 25 (2), 209-228.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2015). Örgüt kuramlarına genel bir bakış: karşılaştırmalı bir çözümleme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 11-34). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. California: Sage Publications.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and The Social Sciences*. New York: Teacher College Press.
- Selçuklu, S. S. (2012). *AVM on Board-Alışverişin Merkezine Yolculuk*. İstanbul: Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği.
- Selznik, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. California: University of California Press.
- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 49-67). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Shields, R. (2005). Spaces for the subject of consumption. R. Shields (Editör), *Lifestyle Shopping* içinde (s. 1-20) London: Routledge.

- Shulock, N. (1998). Legislatures: rational systems or rational myths? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), 299-324.
- Simons, H. (2014). Case study research: In-depth understanding in context. P. Leavy (Editör), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* içinde (s. 455-470). New York: Oxford University Press.
- Sine, W. D. ve David, R. J. (2010). Institutions and entrepreneurship. W. D. Sine ve R. J. David (Editörler), *Institutions and Entrepreneurship* içinde (s. 1-27). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Singh, H. ve Srinivasan, S. R. (2012). *Mall Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Singh, N. (2017). The transformation of retailing: empowering the online retailer. *Fanplayr*'da sunulan bildiri, <https://fanplayr.com/whitepapers/> (Erişim tarihi: 15.02.2020)
- Solli, R., Demediuk, P. ve Sims, R. (2005). The namesake: on best value and other reform marks. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* içinde (s. 30-46). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Spybey, T. (1996). Global transformations. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 173-190). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Spyridonidis, D. ve Currie, G. (2016). The Translational role of hybrid nurse middle managers in implementing clinical guidelines: effect of, and upon, professional and managerial hierarchies. *British Journal of Management*, 27 (4), 760-777.
- Spyridonidis, D., Currie, G., Heusinkveld, S., Strauss, K. ve Sturdy, A. (2016). The translation of management knowledge: challenges, contributions and new directions. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 231-235.
- Strumińska-Kutra, M. ve Kołodkiewicz, I. (2018). Case study. M. Ciesielska ve D. Jemielniak (Editörler), *Qualitative Methodologies in Organization Studies* içinde (Cilt 2, s. 1-32). Cham: Springer.

- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Sungur, S. (2011). Tüketicinin küreselleşmesi ve tüketim tapınakları: postmodern panayır yerlerinde alışveriş. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 14, 7-35.
- Surachaikulwattana, P. ve Phillips, N. (2019). Creating the British academic health science centres: understanding the microfoundations of the translation of organizational forms. Haack, P., Sieweke, J. ve Wessel, L. (Editörler), *Microfoundations of Institutions (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 65B)* içinde (s. 273-296). Bingley: Emerald Publishing Limited
- Şahin, H. ve Çiçek, Z. (2015). Hayal ve gerçekliğin tüketildiği ve üretildiği yerler olarak alışveriş merkezleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 203-219.
- Tezcan, M. (2016). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tolbert, P. ve Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg ve C. Hardy (Editörler), *Studying Organization: Theory and Method* içinde (s. 169-184). London: Sage Publications.
- Travers, M. (2001). *Qualitative Research Through Case Studies: Introducing Qualitative Methods*. London: Sage Publications.
- Uzun, F., Gül, İ. E., Gül, A., Uzun, İ. ve Uzun, Ö. F. (2017). Alışveriş merkezlerinin (AVM) mekânsal kullanımlarının ve kullanıcı eğilim ve beklentilerinin irdelenmesi; Isparta kenti örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mimarlık Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Ünlükara, T. ve Berköz, L. (2016). Alışveriş merkezlerinin yer seçimi kriterleri: İstanbul örneği. *Megaron*, 11 (3), 437-448.

- Van Grinsven, M., Heusinkveld, S. ve Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: towards a typology of alternative approaches. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 271-289.
- Vander Zanden, J. W. (1988). *The Social Experience: An Introduction to Sociology*. New York: Random House.
- Veen, K. V., Bezemer, J. ve Karsten, L. (2011). Diffusion, translation and the neglected role of managers in the fashion setting process: the case of MANS. *Management Learning*, 42 (2), 149-164.
- Vermeer, H. J. (1998). Starting to unask what translology is about. *Target*, 10 (1), 41-68.
- Vossen, E. ve Van Gestel, N. (2019). Translating macro-ideas into micro-level practices: the role of social interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (1), 26-35.
- Wæraas, A. ve Nielsen, J. A. (2016). Translation theory 'translated': three perspectives on translation in organizational research. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 236-270.
- Wæraas, A. ve Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (2), 242-253.
- Waldorff, S. B. (2013). Accounting for organizational innovations: mobilizing institutional logics in translation. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (3), 219-234.
- Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: a conceptual framework. *Annual Review of Sociology*, 28 (1), 297-326.
- Westney, D. E. ve Piekkari, R. (2020). Reversing the translation flow: moving organizational practices from Japan to the U.S. *Journal of Management Studies*, 57 (1), 57-86.

- Wüst, L. (2017). Translating Institutional Change-Towards a Processual Framework for Rule-Based Translation. *Research Workshop on Institutions and Organisations - RWIO. 12.*' de sunulan bildiri, São Paulo: Center for Organization Studies.
- Yavuzçehre, P. S. ve Çezik, U. K. (2015). Sümerbank'tan sümerpark'a: alışveriş merkezine dönüşen kamusal alanlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 23-53.
- Yıldırım, E. (2006). *Alışveriş Merkezi Yönetim Sırları*. İstanbul: Perajans İletişim ve Yayıncılık.
- Zeytinoğlu, F. Ç., Uydacı, M., Akay, E. Ç., Değerli, B. ve Yerden, N. K. (2016). İstanbul'daki alışveriş merkezleri üzerine bir araştırma: kümeleme analizi. *Social Sciences Research Journal*, 5 (1), 111-128.
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal* , 49 (2), 281-303.
- Zukin, S. (1998). Urban lifestyles: diversity and standardisation in spaces of consumption. *Urban Studies*, 35 (5-6), 825-839.

ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç ve kapsam

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, alışveriş merkezlerinin nitelikleri ile açılış, faaliyet ve denetimlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

(2) Bu Yönetmelik, alışveriş merkezlerine ilişkin ilke ve kurallar ile alışveriş merkezi maliki ile yönetiminin, yetkili idarelerin ve diğer ilgili kurum ve kuruluşların alışveriş merkezlerine ilişkin görev ve sorumluluklarını kapsar.

Dayanak

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 14/1/2015 tarihli ve 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun 3 üncü, 5 inci, 10 uncu, 11 inci, 12 nci, 16 ncı ve 17 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında;

a) Alışveriş merkezi: 4 üncü maddede belirtilen niteliklere sahip perakende işletmeyi,

b) Alışveriş merkezi maliki: Alışveriş merkezinin mülkiyetine sahip gerçek ve/veya tüzel kişiyi,

c) Alışveriş merkezi yönetimi: Alışveriş merkezinin maliki tarafından alışveriş merkezinin yönetimi konusunda yetkilendirilen gerçek veya tüzel kişilerden oluşan birimi,

ç) Bakanlık: Gümrük ve Ticaret Bakanlığını,

d) Büyük mağaza: Hangi ad altında olursa olsun, tüketim mallarının kısmen veya tamamen perakende satışının yapıldığı, en az dört yüz metrekare satış alanına sahip işletmeyi,

e) Esnaf ve sanatkâr işletmesi: 7/6/2005 tarihli ve 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanununun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde tanımlanan esnaf ve sanatkârlarca işletilen işletmeyi,

f) Kanun: Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanunu,

g) Perakende işletme: Alışveriş merkezi, büyük mağaza, zincir mağaza, bayi işletme, özel yetkili işletme, perakende ticaretle uğraşan diğer ticari işletmeler ile esnaf ve sanatkâr işletmelerini,

ğ) Satış alanı: Münhasıran büro amaçlı kullanılan işyerleri ile konaklama, depolama, üretim tesisleri/alanları ve ortak kullanım alanları hariç olmak üzere alışveriş merkezlerinde işyerlerinin toplam alanını,

h) Üst meslek kuruluşu: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonunu,

ı) Yetkili idare: İşyeri açma ve çalışma ruhsatını vermeye yetkili belediye veya il özel idareleri ile diğer idareleri, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Alışveriş Merkezinin Nitelikleri ve Ruhsatlandırma Süreci

Alışveriş merkezinin nitelikleri

MADDE 4 – (1) Alışveriş merkezinin;

a) Bir yapıya veya alan bütünlüğü içinde yapılar topluluğuna,

b) En az beş bin metrekare satış alanına,

c) İçinde en az biri büyük mağaza niteliğini taşımak şartıyla beslenme, giyinme, eğlenme, dinlenme, kültürel ve benzeri ihtiyaçların bir kısmının veya tamamının karşılandığı en az on işyerine ya da büyük mağaza niteliği taşıyan işyeri bulunmasa dahi beslenme, giyinme, eğlenme, dinlenme, kültürel ve benzeri ihtiyaçların bir kısmının veya tamamının karşılandığı en az otuz işyerine,

ç) Bu Yönetmelikte belirtilen ortak kullanım alanlarına,

d) Merkezi bir yönetime, sahip olması gerekir.

Alışveriş merkezinin projelendirilmesi ve ruhsatlandırılması

MADDE 5 – (1) Yapı ruhsatı başvurusunda, 4 üncü maddenin birinci fıkrasının (a), (b) ve (c) bentlerindeki nitelikleri taşıyan projeler alışveriş merkezi projesi kabul edilir. **(Mülga cümle:RG-17/7/2020-31188) (...)**

(2) Alışveriş merkezi projelerinde bu Yönetmelikte belirtilen ortak kullanım alanlarına yer verilir.

(3) **(Değişik:RG-17/7/2020-31188)** Alışveriş merkezine yapı ruhsatı, yapı kullanma izin belgesi ve işyeri açma ve çalışma ruhsatını verme, değiştirme ve yenileme yetkisi büyükşehir olan yerlerde büyükşehir belediyesine; diğer yerlerde belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde ilgili belediyelere, belediye sınırları ve mücavir alanlar dışında ise il özel idarelerine aittir. Ancak büyükşehir olan yerlerde ilçe belediyelerinin mülkiyetinde ve sınırları içinde bulunan arsa üzerine inşa edilen ve konut sayısı işyeri sayısından fazla olan karma projelerde yapı ruhsatı, yapı kullanma izin belgesi ve işyeri açma ve çalışma ruhsatını verme, değiştirme ve yenileme yetkisi ilçe belediyesine aittir.

(4) Alışveriş merkezi projesi için yapı ruhsatı verilirken, başvuru tarihinden itibaren üç iş günü içinde üst meslek kuruluşlarının yazılı görüşleri talep edilir.

