

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KONUT
YÖNETİM FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Gülperi Aylin İLGEN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

MART – 2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KONUT
YÖNETİM FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Gülperi Aylin İLGEN

ORCID ID: 0000-0002-3149-6315

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 17/03/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Uğur Yozgat	BAŞARILI	
Prof. Dr. Hüseyin A. Kanıbir	BAŞARILI	
Prof. Dr. Mehmet Tıǧlı	BAŞARILI	
Doç. Dr. Ceyda Aysuna Türkyılmaz	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ayben Ceyhan Günay	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü

Onay

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde her hangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gülperi Aylin İlgen

17 / 03 / 2022



ÖNSÖZ

Hem akademik hem de iş kariyerim açısından büyük önem taşıyan, her aşamasında çok emek verdiğim doktora eğitimimin bir bütününi oluşturan tez çalışmamda, bana olan inancı ve güveni ile motive olmamı sağlayan çok değerli öğretmenim ve tez danışmanım Prof. Dr. Uğur Yozgat'a teşekkürlerimi sunarım. İkinci tez danışmanım gibi sorumluluğumu üstlenen ve tezimin tamamlanmasında büyük katkısı olan değerli öğretmenim Dr. Öğr. Üyesi Ayben Ceyhan Günay'a, son değerlendirmeleri ile bana bambaşka bir bakış açısı kazandırarak tezimin asıl amacına ulaşmasına imkan sağlayan Prof. Dr. Hüseyin Kanıbir'e ve destekleri için değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Mehmet Tıgılı ve Doç. Dr. Ceyda Aysuna Türkyılmaz'a teşekkür ederim.

Ayrıca eğitimim boyunca bazen neşeli bazen ise yoğun ve stresli geçen eğitim dönemimde benimle birlikte uykusuz geceler geçiren, okul kapısında sınavlarımı bekleyen sevgili eşime ve iş hayatımın yoğunluğuna eklenen okul hayatım ile kimi zaman onlara vakit ayırmakta zorlanırken, bu süreci anlayışla karşılayan değerli aileme minnettarım.

Gülperi Aylin İlgen

17 / 03 / 2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	9
1.1. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Gelişimi	9
1.2. Müşteri Odaklı Yönetiminin Önemi ve Gerekliği	10
1.3. Müşteri İlişkileri Yönetim Becerileri	14
1.3.1. CRM Sistemleri	15
1.3.2. Yüz Yüze İletişim	17
1.3.3. Şikayet Yönetimi	18
1.4. Müşteri Değeri Yaratma ve Rekabet Gücü İle İlişkisi	20
1.4.1. Müşteri İle Bağ Kurabilme	22
1.4.2. Müşteri Yaşam Boyu Değeri	23
1.5. Davranışsal Niyet Kavramı ve CRM ile İlişkisi	24
1.6. Müşteri Değeri Açısından Konut Yönetiminde Müşteri İlişkileri Yaklaşımı	25
BÖLÜM 2: KONUT YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	30
2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	31
2.2. Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Faktörler	32
2.3. Konut Yönetiminde İç Müşteri Kavramı ve Bir İç Müşteri Olarak Daire Sakini	35
2.4. Konut Yönetiminde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	38
2.5. Müşteri Beklentisi Kavramı	42
2.5.1. Beklenti Teorileri	43
2.5.2. GAP Modelleri	45
2.6. Konut Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti Olası Fonksiyonları	49
2.6.1. Tekrarlanan Satış	51
2.6.2. Çapraz Satış	52
2.6.3. Ağızdan Ağıza Satış	53
BÖLÜM 3: KONUT YÖNETİMİ SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL YAPISI	55
3.1. Tesis Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	56
3.2. Uluslararası Tesis Yönetim Kuruluşları	60
3.3. Tesis Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Organizasyon Yapısı	61
3.4. Bir Tesis Yönetim Türü Olarak Konut Yönetimi	65
3.4.1. Toplu Yapıların Gelişimi ve Yönetimi	67

3.4.2. 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu.....	70
3.4.3. Toplu Yapıların Yönetim Şekli.....	72
3.5. Profesyonel Konut Yönetimi ve Boyutları.....	78
3.5.1. İnşaat Firması Bünyesindeki Tesis Yönetim Firmaları	80
3.5.2. Bağımsız Profesyonel Tesis Yönetim Firmaları.....	83
3.6. Türkiye’de Tesis Yönetim Dernekleri	84
BÖLÜM 4: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KONUT YÖNETİM FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE YANSIMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	86
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	86
4.2. Araştırmanın Örneklem Seçimi.....	87
4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntemler	89
4.4. Araştırma Hipotezleri.....	90
4.5. Araştırmanın Modeli	91
4.6. Araştırmanın Bulguları.....	92
4.6.1. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	93
4.6.2. Araştırma Örneklemine Özellikleri.....	94
4.6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	100
4.6.4. Konut Seçimi	102
4.6.5. Yönetim Faaliyetlerinin Memnuniyet Düzeyinin İncelenmesi.....	103
4.6.6. Sitelerde En Çok Yaşanan Sorunlar ve Süreçler	105
4.6.7. Yönetim Memnuniyeti ve Değerlendirmeler	107
4.6.8. Diğer Bulgular.....	108
4.6.9. Araştırma Hipotezlerinin ve Değişkenler Arası İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Yorumlanması.....	112
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	129
KAYNAKÇA	134
EKLER.....	150

KISALTMALAR

AFE	: The Association of Facilities Engineering
APPA	: Association of Higher Education Facilities Officers
AVM	: Alışveriş Merkezi
BIFM	: The British Institute of Facilities Management
BOMA	: Building Owners and Managers Association
CRM	: Customer Relation Management
EUROFM	: European Facility Management Network Platform
FM	: Facility Management
FMAA	: Financial Management Association of Australia
GAP	: Boşluk
GEFMA	: German Facility Management Association
GLOBALFM	: Global Facility Management
IFMA	: International Facility Management Association
ISO	: International Organization for Standardization
JFMA	: Japan Facility Management Association
PPM	: Project and Portfolio Management
RICS	: Royal Institution of Chartered Surveyors
TRFMA	: Türkiye Facility Management Association
TRKTYD	: Türkiye Kentsel Tesis Yönetim Derneği
PTYD	: Profesyonel Tesis Yönetim Derneği
ETYD	: Entegre Tesis Yönetim Derneği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Anket Çalışması Genel Bilgileri	92
Tablo 2: Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3: Anket Çalışmasının Yapıldığı Sitelerin Özellikleri	94
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	101
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Ortalaması	101
Tablo 6: Sitede Oturma Süresi	102
Tablo 7: Oturduğu Konutu Tercih Etme Nedenleri	103
Tablo 8: Genel Yönetim Hizmetleri Memnuniyet Düzeylerine Göre Hizmetlerin Sıralaması	104
Tablo 9: Yönetimsel Konularda Yaşadıkları Sorunu Bildirme Yöntemi.....	105
Tablo 10: En Çok Şikayet Edilen/ Sorun Yaşanan Konular	107
Tablo 11: Yönetimin Kendilerine İletilen Sorunlara Tepkisi	107
Tablo 12: Site Sakinlerinin Yönetim Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyi.....	108
Tablo 13: Aidat ve Hizmet Dengesi.....	107
Tablo 14: Bu Sitede Oturmaya Devam Etme Kararı.....	108
Tablo 15: Konuttan Taşınmak İsteme Nedenleri	109
Tablo 16: Oturduğu Siteyi Başkalarına Tavsiye Etme Durumu	110
Tablo 17: Aynı Firmadan Tekrar Konut Satın Alma Durumu	110
Tablo 18: Yönetim Planını Okuma	111
Tablo 19: Sitelerin Memnuniyet Ortalamaları ve Yönetim Şekli	113
Tablo 20: Şekil 16'daki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler	115
Tablo 21: Şekil 17'deki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler	120
Tablo 22: Şekil 18'deki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler	124

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Değişen Rekabet Anlayışları	3
Şekil 2: Porter, M.E.;Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)	13
Şekil 3: İlişki Pazarlaması	15
Şekil 4: Müşteri İlişkileri Yönetimi Fonksiyonları.....	16
Şekil 5: Müşteri Algıladığı ve Müşteri Tatmini.	33
Şekil 6: Amerika Müşteri Memnuniyet Endeksi	34
Şekil 7: Müşteri Hizmeti ve Tatmini İlişkisi	43
Şekil 8: GAP (Boşluk) Modeli	47
Şekil 9: Satın Alma Sonrası Davranışlar	51
Şekil 10: Tesis Yönetimi Uygulamasında Odak Değişikliği.....	57
Şekil 11: Tesis Yönetimi Uygulama Alanı	58
Şekil 12: Yönetim Organizasyon Şeması-I.....	63
Şekil 13: Yönetim Organizasyon Şeması-II	64
Şekil 14: Araştırma Modeli	92
Şekil 15: A Sitesi Vaziyet Planı (3d Konut Projeleri Platformu	96
Şekil 16: Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli, $\chi^2=1613,91$; $sd=469$; $p<0,001$	114
Şekil 17: Malikler İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli, $\chi^2=2410,89$; $sd=938$; $p<0,001$	119
Şekil 18: Kiracılar İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli, $\chi^2=2410,89$; $sd=938$; $p<0,001$	123

Tezin Başlığı: Müşteri İlişkileri Bağlamında Konut Yönetim Faaliyetlerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi	
Tezin Yazarı: Gülperi Aylin İLGEN	Danışman : Prof. Dr. Uğur Yozgat
Kabul Tarihi: 17.03.2022	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+149(tez)+6(ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı : İşletme Yönetimi
Günümüzde karma konut yapıları ve içlerinde yer alan üst düzey sosyal donatılar nedeniyle bu projelerdeki konut fiyatları ve yönetim giderleri diğer projelere oranla daha yüksektir. Bu durum, konut tüketicilerinin beklentilerini ve memnuniyet algılarını daha yukarı çekmiştir. İnşaat ve konut yönetim firmaları açısından, müşteri beklentilerinin deneyimledikleri hizmet sonucu algıları ile örtüşmesi ve müşteri memnuniyetinin istenen seviyede karşılanması için müşteri ilişkileri yönetiminin önemi vurgulanmıştır. Konut projelerinde yaşam başladıktan sonra, satış aşamasında vaat edilen hizmetleri yerine getirmekle yükümlü olan site/toplu yapı/konut yönetim biriminin önemi, gün geçtikçe daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Yaşamı kolaylaştıran ve hayata keyif katacak olan hizmetlerin eksiksiz yerine getirilmesi, bireyleri ayrıcalıklı hissettirecek konforun sağlanması yönetim hizmet biriminin yeterliliğine ve bilgisine bağlıdır. Olumsuz deneyimler kişilerin etki çevresine de olumsuz yönde yansırken, olumlu düşüncelere sahip olan daire sakinleri yakın çevrelerini yatırım veya oturma amaçlı firmanın projelerine teşvik etmektedirler. Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin ve daire sakini memnuniyetinin, yönetimin başarısı için önemine dikkat çekilmiş olup, henüz proje aşamasındayken yönetim firmaları ile çalışmanın önemi vurgulanmıştır. Saha araştırması sonuçları ile konut yönetim süreçlerinden etkilenen kesimin büyüklüğüne dikkat çekilerek, akademik açıdan henüz yeterli çalışmaya yer verilmemiş olan tesis yönetim kavramının “Yönetim ve Organizasyon” disiplini içerisinde yer bulmasının bir gereklilik haline geldiği belirtilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Tesis Yönetimi, Konut Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Beklentileri	