(5) Üst meslek kuruluşları, talep yazısının kendilerine ulaştığı tarihten itibaren on beş iş günü içinde görüşlerini yazılı olarak gönderir. Bu görüşler tavsiye niteliğindedir. Görüş yazılarında; yapı ruhsatını vermeye yetkili idarenin sınırları içindeki alışveriş merkezi sayısı, bunların birbirine ve yerleşim yerlerine olan mesafesi, ulaşım imkânları, alışveriş merkezinin çevreye, altyapıya ve trafiğe getireceği yükler ile yaratacağı can ve mal güvenliği riski gibi ekonomik, sosyal, çevresel ve demografik unsurlara yer verilir. Süresi içinde görüş verilmemesi hâlinde görüşün olumlu olduğu kabul edilir.

(6) Büyükşehir belediyesi tarafından alışveriş merkezi projesi için yapı ruhsatı verilirken ilgili ilçe belediyesinden de görüş alınabilir. Bu durumda, dördüncü ve beşinci fıkralardaki usul ve esaslar uygulanır.

(7) 4 üncü maddenin birinci fıkrasında belirtilen niteliklere sahip olan alışveriş merkezine yapı kullanma izin belgesi verilir. **(Danıştay Onuncu Dairesinin Esas No:2016/5541 sayılı Kararı ile yürütmesi durdurulan cümle: Kanunun uygulamasında bu belge işyeri açma ve çalışma ruhsatı yerine geçer.)**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Ortak Kullanım Alanlarına İlişkin İlke ve Kurallar

Ortak kullanım alanları

MADDE 6 – (1) Aışveriş merkezinde kullanımı ücretsiz olacak şekilde; sosyal ve kültürel etkinlik alanı, acil tıbbi müdahale ünitesi, ibadet yeri, bebek bakım odası, çocuk oyun alanı ve dinlenme alanları ile ortaklaşı kullanma, korunma veya faydalanma için zorunlu olan diğler alanlar oluşturulur. Aışveriş merkezi otoparkının müşteriler ve alışveriş merkezi içindeki perakendeciler haricinde kullanımını sınırlandırmak amacıyla alışveriş merkezi yönetimi tarafından, süreli kullanıma bağılı ücretlendirme yapılabilir.

(2) Ortak kullanım alanları, engelliler ile yaşlı ve çocukların ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulur.

(3) Ortak kullanım alanlarının bu Yönetmeliğle ve Türk Standardları Enstitüsünün ilgili standartlarına uygun olarak oluşturulmasından alışveriş merkezi maliki, amacına uygun olarak kullanılmasından, bu alanlarda oluşabilecek kazalara karşı gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasından ve bu alanlara ilişkin diğler yükümlölüklerin yerine getirilmesinden alışveriş merkezi maliki ile yönetimi müştereken sorumludur.

Sosyal ve kültürel etkinlik alanı

MADDE 7 – (1) Aışveriş merkezinde sergi, söyleşı, tanıtım ve imza günleri gibi sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi amacıyla satış alanının en az binde beşı oranında alan ayrılır. Bakanlık, bu oranı bir katına kadar artırmaya veya yarısına kadar azaltmaya yetkilidir.

(2) Sosyal ve kültürel etkinlikler, etkinlikten en az yedi gün önce alışveriş merkezinin görülebilir yerlerinde ve varsa internet sitesinde ilan edilir.

Acil tıbbi müdahale ünitesi

MADDE 8 – (1) Acil tıbbi durumlarda ilk müdahalenin yapılabilmesi ve ihtiyaç hâlinde en yakın hastaneye sevkın sağlanabilmesi amacıyla, alışveriş merkezinin kolay ulaşılabilir bir yerinde en az yirmi metrekare büyüklüğünde acil tıbbi müdahale ünitesi oluşturulur.

(2) Acil tıbbi müdahale ünitesinin girişinde “Acil Tıbbi Müdahale Ünitesi” yazısı ve işareti yer alır. Acil tıbbi müdahale ünitesinin yeri yönlendirme levhalarıyla gösterilir.

(3) Satış alanı yirmi bin metrekarenin altında olan alışveriş merkezinde en az bir acil tıp teknisyeni veya acil tıp teknikeri, yirmi bin ila elli bin metrekare olan alışveriş

merkezinde en az birer acil tıp teknisyeni ve acil tıp teknikeri veya acil tıp teknikeri bulunamayan hâllerde en az iki acil tıp teknisyeni, satış alanı elli bin ila yüz bin metrekare olan alışveriş merkezinde en az birer acil tıp teknisyeni ve acil tıp teknikeri, satış alanı yüz bin metrekare ve üzerinde olan alışveriş merkezinde ise en az birer acil tıp teknisyeni ve tıp doktoru bulundurulur.

(4) Acil tıbbi müdahale ünitesinde Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen nitelik ve miktarda ilk yardım malzemesi ve ekipmanı bulundurulur.

(5) Alışveriş merkezindeki ortak kullanım alanlarının ve dört yüz metrekareden büyük perakende işletmelerin görünür kısımlarına acil tıbbi müdahale ünitesiyle iletişimi sağlamak amacıyla yeterli sayıda acil tıbbi durum butonu yerleştirilir.

(6) Bu maddede öngörülen hizmetler, özel sağlık hizmeti veren kuruluşlardan hizmet satın alınmak suretiyle de verilebilir.

Bebek bakım odası ve çocuk oyun alanı

MADDE 9 – (1) Alışveriş merkezinde kolay ulaşılabilir yerlerde, her katta on metrekareden az olmamak üzere yeterli büyüklükte ve sayıda, içinde lavabosu, alt değiştirme ünitesi, emzirme koltuğu ve sehpa bulunan, yeterli iklimlendirme ve hijyen şartlarına sahip yeterli sayıda bebek bakım odası oluşturulur.