Title of the Thesis: Customer Satisfaction Effect of Housing Management Activities in the Context of Customer Relations	
Author : Gülperi Aylin İLGEN	Supervisor : Prof. Dr. Uğur Yozgat
Date : 17.03.2022	Nu. of pages: vii (pretext) + 149 (mainbody) + 6 (app.)
Department: Business Administration Subfield : Business Administration	
Today, house prices and administrative expenses of mixed housing structures are much higher than other projects due to having high-level social facilities in them. This situation has increased the expectations and satisfaction perceptions of residential customers. In terms of construction and housing management companies, the importance of customer relations management was emphasized in order to match customer expectations with their perceptions of the service quality they have experienced and to meet customer satisfaction at the desired level. After the life has started in housing projects, the importance of the site/collective building/housing management unit, which is responsible for fulfilling the promised services at the sales stage, started to be felt more and more each day. The complete fulfillment of services that will make life easier and add joy to life, and the provision of comfort that will make individuals feel privileged, depends on the competence and knowledge of the management service unit. While negative experiences reflect negative effect on the influence circle of the people, the residents of the flats who have positive thoughts encourage their close circles to the projects of the firm for investment or residential purposes. In this study, attention was drawn to the importance of customer relations management and resident satisfaction for the success of the management, and the importance of working with management companies while still at the project stage was emphasized. By drawing attention to the size of the section affected by the housing management processes with the results of the field research, it has been stated that it has become a necessity for the concept of facility management, which has not been adequately studied academically, to be included in the discipline of "Management and Organization".	
Keywords: Facility Management, Housing Management, Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, Customer Expectations	

GİRİŞ

Artan nüfus ve konut yetersizliği sorunu ile birlikte hem devlet tarafından çözüm üretme çabaları ve özel sektör teşviki, hem de konut talebine karşılık arzın da hızlanması sonucunda şehir çeperi genişlemiş, şehir merkezlerinde boş kalan nadir arazinin değerinin artması sonucunu doğurmuştur. Konut ihtiyacının gün geçtikçe büyümesi ile birlikte bir yandan konut sayısının yüzlerce olduğu toplu yapıların (sitelerin) inşası her geçen gün artmakta, bir yandan da teknolojik alt yapıya sahip, modern ve büyük yapıların yönetimi ve bakımı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

İnsanların en özel anlarını paylaştığı, mahrem alan olarak kabul edilen konut, geçmişten günümüze kavramsal boyutuna ek olarak fiziki yapısı ile de birçok evreden geçmiştir. İnsanoğlunun ilk başlardaki amacı barınma ihtiyacını karşılamaya yönelik dört tarafı kapalı olan, dışarıdan gelebilecek risklere karşı korunaklı bir yapıya sahip olmak iken, 1990'lı yıllar ile birlikte gelişen mimari, bir çok sosyal donatının ve imkanın proje kapsamına dahil edilmesi ile lüks olarak lanse edilen Toplu Yapılar, müşterileri “Konforlu ve Ayrıcalıklı Yaşam Alanları” sloganıyla çekmeyi başarmış ve günümüzde konut sadece bir ihtiyaç değil, aynı zamanda da bir statü haline gelmiştir.

Konutun içinde bulunduğu alan veya çevreden beklenti hem geçmişten günümüze olan değişimi ve hem de maddi olanaklara bağlı olarak sahip olunan ilave özellikler olarak şöyle sıralanabilir;

- Barınma ihtiyacının karşılanması,
- Dış çevreden gelebilecek zararlara karşı güvenli bir alan,
- Bireysel konfor,
- Merkezi bir lokasyon, toplu ulaşım, hastaneler ve alışveriş merkezlerine yakınlık,
- Sosyal donatılar,
- Statü / saygınlık

Yukarıda sayılan maddeler en üsten başlayarak kişilerin gelir durumuna bağlı olarak aşağıya kadar inmektedir. Dar gelirli grup ilk iki maddeden ilerisine geçememekte, orta gelirli grup ilk dört maddeye sahip olabilmeyi hedeflemekte iken üst gelir grubu ise tüm

maddelerin karşılığını sağlayabilecek konut projelerinden ev sahibi olabilme gayreti içerisindeyler.

Özel sektör tarafından orta-yüksek gelir grubundaki müşterileri kazanmak ve daha çok kar elde edebilmek için tasarlanan yeni nesil konut projeleri birer tatil köyünü aratmayacak yeşil alan ve sosyal donatılar içermektedirler. Öncelik güvenlik olduğundan dışa kapalı güvenli sitelerin popülaritesi gün geçtikçe artmaktadır. Bir veya birden çok parsel üzerine kurulan toplu yapılar yeni bir mekânsal örgütlenme biçimini gündeme getirmekle kalmayıp bu yapıların çevresi ile olan ilişkilerini de değiştirmektedir. Mahalle sakinleri ile birbirinden ayrılan yüksek duvarlı ve üniformalı görevliler tarafından korunan bu yapılar, yeni bir şehirleşme biçimini doğurmuş, mahalle kültürünü ve sosyal ilişkileri değiştirmiştir. Bali'nin (2002: 27) belirttiği üzere yerleşim yerlerini belirtirken kullandığımız kent ve kırsal alanlar anlamlarını yitirmiş, şehir merkezine uzak olan kısmen kırsal alanlar dahi merkezdeki konutların yetersizliği ve pahalılığı nedeniyle yeni bir yapılaşma içine girmiş ve yığılma kavramı gündeme gelmiştir. Bu yığılma sadece şehirler olarak değil, ilçelere hatta mahallelere kadar inmiştir. Kimi mahallelerde yüzlerce konutun olduğu toplu yapılar inşa edilmiş ve sadece bu konut sitelerinde binlerce kişi yaşamaya başlamıştır.

Yeni nesil kentleşme, lüks sitelerdeki yaşam tarzı ile soylulaşma olarak adlandırılan ama aslında bir toplumsal ayrılmaya neden olan yeni nesil yüksek duvarlar ile toplumdan soyutlanan konut alanlarında mahalle kavramı yok edilmekte, bununla birlikte aidiyet gibi manevi duygular da zayıflamaktadır (Bookchin, 2017: 13). İnşaat firmalarının bir pazarlama aracı olarak kentlerdeki yerleşim yerlerini sürekli yeniden düzenleyip, yeni moda yaşam tarzlarını ön plana çıkarması ile kademeli bir kültürel evrim süreci yaşanmaktadır (Harvey, 2003: 83).

Ekonomik açıdan baktığımızda yeni düzen eskisine göre çok daha konforlu ve havalı olmasına rağmen eski düzen ile arasında oldukça fazla maddi farklar bulunmaktadır. Bazen konutun kalitesi bazen de kişisel konfor ön planda tutularak tercih edilen büyük hacimli siteler, organizasyon yapıları ve yönetim tarzları ile otel işletmeciliğini andırıyor olsa da, ne yazık ki turizm sektöründe uygulanan üst düzey müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, inşaat sektörü için oldukça yeni bir kavramdır. Ancak yüksek bedeller karşılığında elde edilen lüks konut sitelerinde, bir de her ay yüksek aidatlar söz

konusu olduğunda, daire sakinleri kendilerini dinleyen, anlayan ve değer verildiğini hissettiren bir yönetim ihtiyacı duymaktadırlar.

1960	Üretim Üstünlüğü İle Rekabet
1970	Maliyet Üstünlüğü İle Rekabet
1980	Kalite Üstünlüğü İle Rekabet
1990	Hız Üstünlüğü İle Rekabet
2000	Hizmet Üstünlüğü İle Rekabet

Şekil 1: Değişen Rekabet Anlayışları

Kaynak: Nam, S. (2009), Pazarlamanın Değişen Yüzü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sakarya Üniversitesi, ADAMYÖ (İDÖ) Yayını, Üniversite Matbaası, Sakarya, 58. (Akt. Zengin ve Ulama, 2015: 379)

Şekil 1’de değişen rekabet anlayışları belirtilmiş, 19.yüzyıl ile birlikte, özellikle de Sanayi Devrimi sonrası pek çok yönetim yaklaşımı uygulanmış, her yeni model en iyisi olarak sunulmuştur. Thomas Kuhn (1970), bu değişimlerin ortaya çıkışı ve gerekliliğini, “her dönemin yaklaşımını kendi küresel görüşünü belirler ve belirli kurallar ve inançlar ile farklı dönemlerde yenileri ile değişimi olur” şeklinde belirtmiştir (Khorasani ve Almasifard, 2017: 134). Geçmişten günümüze mükemmel yönetim şekline ilişkin pek çok görüş bildirilmiş, modern yönetim yaklaşımları denenmiş ve gerek firma başarısı gerekse müşteri kazanımı açısından insan odaklılık ön plana çıkmıştır.

Özellikle lüks olarak nitelendirilen toplu yapılarda inşaat firması yüksek hacimli işler yapan ve marka değeri olan bir firma olduğunda kendisine ait konut ve ticari alanların satışı bitene kadar projeden ayrılmak istemez. Hatta bu firmalar kendi bünyelerinde bir yönetim firması kurarak ve yönetim planında belirlenen süre dahilinde (2 ila 10 yıl arasında) bu konut projelerini yönetmeye devam etmektedirler. Diğer yandan bilindiği üzere yeni müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden çok daha fazladır ve bu olgu inşaat sektörü için de geçerlidir. Özellikle de kendi markası ile yönetim faaliyetlerini üstlenen inşaat firmaları açısından, hem marka değerlerinin korunması hem de mevcut müşterilerini elde tutabilme açısından iletişim odaklı yönetim anlayışı oldukça önem arz etmektedir.

Çalışmanın Konusu

Neredeyse tüm sektörlerde yaygınlaşan müşteri odaklı yönetim anlayışının, özellikle somut bir ürün sunumu sağlayamayan hizmet sektörü açısından önemine vurgu yapılmıştır. Yönetim hizmet faaliyetlerinin yerine getirilmesinde müşteri ilişkileri bağlamında atılacak adımların ve belirlenen yönetim stratejilerinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Daire sakinleri yaşadıkları sitelerde, yönetim faaliyetlerinden memnun iseler, projedeki konut satışlarına tavsiye aracılığı ile yeni müşteriler kazandırabilmesi hatta firmanın diğer projeleri için de potansiyel müşteri olma özelliği taşımasını sağlar. Ancak daire sakini memnuniyeti düşük olduğu durumlarda, bu kişilerin firma ile ilgili referansları da olumsuz olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, site olarak adlandırılan toplu yapılarda yaşayan daire sakinlerinin site/toplu yapı yönetiminin tutum ve davranışları karşısındaki memnuniyetlerinin ve memnuniyetsizliklerinin nedenleri araştırılmıştır.

Bu çalışma, toplu yapılara ilişkin yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve daire sakini memnuniyetinin yönetim faaliyetleri ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Özellikle karma yapıdaki konut projelerinde yönetime büyük bir önem verilmesi gerektiği, yönetim firması ve personelinin müşteri memnuniyeti ve şeffaf yönetim ilkesine bağlı kalmak koşuluyla titizlikle seçilmesinin ve müşteri ilişkileri yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna rağmen bu alanda yapılan birçok akademik çalışma ve bağımsız yazarların yayınladığı kitaplar, ya apartman ve toplu yapıların hukuki açıdan yönetimi ya da vergisel ve finansal boyutları ile ilgilidir. Toplu yapılarda yaşayan bireyler arası iletişimin boyutları ve yaşam memnuniyeti üzerine yapılan inceleme ve yayınlar nadir olmaktadır. Halbuki her bir daire sakini inşaat firmasının bir sonraki proje satışında potansiyel müşteri olarak görülmeli, yeni müşteri arayışı kadar mevcut müşterinin alım gücünü kendi projesine yönlendirme çabaları hem itibar hem de maliyet avantajı açısından önem kazanmalıdır.

On binlerce kişinin çalışmakta olduğu profesyonel konut yönetimi hizmetleri henüz ülkemizde bir sektör olarak kabul görmediğinden, bu alandaki denetim eksikliği kat maliklerini inşaat firmalarına karşı korumasız bırakmaktadır. Yönetim hizmetlerinin

kurumsallaşma süreci henüz tamamlanmadığından ve bu alanda eğitimli, deneyimli yöneticilerin azlığından kaynaklı olarak olması gerektiği gibi yönetilemeyen sitelerde hem birçok kişi mutsuz bir yaşam sürmekte hem de konutların değeri düşmektedir.

Fonksiyonel (saha faaliyetleri) yetersizliklerden kaynaklanan aksaklıklara bir de iyi yönetilemeyen mali durum eklenince daire sakinleri almadıkları/verilmeyen hizmetler için çok yüksek aidatlar ödemek zorunda kalıyorlar. Duruma itiraz etmek isteseler bile, 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'na göre yönetim tarafından gider kalemleri arasında kaydırma yapmak veya yılsonunda ek bütçe oluşturarak daire sakinlerinden bu bütçe farklarını talep etmek yasal bir süreç sayılmaktadır.

Yaşanılan bu tür olumsuz örneklerde insanlar ya hayallerinden vazgeçerek evlerini değiştiriyorlar ya da yüksek aidat bedellerine katlanarak yaşamlarını aynı çatı altında sürdürmeye devam ediyorlar. Ancak firmanın başka projelerinde oturmayı veya yeni ev almayı düşünmüyor, çevrelerine de firma ile ilgili olumsuz mesaj iletiyorlar. Bu nedenle çalışmada hem inşaat firmaları hem de yönetim firmaları açısından müşteri ilişkileri yönetiminin ve iletişimin önemine dikkat çekilmiştir. Uzun süreli iş sözleşmelerinin sağlanmasının altında yatan müşteri değerinin yaşam boyu müşteri değerine dönüştürülmesinin sürdürülebilir başarı için gerekliliği saha çalışmaları ile desteklenmiştir. Bu çalışma ile yönetim süreçlerinin daire sakini (konut kullanıcıları) memnuniyeti üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiş olup, aynı zamanda daire sakini memnuniyetinin aynı firmanın diğer projelerindeki satışlarına etkisinin de araştırılmış olması, sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öncelikle farklı disiplinleri içinde barındıran tesis yönetiminin akademik camia tarafından üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğunun vurgulanması, bu alanda akademide ve sahada çalışanlar için kaynak oluşturması istenmiştir.

Tesis yönetimi sadece konut olarak değil hastane, fabrika, okul, alışveriş merkezleri vb. pek çok alanda yapıların iyi yönetimi için profesyonel bir çalışma alanını ifade etmektedir. Tesis yönetimi aynı zamanda teknik, hukuki, mali, idari yönetim biçimlerini

kapsayarak geniş bir alanda faaliyet gösterdiği için yönetim alanında incelenmesi gereken bir sektördür.

Konutların yönetimi açısından incelendiğinde, toplu yapı/site statüsünde olan yerlerde oturmakta olan daire sakinlerinin yaşamını sürdürebilmek için satın aldıkları veya kiraladıkları konutlarında; yaşamaya devam edip etmemesi, inşaat firmasının marka değerini koruyabilmesi ve yeni projelerinin satışları açısından hem fonksiyonel hem de müşteri değeri açısından ne denli önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Oldukça hassas ve karar verme sürecinde kırılma noktası olarak adlandırılabilcek öneme sahip olan bu unsurları ortaya çıkaracak nitelikte oluşturulan araştırma modeli ile büyük hacimli konut projelerinde mevcut durumun analizi yapılarak bu konutlarda, müşteri ilişkileri bağlamında yönetim faaliyetlerinin müşteri memnuniyeti açısından öneminin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) resmi internet sayfasında/sitesinde tez veri tabanına kayıtlı tesis yönetimi, toplu yapı yönetimi, dışa kapalı siteler konularını içeren yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiş olup, yaşam alanları ile ilgili yönetim ve örgüt yapısı konularına çok az çalışmada değinildiği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışma sayesinde hem konut üreticileri açısından farkındalık yaratılmış olacak hem de bireylerin konut satın alma kararlarında yönetim hizmetlerinin ve daire sakini memnuniyetinin ne kadar önemli bir faktör olduğu açığa çıkarılmaktadır. İstanbul genelindeki marka bilinirliliği yüksek sitelerde yaşayan daire sakinleri ile yapılmış olan anket çalışması ile sektörde hizmet gösteren hem inşaat firmalarının yönetim birimleri hem de profesyonel yönetim firmaları için daha önce ortaya konulmamış veriler toplanarak değerlendirilmiştir. Bu veriler firmaların yönetim stratejilerinin odak noktasını belirlemelerinde ve izleyecekleri yöntemlerde yol gösterici olmaları açısından hem konut yönetimini kendi bünyesinde yapan inşaat firmaları hem de profesyonel konut/tesis yönetimi firmaları için oldukça değerlidir. Bir konut üreticisinin marka değerinin korunmasındaki etken sadece zamanında inşaatı bitirerek sahiplerine teslim etmesi değil, yaşam başladıktan sonra da daire sakinlerinin burada bulunmaktan duyduğu mutluluk ve sosyal yaşam memnuniyetinin de önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla bu çalışma profesyonel konut yönetimi alanında hizmet göstermekte olan firmalara bir referans oluşturma niteliği taşımaktadır. İnşaat firması bünyesinde olan veya olmayan tüm yönetim hizmeti sağlayıcıları için fayda sağlayıcı, kullanıcı memnuniyetini yükseltmeyi hedefleyen veriler dördüncü bölümde yer alan saha araştırması ile incelenmiş ve konutun üreticileri, kullanıcıları ve yöneticileri açısından olmak üzere geniş bir perspektiften değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Kimi konut projelerinin ismi üretici firmanın önüne geçerek kendi marka değerini yaratmıştır. Ve bu marka inşaat firmasını daha ileriye taşıma fırsatı sağlamaktadır. Kimi zaman da bu durumun tersi gerçekleşmiş, firmanın büyük yatırımlarına ve inşaat kalitesine rağmen iyi yönetilemediği için firmanın ismi bu konut projesinin ismi ile anılmış, firmanın kendi marka değeri düşüşe geçmiştir. Bu nedenle inşaatın bitmesi sürecin sonu değil, yaşam başladıktan sonra da iyi bir yönetim sisteminin kurulması da sürecin kapsamı içerisinde olmalıdır. Dolayısıyla bu çalışmada inşaat firması, yönetim firması ve konutların kullanıcıları olmak üzere üç açıdan bir değerlendirmeye yer verilerek durum tespiti yapılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci kısmında, günümüzde sürdürülebilir bir başarı sağlamak isteyen firmalar açısından müşteri ilişkileri yönetiminin önemi ve gerekliliğine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, daire sakini ve memnuniyeti kavramları ile müşteri değeri yaratma girişimlerinin önemine değinilmiştir. Müşteriyi kaybetmemek için yönetim hizmetlerinde ne tür faaliyetler yürütülmesi gerektiği, firmaların müşteri memnuniyeti odaklı yönetim yaklaşımı sergilemelerinin gerekliliği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde bir tesis yönetim türü olarak konut yönetimine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilerek barınma ihtiyacının ortaya çıkmasından günümüzde konutun itibar gibi soyut anlamlar almış haline nasıl gelindiği aktarılmıştır. Bununla beraber konut yönetim hizmetleri sunan firmaların organizasyon yapıları ve yönetim tarzları, sektördeki gelişmelere yer verilmiştir.

Dördüncü olan son bölümde ise diğer üç bölümde verilen bilgilerin saha araştırması ile deneyimlenmesi ve daire sakinlerinin memnuniyetlerini belirleyen/etki eden unsurların neler olduğunu belirlemek üzere bir anket çalışması yer almıştır. İstanbul Anadolu

Yakası'nda yer alan ve bilinirliği yüksek olan konut projelerinde yaşayan kişiler ile 5'li likert tekniği ile hazırlanmış bir anket çalışması yapılmış, anket sonuçlarının incelenmesinde SPSS 25.0 ve yapısal eşitlik modeli analizinde AMOS 24.0 istatistik programları kullanılmış olup, güvenilirlik testinin geçerli olması ile araştırma sonuçları yorumlanmıştır.



BÖLÜM 1: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Gelişen teknoloji, fikirlerin ve yeniliklerin dakikalar hatta saniyeler kadar kısa sürede el değiştirebilmesi gibi unsurlar söz konusu olduğunda, firmaların rekabet ve sürdürülebilirlik açısından ellerindeki en önemli kaynaklardan biri insan faktörüdür. Özellikle tüm sektörleri etkileyen ve geçmişten günümüze değişen rekabet koşulları; üretim üstünlüğü, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü olarak gelmiş ve son olarak hizmet üstünlüğü yaklaşımı ile piyasalara yön vermektedir (Tekin ve Çiçek, 2005: 63). Bu nedenle hem iç hem de dış müşteriye elde tutabilmenin en etkin yöntemlerinden biri doğru planlanmış ve en az hata ile işleyen insan odaklı müşteri ilişkileri yönetimidir.

İlişkisel pazarlamanın da dahil olduğu müşteri ilişkileri yönetim sürecinin etkin işlemlerini sağlayan CRM sistemi, günümüzde her sektör için müşteri talep ve şikayetlerinin yönetimini ve alternatif çözümlerin geliştirilmesini sağlamaktadır. CRM'in firmalar açısından bir faydası ise, öngörülemeyen müşteri davranış ve niyetlerinin uzun vadede firma lehine dönüştürülmesine katkı sağlamasıdır. Müşteriler hizmet sağlayıcılar tarafından tatmin edilmiş olsalar dahi kimi zaman değişiklik yapma niyetine girebilirler. Müşteri ihtiyaç ve talepleri süreç içerisinde değişiklik gösterebilir (Anderson ve Kerr, 2002: 138). Etkin ve güçlü CRM sistemi yönetimi ile kısa sürede fark edilen kayıp müşterilerin, etkin müşteri ilişkileri yönetimi ile firmaya dönüşü sağlanabileceği gibi, güçlü bir bağın kurulması ile kaybın tekrarlanmasının önüne geçilebilir.

1.1. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Gelişimi

Firma ile müşterinin arasındaki, satın alma kararı ve sonrasındaki süreci ifade eden müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımını oluşturan üç ana unsur bulunmaktadır; müşteri, ilişki (süreç) ve yönetim. Tüketici, alıcı gibi sıfatlar da kullanılmakla beraber en yaygın ve kapsayıcı terim olarak ürünlere/hizmetlere talepte bulunan kişi ve kurumlar için daha çok müşteri kelimesi kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun genel tanımı olarak müşteri, "Hizmet, mal vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse" olarak geçmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim: 06.12.2021). Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriye firmanın odak noktasına koyarak, memnuniyetin ötesinde değer yaratma yaklaşımıdır (Demir ve Kırdar, 2009: 294). Müşteriler kendi içinde de iç ve dış olmak üzere ikiye

ayrılmıştır. İç müşteriler firmanın kendi çalışanlarından oluşurken, dış müşteri ise firmanın dışında olup da ürünlerine talepte bulunan kişilerdir.