(2) Alışveriş merkezinde 0-10 yaş grubu çocukların oyun oynaması için yaş gruplarına göre ayrıştırılmış biçimde, ebeveynlerin çocuklarının gözetimini sağlayabileceği oturma yerleri bulunan, yaralanma ve kazalara karşı güvenlik tedbirleri alınmış, yeterli sayıda çocuk oyun alanı oluşturulur.

Diğer ortak kullanım alanları

MADDE 10 – (1) Satış alanı yüz bin metrekarenin altında olan alışveriş merkezinde en az otuz metrekare, yüz bin metrekare ve üstünde olan alışveriş merkezinde ise en az elli metrekare büyüklüğünde, içinde lavabosu bulunan, yeterli iklimlendirmeye ve ihtiyacı karşılayacak diğer niteliklere sahip, kadın ve erkekler için ayrı ayrı olacak şekilde, otopark haricinde olmak üzere ve alışveriş merkezinin kolay ulaşılabilir bir yerinde ibadet yeri oluşturulur.

(2) Alışveriş merkezinde, ihtiyacı karşılayacak nitelik ve sayıda dinlenme yeri oluşturulur.

(3) Alışveriş merkezinde yaşlı ve engelliler, kadın, erkek ve çocuklar için ayrı ayrı olacak şekilde, gerekli hijyen şartlarına sahip ve yeterli sayıda alaturka ve alafranga tuvalet oluşturulur. Ebeveynlerin, çocuklarının tuvalet ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmalarını sağlamak amacıyla en az bir adet bağımsız tuvalet oluşturulur.

Ortak giderler

MADDE 11 – (1) (Değişik:RG-30/12/2016-29934) Ortak kullanım alanlarına ilişkin elektrik, su, ısınma, yenileme niteliğinde olmayan bakım-onarım, güvenlik ve temizlik gibi belirli dönemlerde tekrarlanan ve alışveriş merkezinin aynına ilişkin olmayan ortak giderler, alışveriş merkezindeki perakende işletmeler ile alışveriş merkezi yönetimi tarafından oy birliğiyle bir gider paylaşım usulü belirlenmemiş olması durumunda perakende işletmelerin satış alanlarının alışveriş merkezinin satış alanına oranı ölçüsünde paylaşılır. Müştereken belirlenen gider paylaşım usulü en fazla beş yıl süreyle uygulanır.

(2) **(Değişik:RG-30/12/2016-29934)** Alışveriş merkezindeki perakende işletmelerden, birinci fıkradaki ortak giderler dışında kalan pazarlama ve yönetim gibi ortak faydaya yönelik hizmetler için katılım payı talep edilebilmesi, bu hususun, taraflar arasındaki sözleşmede belirtilmiş olmasına bağlıdır. Taraflar arasındaki sözleşmede aksi belirtilmedikçe perakende işletmelerin bu giderlere katılım payı birinci fıkraya göre hesaplanır.

(3) Kiracı olarak faaliyette bulunan perakende işletmelerden birinci ve ikinci fıkrada belirtilen nitelikteki giderler dışında ortak gider adı altında herhangi bir bedel talep edilemez.

(4) Birinci ve ikinci fıkra kapsamındaki giderler için, bir önceki yılın kesinleşen giderlerinin yeniden değerlendirme oranında artırılması suretiyle hesaplanacak muhtemel gider tutarı üzerinden avans talep edilebilir. Bu giderler için avans alınması hâlinde, avansın ait olduğu yılın sonuna kadar mahsup işlemi gerçekleştirilir.

(5) Ortak gider katılım payları Türk Lirası üzerinden hesaplanır ve ödenir.

(6) Ortak gider katılım payları perakende işletmelerden yazılı olarak talep edilir ve bu yazıda giderlerin tür ve tutarları ayrı ayrı belirtilir.

(7) **(Değişik:RG-30/12/2016-29934)** Alışveriş merkezi yönetimince her yıl mart ayı sonuna kadar, bir önceki yılın ortak giderleri ile ortak kullanım alanı gelirlerine ilişkin rapor hazırlanarak alışveriş merkezindeki perakende işletmelere gönderilir. Bu ra-

porda; her bir perakende işletmeden tahsil edilmesi gereken ve tahsil edilen ortak gider katılım paylarına, ortak kullanım alanlarından elde edilen gelirlere ve ortak gider katılım payından yapılan ödemelere ilişkin bilgiler ile her bir gider türü için ortak gider hesaplamalarına yer verilir. Perakende işletmelerce talep edilmesi hâlinde, ortak kullanım alanlarından elde edilen gelirler ile ortak gider katılım paylarından yapılan ödemelere ilişkin belgelerin birer örneği alışveriş merkezi yönetimince perakende işletmelere verilir.

(8) Ortak gider katılım payları tahsilat amacı dışında kullanılamaz. Ortak kullanım alanlarından elde edilen gelirler ortak giderlerin karşılanmasında kullanılır.

(9) **(Değişik:RG-30/12/2016-29934)** Alışveriş merkezi içindeki perakende işletmeden, bu maddeye göre tahsil edilmesi gerekenden daha az ortak gider katılım payı tahsil edilmesi durumunda, tahsil edilmeyen kısım işyeri malikince karşılanır.

(10) Kiraya verilmemiş işyerlerine ait ortak gider katılım payları bu işyerlerinin maliklerince karşılanır.