Firma ile müşteri arasında kendiliğinden bir bağ ortaya çıkabileceği gibi genellikle öncesinde hazırlık ile başlayan ve bitiş noktası olmayan bir süreçtir ilişki. Müşteri kendi isteği doğrultusunda firma ürünlerine talepte bulunabileceği gibi, firmaların da ürün ve hizmetlerinin sunumu ile müşterilere ulaştığı ve dikkatlerini çekerek sürecin alımla sonuçlandığı durumlar söz konusudur. Alım kararı ile alım sonrası hizmetlere kadar olan süreç firma ile müşteri arasındaki karşılıklı ilişkiyi tanımlamaktadır.

En az bir kez firma ile etkileşime girmiş müşterinin verilerinin toplanması ve saklanması, eylemin tekrarlanması ve ilişkinin sürekliliği için yapılan tüm çalışmalar müşteri ilişkilerinin yönetimini sağlamaktadır. Mevcut ve ileri bir tarihte satın alma ihtimali olabilecek potansiyel müşterilerin yönetilebilmesi, mevcut ilişkinin sürdürülebilirliği ancak iyi planlanmış ve üzerinde çalışılmış bir disiplin gerektirmektedir. İlişki yönetiminin, firmanın hedef kitlesiyle devam eden katılım düzeyini sürdürdüğü bir strateji ve müşteri desteği oluşturmaya yönelik olduğu söyleyebilir (Kenton, 2020: 1). Çünkü müşteriler karar verirken sadece işlevsel performansa değil duygusal faktörlere de yer verirler. Ürünün veya hizmetin duygusal çekiciliği satın alma kararında büyük rol oynar, bunun için fiyatı ile birlikte kullanılabilirliği, faydası ve haz gibi sosyal sonuçları da ürün/hizmet ile birlikte değerlendirilmelidir (Sweeney ve Soutar, 2001: 216).

1.2. Müşteri Odaklı Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği

Sürdürülebilir rekabet açısından önemi vurgulanan firmanın kaynak ve kabiliyetlerine ilave olarak özellikle hizmet sektöründeki piyasa koşulları incelendiğinde, firmanın sahip olduğu müşteriler de dahil edilmelidir (Hunt, 2015: 361). Firmaların pazarlama stratejileri mevcut müşterileri üzerinde değer yaratmak ve onları elinde tutabilmek üzerine odaklanmış durumdadır. Piyasanın en önemli aktörlerinden olan “müşteri”, tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır (Özilhan, 2010: 19). Özellikle maliyetlerin sabit olduğu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, müşteri odaklı değer yaratma anlayışı ile müşterilerini kazanmaya çalışmaktadırlar.

Piyasada artan rekabet ve girdi fiyatlarındaki maliyet artışları, firmalar açısından mevcut müşteriye elde tutabilmenin önemini artırmıştır. Bunun için gerekli olan müşteri memnuniyeti ise ancak iyi bir iletişim stratejisi ve müşterinin ihtiyaçlarına en hızlı ve doğru cevap verecek şekilde hizmet ederek sağlanabilmektedir (Mavnacıoğlu, 2018: 11). Müşteri ilişkileri yönetim süreçlerinin ana amacı da müşteri sadakatiyle sonuçlanacak bir sistemin sürekliliği ile sektördeki varlığını ve pazar payını artırmaktır.

Bireyler herhangi bir alım eylemi göstermeseler dahi ilgi alanları, hobileri, internet sayfalarında takip ettikleri haberler aslında tarzlarını ve ilgi odaklarını yansıtmaktadır. Firmaların mevcut veya potansiyel müşterileri hakkında sahadan ve web tarayıcılar üzerinden bilgiler toplayarak müşteri veri tabanı oluşturulması, müşterilerine de bu kriterler doğrultusunda hizmet sunmasına olanak sağlamaktadır (Özilhan, 2010: 19). Müşterinin ihtiyaç analizini doğru yapan kurum ve kişiler doğru ürün ve hizmetler ile kendileri müşteriye ulaştıklarında yoktan bir alım – satım süreci başlatmış olmaktadır.

Rakiplerine karşı üstünlük sağlamak isteyen firmaların, iletişim ve pazarlama sistemlerinin temelini müşteri odaklı olacak şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için de öncelikli olarak kullanacakları firma kaynaklarını ve politikalarını belirlemeleri gerekir. Yönetim politikasının ortaya konulmasındaki amaç; ana faaliyetlerine bir yön verebilmek için seçilen veya seçilecek olan belirli bir yol veya davranış tarzı, genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli bir planlama oluşturulmasıdır (Dinçer, 2003: 26). Bu politika ile çıkılan yolda ise hedefleri belirlemek de ancak firma stratejilerinin, rekabette olunmak istenilen yerin belirlenmesi ile olur. M. Porter (1980), firmaların rekabetteki konumunu belirleyebilmeleri için üç farklı strateji modeli sunmuştur;

- Maliyet Liderliği (Overall cost leadership)
- Farklılaşma (Differentiation)
- Odaklanma (Focus)

Ancak Porter (M.)’ın 5 güç modelinde olduğu gibi jenerik strateji çalışmalarında da daha çok endüstriyi konu aldığı göz önünde bulundurulursa, hizmet üretimi ve hizmet kalitesinin artırımı söz konusu olduğunda “Odaklanma Stratejisi” nin benimsenmesi gerektiği söylenebilir. Odaklanılması gereken alan ise müşteri ve müşterinin

ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin etme noktası olmalıdır. Bu durumda sektördeki rakipler daha geniş alanda çalışmalarını sürdürürken, firmanın en az bir strateji üzerinde odaklanması ona avantaj sağlayacaktır (Porter, 1980: 38).

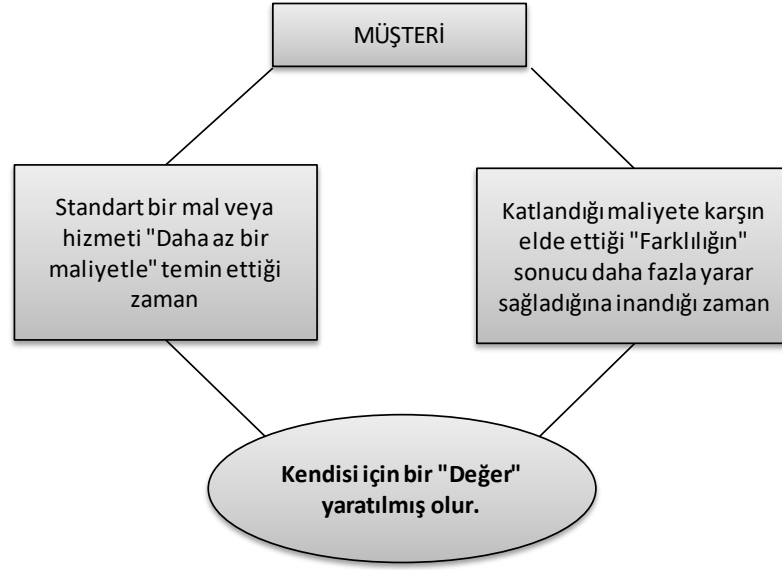
Hizmet sektöründe, her ne kadar emek yoğun olmakla birlikte, faaliyetlerin hızını ve operasyonun gücünü artıracak teknolojilerden de yararlanılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde firma sunduğu hizmetler ve yönetim şekli ile sektördeki diğer firmalardan farklılaşacağı için, müşteriler bu farklılık için daha yüksek bir fiyat ödemeyi kabul edeceklerdir (lgen ve Mirze, 2004: 256).

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde firmaların başarılarını sürdürebilmeleri için, piyasalardaki değişimlere ve yeniliklere en hızlı şekilde uyum sağlayabilmeleri gereklidir (Penpece ve elik, 2013: 2). Geleneksel pazarlama yaklaşımıyla ürüne ve firma özelliklerine odaklanmış yönetim şekli, günümüzde sürdürülebilir bir başarı sağlayamamaktadır. Müşteri odaklı modern yönetim yaklaşımları ise firmalara piyasa koşullarında rekabet edebilme kabiliyeti kazandırmaktadır.

Diğer bir yandan Barney (2001) tarafından belirtildiği üzere, firma açısından kaynakların stratejik bir önemde olabilmeleri için aşağıdaki özellikleri sağlamaları gerekmektedir (Yıldırım, 2013: 66);

- Değerli olma
- Nadir bulunma
- Taklit edilememe
- İkame edilememe

Firmanın rakipleri arasından seçilme durumunda, müşterinin karar alma sürecini etkileyen unsurlar yukarıdaki şekildedir. Özellikle maliyetlerin aynı olduğu ve hizmetin satış fiyatının değişmediği durumlarda; müşteri kendisini en değerli hissettirecek, diğer firmalarda bulunmayan bir özelliğe sahip olduğunu ve en üstün faydayı sağladığını düşüneceği firmayı seçmeye zen gösterecektir.



Şekil 2: Porter, M.E.;Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

Kaynak: Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

Farklılaştırılmış hizmet sunumunun en önemli noktası ise bu faaliyetlerin gerçekleşmesi ve devam eden süreçlerdeki iletişimin derinliği ve kalitesidir. İlişkisel pazarlamanın ön plana çıkması ve rekabetin artması, müşterilerin bireysel ilgi talebinin artması sonucunu doğurmuştur. Bunu sağlamak için müşteri ilişkileri yönetim sistemi kullanılmaktadır. Yaygın haliyle CRM (Customer Relation Management) olarak kullanılan bu sistemin doğru ve sürekli olarak işleyebilmesi için veriler ve bilgiler teknolojik olarak depolanmakta ve müşteri için en doğru hizmet sunulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle CRM'i sadece bir yazılım, bilgi teknolojileri sistemi gibi düşünmek yanlış olacaktır. CRM sistemleri sadece doğru veriye ulaşmamızı sağlar. Ama veriyi nasıl kullanacağımıza firma politikası karar verir.

Payne (2005: 22), müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) tanımını yaparken önemini ve gerekliliğini bir arada vurgulamaktadır; CRM, firmalar için önemli olan müşteri ve müşteri grupları ile etkili ve uzun soluklu bir ilişkinin geliştirilmesi için stratejik bir yaklaşımdır. CRM, firma için karlı olacak bu ilişkilerin sağlanması için bilgi teknolojileri ile ilişki pazarlama becerilerinin bir arada kullanılmasını sağlar. Daha da önemlisi, CRM, hem müşterileri anlamak hem de ilişkisel pazarlama stratejilerini daha iyi uygulamak için veri ve bilgileri kullanmak adına gelişmiş fırsatlar sunar. Ancak sistemin doğru işleyebilmesi ve etkin olabilmesi için tüm hizmet faaliyetlerinin ve

operasyonlarının bu ağ üzerinden sistemli bir şekilde yürütülmesi gerekir (Payne, 2005: 22-23). Ancak müşteri ilişkileri yönetimi CRM ile ortaya çıkan bir düşünce veya yaklaşım değildir. Kitleli üretimin sonlanması ve modern yönetim yaklaşımlarının gelişmesinden bu yana birçok firma müşteri ilişkilerine önem vermekte ve sistemli olarak müşteri verilerini saklamaktadır (Khorasani ve Almasifard, 2017: 134).

1.3. Müşteri İlişkileri Yönetim Becerileri

Endüstride ve genel olarak bir ürünün üretiminde ve pazarlanmasında, toplam kalite yönetimi vb. pek çok sistemle süreç başlayıp satış sonrası garanti ve bakım hizmetleri süreci ile devam etmektedir. Ancak hizmet sektöründe somut bir ürün olmadığında elinizdeki tek güvence sunduğunuz hizmetin müşteride yaratacağı fayda üzerine kuruludur.

Bozgeyik (2005: 80)'e göre müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) müşteri, ilişkiler ve sürecin yönetimi olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu üç bileşen üzerinden CRM, müşterileri yönetmek, süreci yönetmek, müşteri ile firma arasındaki bağı güçlendirmek, iş süreçlerini yönetmek gibi tanımlanmaktadır. Ancak asıl olan firma ve müşteri arasındaki ilişkiyi yönetmektir.

Hunt (2000)'a göre, piyasadaki rakiplere karşı etkin bir avantaj sağlamanın yöntemi, hedef müşterilerinizin pazara sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin değerini rakiplerinkiyle karşılaştırdığında nasıl algıladığı, nerede gördüğüdür (Torlak ve Altınışik, 2012: 28). Bunun için firmanın yönetim politikası ve önemli bir parçası olan çalışanların müşteriye yansıttığı her türlü hizmet ve kalite algısı sürdürülebilirlik ve tercih edilebilirlik açısından önemlidir.

Örneğin genel olarak tesis (hastane, okul, fabrika vb.) yönetimlerinde olduğu gibi konut yönetimlerinde de sunulan hizmetin alt sınırda bir maliyeti vardır ve bunun daha fazla düşürülmesi mümkün değildir. İşletmeler arasında sabit gider maliyetleri eşit olduğu için fark yaratacak tek argüman faaliyetlerin kalitesi ve müşteri ilişkileri sürecinin doğru yönetilmesidir.



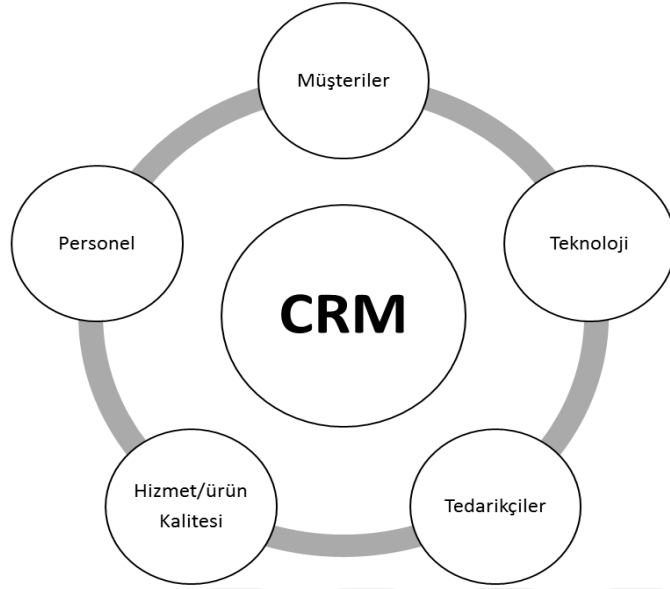
Şekil 3: İlişki Pazarlaması

Kaynak: Payne, A. and P. Frow (2013). Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. UK: Cambridge University Press.

Şekil 3’te belirtilen ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri arasındaki bağ, CRM sistemi sayesinde güçlenirken, firmalar ilişki yönetimini ana stratejileri haline getirmelidirler. Güçlü müşteri ilişkileri yönetiminin çevresel etkileri ile yeni fırsatların firmalar tarafından araştırılması ve takip edilmesi, yeni pazar ve müşteri kazanımları sağlayacaktır.

1.3.1. CRM Sistemleri

Etkin ve sistemli bir şekilde müşteri ilişkileri yönetiminin sağlanabilmesi için öncelikle ürün ve hizmetler ile müşterilere ait verilerin toplanması, depolanması ve anlamlı hale getirilmesi gerekmektedir. Müşteri olarak sadece satın alma yapan kişi ve kurumlar değil, firmanın faaliyetlerini yerine getirirken alım yaptığı kişi ve kurumlar da bu sisteme dahil düşünülmelidir. CRM sistemleri, özellikle müşteri ilişkileri bilgilerini yönetmek gibi belirli bir amaç için kullanılan teknolojidir (Kinnet, 2017: 5). Ancak CRM sistemi, müşteri verilerinin yer aldığı bir yazılımdan çok daha fazlasıdır. CRM, firmaların tüm kaynak, kapasite ve faaliyetlerinin yer aldığı ve doğru zamanlama ile eşleşmenin sağlandığı bir ilişki yönetim sürecidir. Bu süreç de firma yönetim politikaları doğrultusunda personel aracılığı ile yürütülmektedir. Yani CRM sadece bir yazılım olarak düşünüldüğünde iletişimin sistem üzerinden sağlandığı algılanmaktadır. Oysa müşteri memnuniyeti ve satın alma kararına etki eden tüm duygusal etkenleri barındıran ilişkiler bütünüdür.



Şekil 4: Müşteri İlişkileri Yönetimi Fonksiyonları

Firmaların tüm müşterilere eşit düzeyde hizmet sunabilmesi için teknolojiden destek alması kaçınılmazdır. Bu şekilde müşteri geçmişine dayanan bilgiler ile etkileşim içerisinde olmak müşterileri değerli hissettirecektir. Diğer yandan firmayı rakiplerinin önüne geçirecek ve iletişimin ana kaynağını oluşturacak olan bir CRM sistemi tek aşamalı ve basit bir program değil aksine farklı gruplar ile test edilerek firmanın yetkinliklerini içerecek, öncelikli yol haritasının belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bölümler arasında tutarsızlık yaşamamak ve müşteri iletişim aşamalarının kesintisiz devamlılığı açısından kurulum öncesi yol haritasının belirlenmesi gerekir (Kostojohn, Johnson ve Paulen, 2011: 49-64). Yol haritasının firma hedefleri ile örtüşmesine ve planlanan stratejiyi içeriyor olmasında dikkat edilmelidir.

Bu bağlamda CRM, firmanın iş hacmini artırırken müşterisinin memnuniyetini de en üst seviyede tutabilme stratejisi olarak tanımlanabilir (Yereli, 2001: 30). Firmaların faaliyetlerini kesintisiz sunarken müşterileri ile ilişkilerini de sürekli kılabilmeleri ve gerekli özeni gösterebilmeleri için bu kişilere ait bilgileri detaylı olarak girdikleri ve ihtiyaç anında hızlıca ulaşabildikleri CRM sistemi, firma ile müşteri arasındaki birebir ilişkiyi kolaylaştıran stratejik bir yaklaşımdır (Kırım, 2004: 85).

Dünya genelinde aynı ürün ve hizmetlerin farklı fiyatlardan bulunabilmesi mümkünken müşterinin firmayı tercih etmesi için başarılı bir CRM sisteminin olması ve bununla beraber derinlemesine ilişkinin sürdürülmesi gerekir. CRM uygulaması ile talep edilen hizmetin, doğru zamanda müşteriye sunulması ile müşteri tatmini sağlanacaktır

(Kopper ve Ellis, 2001: 83). İletişimin yoğunluğu arttıkça bilgilerin sistemde tutulması ve hızlı geri bildirim yapılması çok daha önem kazanmaktadır. Konut yönetimleri açısından bakıldığında, yönetimin çalışma alanı ile daire sakinlerinin yaşam alanı bir arada olduğu için daha yakın ve yüz yüze bir iletişim söz konusudur.

1.3.2. Yüz Yüze İletişim

Firmanın marka değeri ve imajı açısından en etkin ve önemli unsurlardan biri müşteriler ile yüz yüze gerçekleşen iletişim faaliyetidir. İletişim yönetiminde empati kadar şeffaflık ve eşitlik ilkeleri de öne çıkmaktadır. Müşterilere karşı her türlü bilgi ve belge paylaşımı yaparak firmanın şeffaflık politikasını öne çıkarmak, herkese eşit mesafede durmak müşterinin güvenini sağlayacaktır. Firmaların müşteriler ile iletişim süreci içerisinde başlıca amacı; saygınlıkları ve güvenilirlikleri konusunda şüphe duyulmayacak bir yol izlemek ve bu konuda ikna sağlayarak, firma ve firma yönetim politikalarına yönelik, önyargıyı ve düşmanlığı önlemektir (Ülger, 2003: 80).

Kurumlar için hayati önemi bulunan müşteri odaklı yönetim ve etkin bir iletişim dilinin firma genelinde kullanılıyor olması ve amaca yönelik etkileşim yöntemlerinin oluşturulması ve sürdürülmesi, güçlü müşteri ilişkilerinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Goodman, 2000: 69). Firma genelini kapsayan iletişim yöntemleri, tüketiciden firma çalışanlarına, tedarikçilerden tüm paydaşlara kadar geniş bir yelpazede gerçekleştirilen stratejik bir yönetim şeklidir (Peltekoğlu, 2001: 181). Bu nedenle müşteriler ve tedarikçiler ile iletişimde bulunan tüm birimler ve personelin, firma politikalarını benimsemeleri ve bu yönde eğitimle desteklenmeleri gerekmektedir.

Pazarlama sadece pazarlama departmanının uyguladığı bir yöntem değil, günümüz rekabet koşullarında tüm firma üyeleri tarafından benimsenmesi gereken yönetim stratejisi olmak zorundadır. Güçlü iletişim ve memnun müşteri kitlesi oluşturmak tüm birimlerin ortak hedefi olarak içselleştirilmelidir (Kotler, 2002: 13). Bunun için de yönetim tarafından firma çalışanlarına yönelik eğitimler düzenlenerek, müşteri memnuniyetinin firmanın başarısı ve faaliyetlerinin devamı açısından önemi vurgulanmalıdır. Çünkü firmanın vitrini olan personelin müşteri ile ilk teması bazen geri dönüşü olmayan hasarlar verebilmektedir. İlişki pazarlamasının rekabet içerisindeki firmalar tarafından da uygulanması söz konusu iken bu tür bir hasarın önüne geçebilmek müşteri odaklı yönetim anlayışının personel tarafından kabulü ile gerçekleşebilir.

Firmanın yeni müşteriler bulmaktan ziyade mevcuttaki müşterilerinin memnuniyeti üzerine odaklanarak geliştirdiği bir yöntemdir ilişkisel pazarlama (Öztürk, 2003: 178). Bu süreçte zamanın etkin kullanımı ve müşteri taleplerine hızlı çözüm üretilmesi öne çıkarken, müşteri güveninin kazanılmasındaki esas nokta yeterince çaba gösterildiğinin hissettirilmesidir.

Firmaların başarılarını ve sektördeki varlıklarını sürdürebilmeleri için gerektiğinde kardan fedakarlık yaparak müşterilerinin memnuniyetlerine odaklanmaları onları vazgeçilmez kılabilir. Firmanın katlandığı kardan zarar ve gerçekleştirdiği fedakarlık, müşteriye bakışı, firma çalışanları tarafından da destekleniyor olması durumunda tatminkar bir başarı sağlanmış olacaktır. Müşteri odaklı ve memnuniyet üzerine kurulu yönetim yaklaşımının, firma genelinde bir kültür haline getirilmesi ile müşteriyi dinleyerek, zaman ayırarak, onlardan gelen talep ve şikayetlere uygun çözümler sunmak, geri bildirimlerin değerli olduğunu hissettirmek uzun vadeli başarıyı ve rekabet avantajını beraberinde getirecektir (Varinli ve Çatı, 2010: 109).