(11) Bu maddenin uygulanmasından alışveriş merkezi maliki ile yönetimi müştereken sorumludur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Yer Tahsisine İlişkin İlke ve Kurallar

Yer tahsisi

MADDE 12 – (1) Alışveriş merkezinde;

a) Esnaf ve sanatkâr işletmecilerine rayiç bedel üzerinden kiraya verilmek üzere, toplam satış alanının en az yüzde beşi oranında,

b) Geleneksel, kültürel veya sanatsal değeri olan kaybolmaya yüz tutmuş meslekleri icra edenlere, en fazla rayiç bedelinin dörtte biri tutarında kiraya verilmek üzere, toplam satış alanının en az binde üçü oranında,

yer tahsis edilir.

(2) Bu maddenin uygulanmasından alışveriş merkezi maliki ile yönetimi müştereken sorumludur.

Rayiç bedel tespiti

MADDE 13 – (1) Tahsis edilen işyerlerinin rayiç kira bedeli alışveriş merkezi malikince tespit edilir.

(2) Rayiç bedelin tespitinde, tahsis edilen işyerinin büyüklüğü ve alışveriş merkezi içindeki konumu, alışveriş merkezinin büyüklüğü ve bulunduğu yer, potansiyel iş hacmi ve ciro gibi hususlar dikkate alınır.

Tahsis edilen işyerlerinin duyurulması

MADDE 14 – (1) Tahsis edilen işyerlerine ilişkin kiralama duyurusu, ilgili üst meslek kuruluşuna ve üyelerine duyurulmak üzere o ilin esnaf ve sanatkârlar odaları birliğine alışveriş merkezi yönetimince yazılı olarak gönderilir.

(2) Kiralama duyurusu, ilgili esnaf ve sanatkârlar odaları birliği ve ilgili üst meslek kuruluşu tarafından yazının kendilerine ulaştığı tarihte, alışveriş merkezi tarafından ise yazının gönderildiği tarihte kendi internet sitelerinde ilan edilir.

(3) Kiralama duyurusunda alışveriş merkezinin adı, adresi, kiraya verilecek işyerine ait bilgiler, rayiç kira bedeli, başvuru adresi ve son başvuru tarihi ile başvuru için gerekli belgeler belirtilir.

(4) Kiralama duyurusunun ilgili üst meslek kuruluşuna ulaştığı tarih, duyuru tarihi kabul edilir.

(5) Birinci ve üçüncü fıkranın uygulanmasından alışveriş merkezi yönetimi sorumludur.

Başvuru

MADDE 15 – (1) Tahsis edilen işyerlerinin kiralanmasına ilişkin başvurular yazılı olarak alışveriş merkezi yönetimine yapılır.

(2) Başvuru yazısına, esnaf ve sanatkâr siciline kayıtlı olduğuna dair belge ile kiralama duyurusunda belirtilen belgeler eklenir.

(3) Başvuru, alışveriş merkezi yönetimince kayıt altına alınır ve başvurunun yapıldığını gösterir bir belge düzenlenerek başvuru sahibine verilir. Bu belgede, başvurunun tarihi ile tarafların adı, soyadı, unvanı ve imzası yer alır.

(4) Başvuru kayıt ve belgeleri ile rayiç bedel hesaplamaları alışveriş merkezi yönetimince, başvuru tarihinden itibaren beş yıl süreyle saklanır.

Kiraya verme

MADDE 16 – (1) Başvuruları değerlendirmeye ve tahsis edilen işyerlerini kiraya vermeye alışveriş merkezi maliki yetkilidir. Bu işyerleri, usulüne uygun başvuru yapan

ve kiralama şartlarını kabul eden esnaf ve sanatkâr işletmecileri ile geleneksel, kültürel veya sanatsal değeri olan kaybolmaya yüz tutmuş meslekleri icra edenlere kiralanır.

(2) Esnaf ve sanatkâr işletmecilerine tahsis edilen işyerlerine yeteri kadar talep olmaması veya boşalan yerlerin, bu Yönetmeliğin 14 üncü maddesine göre yapılan duyuru tarihinden itibaren yirmi gün içinde doldurulamaması hâlinde, bu işyerleri diğer talep sahiplerine kiraya verilebilir.

(3) Bu maddenin uygulanmasından alışveriş merkezi maliki ile yönetimi müştereken sorumludur.

Kaybolmaya yüz tutmuş mesleklerin tespiti ve ilanı

MADDE 17 – (1) Geleneksel, kültürel veya sanatsal değeri olan kaybolmaya yüz tutmuş meslekler, ilgili üst meslek kuruluşunun görüşü alınmak suretiyle Bakanlıkça belirlenir.

(2) Birinci fıkraya göre belirlenen meslekler Bakanlığın internet sitesinde ilan edilir ve ilgili üst meslek kuruluşuna yazılı olarak bildirilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Alışveriş merkezinin sürekli indirimli satış ibaresini kullanması

MADDE 18 – (1) Sürekli indirimli satış türünü gösterir ya da çağrıştırır ibarelerin alışveriş merkezince kullanımı, içindeki perakende işletmelerin her birinin sürekli indirimli satış yapmasına bağlıdır. Bu ibarelere, alışveriş merkezinin ön cephesinde kolaylıkla görülebilir ve okunabilir bir şekilde yer verilir.

(2) Beslenme, eğlenme, dinlenme, kültürel ve benzeri hizmetlerin ve/veya hızlı tüketim mallarının satışını yapan lokanta, sinema, berber, terzi ve market gibi perakende işletmeler ile niteliği itibarıyla sürekli indirimli satış türüne uygun olmayan diğer perakende işletmeler birinci fıkranın uygulanmasında dikkate alınmaz.

(3) Alışveriş merkezince sürekli indirimli satış türünü gösterir ya da çağrıştırır ibarelerin usulüne uygun kullanılmasından alışveriş merkezi maliki ve yönetimi müştereken sorumludur.

Güvenlik hizmeti

MADDE 19 – (1) Alışveriş merkezinin otopark dahil her türlü bağlantı ve eklentileri ile giriş ve çıkışlarında 10/6/2004 tarihli ve 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun ve ilgili mevzuatı çerçevesinde özel güvenlik hizmeti sağlanır.

(2) Alışveriş merkezinde bebek bakım odası ve tuvalet gibi niteliği itibarıyla kayıt altına alınması uygun olmayan alanlar dışındaki ortak kullanım alanları kamera ile kayıt altına alınır ve bu kayıtlar en az otuz gün süreyle saklanır. Bu kayıtların saklanmasından alışveriş merkezi yönetimi sorumludur.

(3) **(Ek:RG-30/12/2016-29934)** Alışveriş merkezlerinde araçla giriş çıkış yapılan açık ve kapalı otopark gibi kontrollü alanların giriş ve çıkışlarına alışveriş merkezi yönetimi tarafından plaka tanıma sistemi kurulması ve işletilmesi sağlanır. Bu sistemden elde edilen veriler kolluk birimleri ile anlık olarak paylaşılır.

(4) **(Ek:RG-30/12/2016-29934)** İçişleri Bakanlığınca kamu güvenliği açısından gerekli görülen alışveriş merkezlerinde, araçla giriş çıkış yapılan açık ve kapalı otopark gibi kontrollü alanların girişlerine alışveriş merkezi yönetimi tarafından araç altı görüntüleme sistemi kurulması ve işletilmesi sağlanır.

(5) **(Ek:RG-30/12/2016-29934)** Üçüncü ve dördüncü fıkralar uyarınca kurulacak sistemlere ilişkin teknik özellikler ve veri paylaşımına ilişkin hususlar ile bu sistemlerin işletilmesine ilişkin diğer hususlar İçişleri Bakanlığınca belirlenir.

Denetim ve ceza hükümleri

MADDE 20 – (1) Bakanlık, bu Yönetmeliğin uygulanması, uygulamada ortaya çıkan sorunlar ve şikâyetlerle ilgili olarak alışveriş merkezleri nezdinde denetim yapmaya yetkilidir. Bakanlık bu yetkisini taşra teşkilatı aracılığıyla da kullanabilir.

(2) Yetkili idareler, Bakanlığın talebi üzerine bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde, alışveriş merkezleri nezdinde ön inceleme mahiyetinde denetim yapmakla görevlidir.

(3) Yetkili idareler tarafından ikinci fıkra kapsamında yapılan denetimin sonuçları, denetimin sonuçlandığı tarihten itibaren on beş gün içinde il müdürlüğüne bildirilir.

(4) **(Değişik:RG-17/7/2020-31188)** Bu Yönetmeliğe aykırı hareket edenler hakkında Kanunun 18 inci maddesinde öngörülen idari para cezalarını uygulama yetkisi Bakanlığa aittir. Bakanlık idari para cezası uygulama yetkisini, **(Danıştay Onuncu Dairesinin 17/9/2020 tarihli ve E.:2016/1921; K.:2020/3037 sayılı kararı ile iptal ibare: il müdürlüklerine)** devredebilir.

Geçiş hükümleri

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Kanunun yürürlüğe girdiği 29/1/2015 tarihi itibarıyla faaliyette olan alışveriş merkezleri, 4 üncü maddenin (ç) ve (d) bentlerindeki nitelikleri bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde sağlar. Bu fıkra gereğince alışveriş merkezlerinde yapılacak tadilatların yapı ruhsatının yenilenmesini gerektirmesi durumunda ruhsatlandırma, alışveriş merkezine yapı ruhsatını vermiş olan idare tarafından yapılır.

(2) Perakende Bilgi Sistemi uygulamaya geçinceye kadar yapı kullanma izin belgesi verilen alışveriş merkezlerine ilişkin gerekli bilgiler, yapı kullanma izin belgesinin düzenlendiği tarihten itibaren on beş gün içinde, hâlihazırda faaliyette olan alışveriş merkezlerine ilişkin gerekli bilgiler ise bu Yönetmeliğin yürürlük tarihinden itibaren üç ay içinde yetkili idare tarafından yazılı olarak Bakanlık İç Ticaret Genel Müdürlüğüne bildirilir.

(3) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren alışveriş merkezlerinde boşalan satış alanları, esnaf ve sanatkâr işletmecilerine kiralanmak üzere tahsis edilmesi zorunlu orana ulaşana kadar, 12 nci, 13 üncü, 14 üncü, 15 inci ve 16 ncı maddelerde belirtilen usul ve esaslara uygun olarak esnaf ve sanatkâr işletmecilerine öncelik verilmek suretiyle kiralanır.

(4) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren alışveriş merkezlerinde boşalan satış alanları, geleneksel, kültürel ve sanatsal değeri olan kaybolmaya yüz tutmuş meslekleri icra edenlere kiralanmak üzere tahsis edilmesi zorunlu orana ulaşana kadar, bu meslekleri icra edenlere 12 nci, 13 üncü, 14 üncü, 15 inci ve 16 ncı maddelerde belirtilen usul ve esaslara uygun olarak kiralanır.