1.3.3. Şikayet Yönetimi

Hizmet sektörü gibi elde edilen faydanın müşteriye göre değişiklik gösterdiği faaliyet alanlarında, herkesin memnuniyetini sağlayacak tek bir çözüm veya yöntem sunmak zor olabilir. Hatta bazı durumlarda ürün/hizmet ihtiyacı/beklentiye karşılansa dahi süreçlerdeki iletişimden kaynaklı olarak bir memnuniyetsizlik oluşmuş olabilir (Zeelenberg ve Pieters, 2004: 445). Bu nedenle özellikle de bir şikayet veya geri bildirimin olduğu durumlarda, müşteri ile birebir ilgilenerek sürece dair tüm detaylar beklentiye yönelik telafi edilmeli ve burada elde edilen pozitif yönlü ilişkinin çevresel etkileşimini genişletmek önemli bir taktik olabilir.

Firma ve/veya ilgili birimlerine iletilen şikayetler olumsuz bir durum gibi gözüküyor olmasına karşın, şikayetler bazen daha fazla ilgi talebi olarak da işlenmelidir. Bu tür durumlarda müşterinin odak noktası, çözüm kadar çözüm üretmek için firmanın ve personelinin gösterdiği çabadır aynı zamanda. Bu nedenle algının doğru yönetilmesi ile firmalar için avantaj haline getirilebilir. Önemli olan nokta müşterinin kendisini değerli hissetmesi ve şikâyetlerinin önemsenmesidir. Karşı tarafa bu değeri hissettirmenin en etkin yöntemlerinden biri de zamandır, en kısa sürede yapılacak olan müşteri bilgilendirilmesi ile pozitif etkinin yayılması sağlanır ve olumsuz bir durum dahi bir

fırsata dönüştürülebilir. Müşterinin şikayet yönetimi sürecinden memnun kalması durumunda, memnuniyetinin eskiye göre daha da artmış olması hem müşteri sadakatini hem de firma imajının olumlu yönde artışı sağlayacaktır (Fornell ve Westbrook, 1984: 68–78). Bu nedenle iletişim ve pozitifli yönlü ilişki yönetimi müşterinin değerinin, memnuniyetinin ve sadakatinin kazanılmasında önemli bir unsurdur (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 81).

Konut yönetimleri açısından, daire sakinlerini müşteri olarak tanımlarsak, kendi içlerinde iletişimin ve etkileşimin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle şikayetlerin yönetimi konusunda ortaklık yaratılarak müşterinin de çözümün bir parçası olması sağlanmalıdır. Bu şekilde etkin bir çözüm bulunamadığı durumlarda dahi benzer sorun yaşayan kişilerin iknası açısından firma kendi adına bir avantaj ve destekçi kazanmış olacaktır.

Firma tarafından müşterilerinin beklentilerinin biliniyor olması güven duygusunu artırarak üzerlerinde bir rahatlık sağlayacaktır. Özellikle soyut olan hizmetlerin değerlendirilmesinin zor olmasından dolayı, müşterilerde oluşacak olan güven, önyargı ve tutumları olumlu yönde değiştirebilir (Deniz ve Kamer, 2013: 8).

Şikayet yönetim sürecinin etkin olabilmesi açısından ilgili birim ve kişilere kolay ulaşılabilir olunması, herkese eşit muameleyi sağlayan prosedürlere ve kurallara sahip olunarak eşitlik ve şeffaflık ilkesinin ön planda tutulması gereklidir. Olumlu çözümleri dahi olumsuz yönde etkileyen dönüş hızı, firmanın farklılaşma sağladığı noktalardan biri olmalı ve müşteri odaklı anlayış ile süreç hakkında hızlı geri bildirimler yapılmalıdır. Firma politikalarının sorunların çözümü odaklı yaklaşımı ve personelin etkin iletişim gücü ile çözümün güvenilirliği ve tutarlılığı algısı müşterilerin memnuniyet hislerini olumlu yönde etkileyecektir.

Etkin ve iyi yönetilecek şikayet sürecinin aşamaları şu şekilde ifade edilmektedir (Stone, 2011: 116):

- Açık bir prosedür,
- Sorunlara hızlı cevap verebilme,
- Verilen cevapların tutarlı ve güvenilir olması,
- İletişimde tek birimin olması,

- Müşterilerin şikayetlerini kolay iletebilmeleri,
- Şikayet eden müşterinin bilgilendirilmesi,
- Şikayetlerin ciddiyetle ele alınması,
- Şikayet sürecini yönetecek personelin yetki sahibi olması,
- Şikayet çözüldükten sonra da müşteriyle iletişim kurulması,
- Asıl amacın şikayet sayısını azaltmak değil, şikayete sebep olan konuların azaltılması olması gerekmektedir.

Müşteriler memnuniyetsizliklerini, ne yazık ki memnuniyetlerinden çok daha fazla kişi ile paylaştıkları için firmaya veya ilgili birimlere iletilen şikayetler ve talepler ile mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ilgilenilmesi ve geri bildirim yapılması gerekir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) kullanımının önemli sebeplerinden biri şikayet yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesidir. Müşterinin benzer sorunları daha önce de yaşayıp yaşamadığı, firmanın o güne kadar ki çözüm gayretleri ve süresi hakkında kişileri bilgilendirmek müşteri değeri oluşturma açısından önemli bir adımdır.

Ancak şikayet yönetim sürecinin personel tarafından dikkatle ele alınması gerekir. Müşteriyi uzaklaştırmak için gerçek dışı çözüm ve süreler bildirmeleri, yerine getirilemeyecek sözler verilmesi müşteriyi kaybetmeye neden olacağından firmalar için hayati önemi olan hatalar demektir. Bunun aksine geçmiş kayıtlar ile birlikte inceleme yapılarak sorunların çözümü kadar bir daha yaşanmaması için de gayret edilmelidir.

1.4. Müşteri Değeri Yaratma ve Rekabet Gücü İle İlişkisi

Hizmet sektörü başta olmak üzere, rekabetin her alanda yoğunlaşması ile müşterinin yeri ve önemine farklı boyutlardan bakmak ve yeni yaklaşımlar geliştirmek gerekmiştir. Müşterilerin daha talepkar olmaları ile birlikte birçok firma, rekabet avantajını elde etmek ve müşteriyi elde tutmak için organizasyonlarını iyileştirmeye yönelik geçmişten günümüze kadar her dönemde yeni yollar aramaktadır (Woodruff, 1997, 139). Wang ve arkadaşlarının (2004), müşterilerin gerçekte neye değer verdiklerini ve müşteri konumlandırmasının nerede olması gerektiğini anlayabilmeleri için yöneticilere yol gösterici olan çalışmasında, CRM performansının ve müşteriyi işbirlikçi, ortak olarak görmenin önemine dikkat çekmişlerdir (Wang ve diğerleri, 2004: 171). Firmanın rakiplerinin önüne geçebilmesini sağlayacak bir müşteri değeri yaratabilmesi için

öncelikle yönetim yaklaşımını müşteri odaklı olarak organize etmesi gerekir ve yine faaliyetlerin ana çıkış noktası müşteri beklentileri olmalıdır. Çalışmalar da göstermektedir ki, firma kaynakları, müşteri beklentilerini karşılamak için kanalize edilirse, müşteri değerine dayalı stratejiler firma standartlarına dayalı olanlardan daha etkin olacaktır (Zeithaml,1988: 18).

Firmalar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine kendi bakış açılarıyla değil; müşteri tarafından bakmalı, faaliyetlerini ve organizasyonunu müşterisine ilişkin temel unsurları odak noktası yaparak oluşturmalıdır (Uzunoğlu, 2007: 12). Müşteri ilişkileri yönetiminin farklı sektörden birçok firma tarafından etkin bir şekilde uygulanıyor olması, müşteri değeri yaratma ve sunma faaliyetlerindeki artış (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013: 39) ile müşterinin algıladığı değer ve kendisini konumlandığı yer değişmiştir. Oh (1999)'un müşteri değerinin mevcut pazardaki rolünü değerlendirmek için, müşterilerin satın alma sonrası karar verme sürecine odaklanan çalışmasında; fiyat ile müşteri değeri, performans algıları, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve tekrar satın alma ve tavsiye etme niyetleri incelenmiş ve neticesinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri değerinin birbiri ile birlikte ele alınması gereken bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır (Oh, 1999: 68). Ancak diğer yandan, Kanıbir ve Nart (2006: 82), değer ve algılanan değer kavramlarına ilişkin olarak; firma ile müşteri arasında geçen faaliyetler sonucunda elde edilmesi, farklı biçimlerde ortaya çıkması, kişiye göre değişen anlamlar taşınması nedeniyle standart bir tanımlamanın yapılmasının güçlüğüne dikkat çekmiştir. Herkesin mutlu olacağı tek bir nokta belirlemek zor olabilir ama çoğunluğun faydası üzerine kurulacak bir değer sistemi kullanışlı olacaktır.

Müşteri değeri, sunulan hizmetlerin ve kullanılan ürünlerin yarattığı hissiyat sonucu oluşan bilişsel bir kavramdır (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013: 41). Müşteri değeri müşterinin tüm deneyimlerini kapsamaktadır ve Schmit (1999), müşterilerin karşılaştığı beş farklı deneyimden bahsetmiştir. Bunlar; duyuşsal, duygusal, düşünsel, davranışsal ve ilişkisel deneyim olarak tanımlanmıştır (Yeşilot ve Dal, 2019: 266). Bu deneyimleri yaşarken firmanın sunduğu hissiyat, başarılı yönetimlerde önceden planlanan ve arzulan sonuçtur. Ancak firmaların bu sonuca ulaşabilmesi için içinde bulundukları piyasanın rekabet koşullarını ve dinamiklerini yönetebilir bir konumda olması gerekir.

Başarıya götüren süreçlerin pek çoğu taklit edilebildiği gibi, önemli olan başarının farklı üstünlükler ile daimi olmasını sağlayabilecek beceriye dayalı yetkinliklerin firma tarafından etkin yönetilebilmesidir. Taklitleri zorlaştırmak mümkün ama engellenemez olduğu için, başarının ve üstünlüğün ne kadar süreceğini belirleyecek olan, taklit edilebilmesi zor olan uygulama ve stratejiler ile bu engellerin zorluğudur (Reed and Defillippi, 1990: 93-94).

Müşteriler ile yüz yüze gerçekleşen diyaloglardaki iletişimin derinliği, hizmet veya satış sonrasındaki süreçlerin müşteri dostu uygulamalar içermesi, müşteri öneri ve şikayetlerine kısa sürede çözüm sunulurken rakiplere oranla daha uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve korunması müşteri ilişkileri yönetiminin firmalar açısından rekabet avantajı sağlamadaki önemini ortaya koymaktadır (Güleş, Akgemci ve Civelek, 2005: 274).

1.4.1. Müşteri İle Bağ Kurabilme

Müşterilerin karar süreçlerinde, büyük ölçüde o güne kadar yaşamış oldukları deneyimlerin payı vardır. Geçmiş deneyimlerin, gelecekte yaşanacakların bir ön izlemesi gibi ipucu verdiği düşünülmektedir. Bu nedenle firmalar açısından bu deneyimler yaşanırken nerede yer aldıkları ve hangi duyguları içerdikleri çok önemlidir.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, ürünleri farklılaştırmak ya da hizmetleri çeşitlendirmek bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada müşteri ile firma ve çalışanları arasındaki saygı ve güven, görünmez bir bağ ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin bu denli değer yaratma çabaları bir bakıma müşterilerini elde tutarak piyasada rekabet edebilme üstünlüğü kazanabilme kaygılarından gelmektedir (Kanıbir ve Nart, 2006: 98). Bu nedende kurulan bağ firmanın üstünlüğü ve başarısı için kilit bir rol üstlenmektedir. Ancak bu durumda bağın sağlam olması müşteri ile ilk teması sağlayan personelin bu görevi içtenlikle yerine getirmesine bağlıdır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak doğan ilişkisel pazarlama kavramı, ilk kez Berry (1983) tarafından, müşterilerle firma arasında kurulan bağları etkin ve etkili hale getirmek, güçlendirmek ve sürdürülebilir kılmak olarak açıklamıştır (Karaman, 2018: 25). Bu şekilde müşterilerle kişisel iletişim ve tatminkar etkileşimler kurularak

ortak değerler yaratılacak, eşsiz deneyimler ile müşterilerin kaybetmek istemeyecekleri bir bağ oluşacaktır.

Teknolojinin gelişmesi, inovasyon ve birçok firma tarafından kullanılan CRM sistemleri soncunda hizmetler çeşitlenmiş, müşteriler ile temas artmıştır ancak müşteriler başka yerde bulamadıkları eşsiz deneyimleri yaşamak, ana değer katmak istemektedirler. Özellikle de zamanlarının çoğunu geçirdikleri, sevdikleri ile bir arada oldukları konutlarında, günlük deneyimlerine haz katmak, yaşanan deneyimleri değerli kılmak site yönetimleri için oldukça önemli bir iletişim ve bağ kurma yöntemidir.

Günümüzde her şeye kolaylıkla ulaşabilen müşteriler, bir bedel karşılığında aldıkları ürün ve hizmetlerden daha fazlasını beklemekte ve eşsiz tüketim deneyimleri satın almak istemektedirler (Cavlak ve Cop, 2019: 69). Beklentilerini yüksek noktada konumlandıran müşterileri ayrı bir kategoride tutarak onları, içinde bulundukları yapının paydaşı olarak konumlandırmak ve sorumluluk vermek, duygusal değerleri daha ön plana çıkaracak, olumlu ya da olumsuz kendilerini sürecin bir parçası olarak hissedeceklerdir. İşletmenin en önemli rekabet avantajı olan itibar ve güven, tatmin olmuş müşteriler ile birlikte sağlandığında, ortaya güçlü bir bağ çıkmış olacaktır.

1.4.2. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşteri yaşam boyu değeri, bir firmanın müşterisi ile ilişkisinin geçmişteki verilerinden yararlanarak, ilişkinin devam etmesi durumunda gelecek dönemde firmanın elde edeceği kazancın, bugünkü değerinin hesaplanmasıdır. (Yörük ve Eşmekaya, 2018: 27). Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri değeri yaratılırken esas amaç uzun süreli bir iş ilişkisi ile bugünkü kazancın gelecekte de devam etmesini sağlamaktır. Rust, Zeithaml, Lemon (2000) müşteri eşitliğini savundukları çalışmalarında, müşteri değeri ile müşteri bağlılığı sağlanırken, müşteri yaşam boyu değeri ile firmanın daha çok müşterinin parasal değerine (elde edeceği kazancına) odaklandığını öne sunmuşlardır (Verhoef ve Commandeur, 2001: 760).

Firmanın müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurması ve devamlılığı geleceğe dair hedefleri, yönetim stratejisi olmalıdır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri kaybı çok sık yaşanmaktadır. Dolayısı ile müşteri iletişimini biraz daha kişiselleştirerek direk müşteriye dokunmak, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak gerekmektedir (Eminler,

Altunışık ve Eskiler, 2019: 1906). Ancak bu şekilde müşteri memnuniyetinin sadakate dönüşüğü sürdürülebilir bir müşteri yaşam boyu değeri oluşturulabilir.

Her bir müşteri kaybı ve yeni müşteri kazanımı firmaya ek maliyetler yüklemektedir. Oysa uzun ömürlü müşterilerden elde edilen karlılığın artması için ilişkisel pazarlamanın yaygın olarak kullanılması ve iletişim bağının korunması, firmalara uzun vadede sürdürülebilir bir başarı sunmaktadır (Jain ve Singh, 2001: 35). Bunun için müşterilerin geçmiş satın alma süreçlerindeki tecrübeleri ve algıları gelecekteki davranışlarını etkileyeceğinden süreçlerin yönetimine çok daha önem verilmelidir (Kumar, 2007: 10).

Konut yönetimi alanında müşterilerin yaşam boyu değerini hesaplamanın önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Bunlardan birisi kesintisiz bir ilişkinin devamlılığının çok nadir gerçekleşmesidir. Ancak bir ara verildikten sonra müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu projelerde müşterilerin tekrar satın alma niyeti ve kararının olması sıklıkla yaşanan bir durumdur.

1.5. Davranışsal Niyet Kavramı ve CRM ile İlişkisi

Firmalar rekabet gücünü güçlendirmek için kalıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek isterler. Müşteri ile firma arasındaki bu ilişkinin devamlılığı ise ürün ve hizmetlere, personel performansına ve güvene bağlıdır (Nguyen, Leclerc ve LeBlanc, 2013: 96). Davranışsal niyet kavramı daha çok satış sonrası ile ilgili olduğu için, bu aşamaya kadar ki süreçte uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi, müşterinin hizmet kalitesi ve değer algısına etki etmektedir. Bu etkinin olumlu bir eylemle sonuçlanabilmesi, firmanın sahip olduğu CRM sisteminin personel tarafından etkin kullanımı ile bağlantılıdır. Hizmet üretimi yapan firmaların performansının ölçülebilirliği açısından teknolojinin kullanımı daha bir önemlidir (Gerow ve Miller, 2010: 1). İletişimin daha çok birebir yapıldığı süreçlerin takibi ve müşteri tatminin ölçümü verilerin sisteme işlenmesi ve analizi ile mümkün olmaktadır.

Davranışsal niyetin ana özelliği, müşterinin hizmet veya ürün alımı sonrasındaki deneyimine bağlı olarak yaptığı değerlendirme neticesindeki tutum ve davranışları, firmaların bir sonraki iş planlamaları açısından önemli veriler içermesidir (Dölarslan, 2013: 15). Çünkü satın alma öncesi ve sonrasındaki ilişki bağı, müşterinin geri

bildirimleri firmaların bir sonraki aşamadaki stratejilerini belirlemeye yarar. Bu süreçte müşterinin katlanması gereken maliyet sağladığı faydanın ne kadar altında kalırsa, tekrar satın alma niyeti oluşacaktır (Yücenur ve diğerleri, 2011: 156). Bu şekilde firma ve müşteri arasında uzun vadeli bir değer ilişkisi sağlanmış olacaktır. Müşteri aldığı hizmet kadar hata olması halinde bunun telafi edileceğine ve zararından daha fazla faydanın kendisine sağlanacağına inanıyor olması için firmanın bu güveni müşterilerine vermiş olması, tatmin ve memnun müşteri deneyimi oluşturacaktır. Aksi takdirde hizmet hatalarının artması müşterinin rakiplere yönelmesine neden olacaktır (Hensley ve Utley, 2019: 522). Hataların tekrarlanma sıklığı ve ölçülebilirlik için hizmete ilişkin yazılımların müşteri ilişkileri yönetim programı ile uyumlu olması, belirli bir performansın altına düşülen durumlarda üst yönetime raporlanması ile erken müdahale gerçekleştirilebilir.

Kaybedilen bir müşterinin yerine yenisini kazanmak için harcanan çabanın maliyetinin hizmetlere yansması, yoğun rekabet ortamında firmaların liderlik kazanmalarına ve müşterileri için ek değerler yaratmalarına engel olmaktadır. Maliyetlerin müşteriye yansmaması ve sürdürülebilir bir konum için firmalar tarafından CRM yönetiminin etkin yapılması, kaybedilen müşterinin tekrar kazanılmasını sağlayacaktır. Olumlu yönlendirmeler ile kazanılacak yeni müşteriler ise firmalara ilave değer sunmaları için maliyet avantajı sağlayacaktır.

Müşterileri ile süreklilik arz eden bir ilişki içinde olmak ve tekrar satın almaların devamlılığını arzu eden firmalar müşterilerinin memnuniyetini sağlamak zorundadır. Diğer türlü memnun olmayan, beklentileri karşılanmamış olan müşteriler bir sonraki alımlarında rakip firmaları tercih edeceklerdir (Bulut, 2018:1).

1.6. Müşteri Değeri Açısından Konut Yönetiminde Müşteri İlişkileri Yaklaşımı

Firma tarafından sağlanan hizmetlerin aksaksız ilerlemesi, personel performansının yüksek tutulması müşteriler tarafından şikayet edilecek bir unsur olmadığı düşüncesi yaratabiliyor. Herkesin bir bedel karşılığında hizmet aldığı sistemlerde mutlak memnuniyet sağlanması oldukça zor bir hedeftir. Çünkü katlanılan satın alma maliyeti her bir müşteri için farklı bir etkiye ve beklentiye neden olmaktadır. Ancak kimi zaman şikayetler ve bu şikayet sürecinin doğru yönetilmesi müşterilerin memnuniyet derecesinde artışlar sağlayabilmektedir. Özellikle de memnuniyetsizliği yüksek olan bir

müşterinin şikayetlerine çözüm üretilmesi (Öztürk ve Pekduyurucu, 2009: 38), birebir ilişki kurulması müşteri değerinin artmasına ve memnuniyetin etki çevresine yayılmasına olanak sağlamaktadır.

Gücün artık müşteride olduğu gerçeğini kabullenen firmalar, müşteri odaklı ve müşterinin karşısına bir bütün olarak çıkabilecek yapılara doğru değişmek ve fark yaratmak zorundadır (Kılıç ve Öter, 2015: 398). Müşterileri ile olan ilişkilerini kesintisiz ve uzun süreli sağlamak isteyen yönetimler, müşteri odaklı düşünerek ve yapılarını bu doğrultuda oluşturarak sektörde rekabet avantajı sağlayabilirler (Ovalı, 2014: 3).

Rekabet stratejisi sektörlere göre değişmekle birlikte bir firma, içinde yer aldığı pazarı analiz etmeli ve kendisine üstünlük sağlayacak stratejileri belirlemelidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için kendisine avantaj sağlayacak üstünlüklerden güçlü olanın üzerinde yoğunlaşması gerekir (Yıldırım, 2013: 15). Göl (1996), sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak yöntemler üç grupta toplanabilir (Korkmaz, Baykara ve Akman, 2012: 3);

- Örgütsel üstünlükler,
- İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler,
- Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler.

Konut yönetim hizmetlerinde operasyonel faaliyetlerin aksamadan yerine getirilmesi en öncelikli ve hayati noktadır. Fonksiyonel faaliyetlerde aksaklıkların olması durumunda müşteriler ile kurulan duygusal bağ ne yazık ki durumu düzeltmek için yeterli olmayacak, olumsuz deneyimler müşterilerin hayatına eklenmiş olacaktır. Çünkü firmalar müşterilerini tatmin edebildikleri ölçüde başarılı olurlar ve günlük yaşam aktivitelerinin sektöre uğraması başarılı bir yönetim faaliyeti olarak algılanmayacaktır.