(5) **(Danıştay Onuncu Dairesinin 17/9/2020 tarihli ve E.:2017/325; K.:2020/3044 sayılı kararı ile iptal fıkra; (Ek:RG-30/12/2016-29934) Alışveriş merkezi yönetimi tarafından 2016 yılına ait ortak giderler için avans olarak alınan bedellerin mahsubu 11 inci maddede belirtilen usul ve esaslara göre yapılır.)**

Yürürlük

MADDE 21 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Gümrük ve Ticaret Bakanı yürütür.

EK-2. MAXQDA Analytics Pro 2020 Programı Ekran Görüntüsü

C:\Users\Microsoft\Desktop\Fettah KAYRA.mx20 - MAXQDA 2020 Reader (Release 20.4.0)

Giriş Sayfası Değişkenler Analiz Raporlar

Yeni Proje Proje aç Belge Sistemi Kod Sistemi Belge Tarayıcısı Geri Çağrılan Bölümler Günlük Ekip Çalışması Projeleri birleştir Proje Farklı Kaydet Proje Kaydet ve Anonimleştir Harici Dosyalar Arşiv Verisi Etkinleştirilmiş Belgelerden Proje

Belgeler 418

1 18
2 19
3 25
4 23
5 16
6 19
7 19
8 16
9 20
10 21

GEÇMİŞTEN GELECEĞE AVM'LER

yeşer. Tanı şınca mesele ben kendimden bir örnek vereyim, şu an ben de bir tane boş mağaza var. ve 3-4 tane klasik erkek giyim yer bekliyor, vermiyorum. Niye vermiyorum? Mağaza karmamı bozmamak için. Ben oraya klasik bayan giyim arıyorum. Yani bu iş bu kadar nettir. Yani düzgün mağaza karması olan avm uzun süre yaşar, devam eder veya mesela bilmem ne markası, hani zaman içinde popülaritesini kaybetti, şimdi ne yapar? Eğer ki o mağaza sahibi ben isem o markayı bırakırım, başka marka... Yani orada köfte satmaya başlarım. Şimdi düşünabiliyor musunuz? Ama modern yönetilen avmlerde böyle bir imkan yoktur. Eğer ki siz gömleğiniz ve gömlek satıyorsanız sizin markanız ölse bile oraya avm yönetimi ya sizle ya başkasıyla bir gömlek markası getirmek ister oraya. Yani mağaza karması düzgünse... veya başka bir eksik yolu varsa onu şey yapar. Yani bu en büyük tehlike zaten, biz avm yatırımcılarına da onu hep tavsiye ederiz. "Sakın ha dükkanlarınızı satmayın. Sattığınız taktirde elinizdeki o kontrolü kaybedersiniz. Ondan sonra oradaki 3 tane dükkan sahibi kendi kafalarına göre o avmı yönetmeye çalışırlar. Çok akıllırsa iyi yönetirler ama sırf günlük karların peşindeler ise o avmı batırırlar."

GEÇMİŞTEN GELECEĞE AVM'LER

1. Konum 21 geleneksel > farklılıklar (0)

Şöyle değişti; eskiden daha küçüklerdi, şimdi daha büyükler. Eskiden içinde bu kadar gastronomi yoktu. bugün daha çok gastronomi var. Eskiden eğlence tarafı bu kadar büyük değildi, şimdi artık daha tematik şeyler var içinde yani İstanbul'daki yeni avm'lere bakacak olursak içinde büyük büyük eğlence kompleksleri var, bir tema vaat ediyorlar, bir tematik parkları var. Dolayısıyla böyle bir değişimleri var. hem ölçek olarak büyüdüler, hem gastronomi olarak büyüdüler, Hem o ilk kurulumundan bugüne kadar olan zaman diliminde daha çok yabancı firma geldi. yani o 90'lardaki dönemden bugüne baktığımda bir sürü yabancı firma geldi Türkiye'ye, zincir anlamında.

1. Konum 32 GEÇMİŞTEN GELECEĞE AVM'LER > zamandaki değişim (0)

23 11 232 Tek Kodlama Sorgusu (VEYA kodların kombinasyonu)

00:25 22.04.2021

MÜLAKAT SORULARI VE AÇIKLAMALARI

1. soruda kişisel bilgiler ve iş deneyimleri sorulmuştur. 2. soruda mikro düzeyde çeviri düzeyi analiz edilmeye çalışılmıştır. Yani AVM'lerin temel işlevi araştırılmıştır. 3. soru alanda var olan bir sınıflandırma eksikliğini tamamlamayı amaçlamıştır; ayrıca ülke düzeyinde çeviri düzeyi incelenmiştir. 4. soru AVM'lerin, geçmişteki geleneksel alışveriş mekânlarının bir çevirisi olup olmadığı; 5. soru ise AVM'lerin ithali sürecinde ve sonraki süreçte hazır bir formatının olup olmadığını araştırmaktadır. 6. soru AVM'lerin zaman içerisindeki dönüşümünü; 7. soru ithal sürecinde etkili olan çeviri aktörlerini incelemektedir. 8. soru AVM'ler konusunda kurumsallaşmanın gerçekleşip gerçekleşmediği, AVM'lerin kurumları ortadan kaldıracak güce sahip olup olmadıkları konusunda katkı sağlamıştır. 9. soruda kişi ve kurumları AVM'lere iten sebepler irdelenmiştir. 10. soruda AVM'lerin gelecekte olası çevirileri araştırılmıştır. 11. ve 12. sorularda ülkeler arası çeviri düzeyleri incelenmiş, farklılaşma oranına bakılmıştır. 13. soruda ülkemizdeki çeviri düzeyi analiz edilmeye çalışılmış, alt sorularda yine mikro düzeyde çeviri oranı irdelenmiştir. Son soru, yine farklı mekânlar arasındaki çeviri düzeylerini ve bunun nedenlerini ortaya çıkarma amacıyla sorulmuştur. Görüşmecilere yöneltilen soru formu aşağıdaki şekildedir:

1- Kendinizden kısaca bahseder misiniz?

Alt sorular:

- Daha önce nerelerde ve ne kadar süre görev aldınız?
- Göreviniz neydi?
- Şu anki göreviniz nedir?
- Bu göreve nasıl geldiniz?

2- Sizce AVM nedir? Hukuki bir tanım olmasaydı AVM'leri nasıl tanımlardınız?

Alt soru:

- Dünyadaki tüm AVM'leri temsil eden standart bir tanımlama yapılabilir mi?

3- Türkiye'de AVM'ler hangi kıstas(lar)a göre sınıflandırılabilir?

Alt soru (Bu soru sadece AVM genel müdürlerine sorulmuştur):

- şu an alıştığınız AVM bu sınıflandırmada nerede olurdu?

4- AVM'ler pazar, panayır, arşı, pasaj gibi geleneksel alışveriş mekânlarından farklılaşmış mıdır?

Alt soru:

- (evet ise) En önemli farklar nelerdir?

5- AVM'ler kurulurken belirli bir modeli baz alır mı? (evet ise) Örnek verir misiniz?

Alt sorular:

- Çalıştığınız herhangi bir AVM'nin kurulması konusunda başka bir AVM model olarak alındı mı? Ortaya çıkan sonuç aslına ne derece benzedi?
- Çalıştığınız herhangi bir AVM, kurulacak olan başka bir AVM'ye model oldu mu? Ortaya çıkan sonuç aslına ne derece benzedi?

6- Türkiye'de AVM'ler zaman içerisinde değişti mi? (evet ise) Nasıl?

7- Türkiye'de AVM'lerin kurulma ve yayılma sürecinde en önemli aktörler kimlerdir? Alt soru:

- Bu aktörler süreci nasıl etkilemiştir?

8- AVM'ler son dönemin sadece moda yatırımı mı, yoksa perakendecilik sektöründe kalıcı bir yer edindi mi?

9- Sizce kişiler, kurumlar ya da işletmeler (hissedarlar, yöneticiler, kiracılar vs.) için AVM bünyesi içerisinde bulunmak bir zorunluluk mu yoksa daha çok bir tercih mi? Neden AVM'lere yönelmektedirler?

10- Türkiye'de AVM'ler gelecekte nasıl değişebilir?

Alt soru:

- Gelecekte AVM'lerin yerini hangi yapılar alabilir?

11- Daha önce yurt dışındaki AVM'lerde bulundunuz mu? (evet ise) Hangi ülke ve hangi AVM'lerde bulundunuz? Yurt dışındaki AVM'ler konusunda bilginiz var mı?

Alt soru:

- Yurt dışındaki AVM'lerin kendi aralarındaki benzer ve farklı yönleri nelerdir? Karşılaştırır mısınız?

12- Türkiye'deki AVM'ler yurt dışında faaliyet gösteren AVM'lere göre farklılaşmış mıdır?

Alt sorular:

- (evet ise) En önemli farklar nelerdir?
- Türkiye'deki AVM'ler ülkemizin kültürel özelliklerinden etkilenmiş midir? (evet ise) Hangi yönlerden etkilenmiştir?

13- Türkiye'deki AVM'ler arasında genel olarak daha çok taklit ve standartlaşma mı yoksa değişim yani farklılaşma mı söz konusudur? Örneklerle açıklayınız?

Alt sorular (Bu sorular sadece AVM genel müdürlerine sorulmuştur):

- Şu an çalıştığınız AVM'nin ülkemizdeki diğer AVM'lere göre farkı var mıdır? (varsa) En önemli farklar nelerdir?
- Şu an çalıştığınız AVM'yi ülkemizdeki diğer AVM'lerden farklılaştırmaya mı çalışıyorsunuz yoksa benzer özelliklere sahip olmasını ve benzer faaliyetlerde bulunmasını mı amaçlıyorsunuz? Neden?
- Değişim konusunda kendinizi özgür hissediyor musunuz? Hareket alanınız ne derece geniş? AVM'ler için standart olarak görülen bir uygulamayı farklı bir biçimde yorumladığınız zamanlar oluyor mu? (evet ise) Örnek verir misiniz?

14- AVM kavramının ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, şehirden şehre vs. farklılaştığını düşünüyor musunuz?

Alt soru:

- (evet ise) Bu farklılaşmada hangi faktörler etkilidir? Açıklayınız?

EK-5. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Fettah KAYRA

Yabancı Dil: İngilizce (YDS: 82,5; YÖKDİL: 88,75), Rusça (Orta düzey), Farsça (Temel düzey)

Eğitim Geçmişi:

2006-2010, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Ödülleri:

Erasmus Programı (Burslu): 2008, Kauno Technologijos Universitetas, Panevėžio Technologijų ir Verslo Fakultetas

Farabi Programı (Burslu): 2010, Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Mesleki Geçmişi:

(2014-...) Araştırma Görevlisi, Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

(2013-2014) Uzman Personel, Dicle Kalkınma Ajansı

(2011) Yönetim Kurulu Üyesi, Batman Gençlik ve Kültür Evi