Diğer yandan bir grup müşterinin beklenti ve talepleri, hizmetlere geri bildirimleri daha yoğundur. Bu tür müşterileri kategorize ederek, firmaların diğer müşterileri de olumlu ya da olumsuz etkileme kapasitesinin fazla olduğu bu gruptaki müşterileri sürece dahil etmeleri, mevcut ve ani gelişen durumlardan ilk onların haberdar olmalarını sağlamaları karşılığında işbirlikçi olarak yanlarına çekebilirler. Bu gruptaki müşteriler, etki

çevrelerini yönetimin faaliyetlerini olumlu yönde pazarlamak, sunmak için rakiplere kıyasla taklit edilemez bir kaynak olacaktır.

Ancak yönetimlerin müşterilerini yanına çekebilmesi ve değerli bir ilişki kurabilmesi için onlara bir fayda sağlıyor olması gerekir. Özevren (2004)'e göre bu bağlamda üç tür faydadan söz edilebilir (Uzunoglu, 2007: 13).

Ekonomik fayda: Bir ürün veya hizmette ekonomik fayda sağlanabilmesi için, talep edilen ürünün rakiplere göre daha uygun bir fiyat taşıması gerekir. Ancak emek yoğun olan konut yönetim sektöründe maliyetler birbirine yakın olduğu için mevcut düzenin en ekonomik koşullar altında devamı, bakımlar ile yapının daha uzun süre kullanılabilmesini sağlamak, tasarruflar ile maliyet avantajı yakalamak ekonomik fayda sağlayacaktır.

Hizmet faydası: Bazı sektörlerde farklılaşma mümkün olmadığı için benzer ürünler piyasada yer alabilir. Konut yönetim alanında da durum buna benzerdir ancak faaliyetlerin aksamadan devamı, müşteri taleplerine hızlı dönüş ve etkin çözümler üretilmesi büyük bir fark ve fayda yaratmaktadır.

Duygusal fayda: İşletmenin fonksiyonel faaliyetleri yerine getirilirken müşterilerin duygusal ihtiyaçları da göz ardı edilmemelidir. Müşteriye verilen değer, firmaya güven olarak geri dönmektedir.

Konut yönetimlerinde müşteri odaklı ve şeffaf, güvenilir bir yönetim sergileyebilmek için yönetimin ve ilgili birimlerin profesyonelleşmesi bir gerekliliktir. Çünkü kurumsallaşmış firmalarda görülen düzen ve hissedilen güven, mali sağlamlılık müşterilere doğru yerde oldukları hissini verir.

Kurumsallaşma kavramı firmanın ve işleyişin kişilerden bağımsızlaşmasını ifade ederken, kurumsal yönetim firmanın yerine getirmesi gerekli yükümlülükleri ve çıkar çevrelerinin beklentilerini makul şartlarda düzenleyen kurallar bütünüdür biçiminde tanımlanabilir (Onbulak, 2017: 105). Yönetimin profesyonelleşmesi, kurallar bütünüünün yanı sıra firma içinde alınan kararların ve uygulamaların doğruluğunun sorgulanabilir ve hesap sorulabilir olmasını sağlamaktadır. Bu şartlar altında her an denetlenebilir bir yapının olması, firmaların taraf tutmasına izin vermeyecektir. Konut yönetimleri birden

çok yapıya bağılı olabilirler. Örneğin yönetim, hem inşaat firması hem de kat malikleri kuruluna bağılıyken, hizmet verdiği müşterilerine (daire sakinleri) karşı yükümlüklerinin öncelikli olduğu ilkesinden vazgeçmemelidir. İlgili kanunda belirtildiği üzere esas görev ve amacının kat maliklerinin faydasına olacak şekilde hareket etmesi (“...kat maliklerinin yararına olan hususlarda gerekli tedbirlerin, onlar adına alınması” 634s.KMK.35md/g) gerektiğini unutmamalıdır. Dolayısı ile hizmetler sağlanırken amaç yönetim kurulu veya inşaat firmasının çıkarlarını korumak değil, daire sakinlerinin memnuniyeti odak noktası olmalıdır.

İşletmelerin bütün gayretleri ve odak noktaları müşteri memnuniyeti üzerine kurulu olsa dahi bazı durumlarda memnun müşteriler rakip firma ürün veya hizmetlerini tercih edebilmektedirler. Bu durumda her memnun müşteri aynı zamanda sadık müşteri anlamına gelmemektedir (Bayuk ve Küçük, 2007: 290). Konut yönetim faaliyetlerinde müşterilerin her hangi bir şikayette bulunmamaları, daha iyisini istemedikleri anlamına gelmemelidir. Yönetim, müşterileri ile kurmuş olduğu ilişkileri doğru yöneterek onların içten içe gelen taleplerini araştırmalı, gerek anket gerekse etki çevresi geniş olan müşterilerden destek alarak beklentileri bilmelidir.

Bununla beraber firmalar için öz eleştiri de önemli bir aşamadır. Ölçülebilir olmak hem birimlerin hem de firmanın performansını ortaya koymaktadır. Ancak üst yönetim tarafından desteklenmeyen girişimler başarılı olmakta zorlanmaktadırlar. Bir firma daha fazla kar elde etmenin yanı sıra müşterilerine daha fazla yarar sağlama misyonunu taşıyorsa, bunu gerçekleştirebilmek için personele değer veren ve gelişimi teşvik edici bir yapısı da olacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin gereklerini yerine getirebilmek ve müşteriler ile güçlü bir iletişim ve bağ kurabilmek için, öncelikle çalışanların da yapının bir parçası olmaktan memnuniyet duymalarının önemini kavrayabilmek gerekir. Bu da yöneticinin odak noktası ve yönetim yaklaşımına bağılıdır. Kimi zaman da profesyonel yönetici ve firmalar müşteri odaklı faaliyetlerini organize etmek isteseler de inşaat firması veya kat malikleri kurulu ek maliyet ve masraflardan kaçınmak için farklı bir yönetim yaklaşımı talep edebilirler. Bu noktada işini ve müşteri odaklı yönetimi benimsemiş olan yönetim ve personel, müşteriler ile aralarındaki güçlü iletişim ile bu durumu firmaları lehine çevirmeyi başaracaklardır.

Rekabet; fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak müşteriye; kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilme imkanı vererek yeni girişimcilere yarar sağlar (Tavşancı, 2009: 29). Bu bakış açısı ile rekabet ortamı çoğu zaman müşterilerin daha fazla fayda sağlamasına olanak sunmuştur. Bir bakıma firmaların da daha iyi rekabet şartlarına sahip olmaları için kendilerini ve kaynaklarını geliştirmeleri yönünde teşvik edici olmuştur.

Günümüzün teknolojik gelişmelerine ayak uydurarak ilerlemek ne kadar önemli ise inovasyon odaklı şekilde firmayı yönlendirmek, bu imkanlar ile müşteri ilişkileri yönetimini aksama olmadan sağlamak sürdürülebilirlik açısından mecburiyettir. Firmalar için inovasyon tercih değil bir gereklilik olmuşken, hizmet sektöründe müşteriyi anlamak ve dokunmak için büyük bir kolaylık ve avantaj sağlamaktadır. Etkin CRM yönetimleri ile konut yönetim firmaları veya sitelerin yönetim kurulları, hem süreçleri kolaylıkla takip edebilirken hem de özgürleşerek yenilikleri takip etme ve müşteri taleplerine daha hızlı çözüm üretme imkanı yakalamaktadırlar.

BÖLÜM 2: KONUT YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Farklı ölçeklerdeki pek çok firma, müşteri memnuniyetinin, müşteriye elde tutma ve karlılık ile olan bağına kabul etmiş durumdadır (Hill ve Alexander, 2016: 16). Müşteri memnuniyeti, firmaların güvenilirlik ve başarı performansı olarak kabul görmeye başlamış ve pazardaki yerini belirleme ölçütü olarak müşterileri üzerinde etki etmektedir. Genel memnuniyet ölçümleri müşterilerin beklentilerine ve deneyim sonrası algılarına yön vermektedir. Beklenti ve gerçekleşen arasındaki farkın olumlu, olumsuz ve eşdeğer çıkmasına göre müşteri tatmini ya da tatminsizliği oluşmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri ise müşteri ilgiden hoşnut olup ürün veya hizmetten memnun olmayabileceği gibi, tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. İhtiyacı olan ürün veya hizmetten istediği faydayı sağlarken süreç içerisindeki iletişim ve ilgiden memnuniyet duymayabilir (Staffaroni, 2019: 1). Buraya kadar ki bilgiler açısından yönetimlerin müşterinin memnuniyetine ilişkin bilgilere sahip olduğu düşüncesi ile bundan sonrasında müşteriye elde tutmak ve uzun süreli bir tatmin için yapılması gerekenler araştırılmaktadır (Kennedy ve Schneider, 2010: 884).

Konut yönetim sektörü pek çok farklı iş kolunu içerirken güvenlik, temizlik vb. yaşamın güvenliği ve devamlılığı için acil ve önemli hizmetler ile birlikte spor salonu işletmesi, bahçe bakımı vb. hayati önem taşımayan ancak konutların satışı esnasında fiyata dahil olarak sunulan hizmetler vardır. Daire sakinlerinin konut alımı esnasında kendilerine vaat edilen ile yaşam başladıktan sonra sunulan hizmetler arasındaki beklentiler örtüşmediğinde doğal olarak bir memnuniyetsizlik ve ilgili firmaya karşı güven sorunu ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber tüm hizmetlerin eksiksiz yerine getirilmesi durumunda dahi müşterilerin firmadan beklediği ilgi ve özen yeterli gelmediği takdirde memnuniyet performansında düşüş yaşanma riski vardır. Bu nedenle sadece fonksiyonel açıdan değil duygusal tatmin yönünden de müşteri memnuniyeti konusuna yaklaşmak gerekmektedir.

Tatmin olmuş müşteriler firmaya güvenmektedirler ve firmanın ürünlerinden/hizmetlerinden gelecekte de kullanmaya devam etme niyeti içerisindeyler. Tatmin olmuş müşteri dış faktörlerden etkilenmediği ve firma ürün/hizmet kalitesini bozmadığı sürece, tekrar satın alma sürecinin devam etmesi olasıdır. Firmanın yapması gereken çalışma, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile

tatmin olmuş müşterileri elinde tutmak için gerekli faaliyetleri yaparak rakiplerin müşteri üzerinde yaptığı baskıyı azaltmak ve müşterinin sürekli kendi ürünlerini kullanmasını sağlamaktır (Odabaşı, 2019: 17-20). Bunun için müşteri satın alma motivasyonunun ve memnuniyet beklentilerinin neler olduğu firma tarafından detaylı incelenmesi ve dış etmenlere karşı müşterileri koruma stratejilerinin oluşturulması sürdürülebilir başarı için büyük önem taşımaktadır.

2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Her hangi bir sahipliğin olmayıp sadece faydaya bağlı bir alışverişin söz konusu olduğu hizmet sektöründe, müşterilerin memnuniyeti de oldukça öznel nedenlere dayanmakta olup bir genellemenin yapılması güç olmaktadır. Firmalar müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan hizmet ve ürünleri nasıl seçtiğini, deneyimlediğini ve değerlendirdiğini anlama gayreti içerisindeyler (Wilson ve diğerleri, 2016: 85). Müşteriler, ürünlerini seçerken bir satın alma öncesindeki isteklerine (renk, şekil vb.) bir de satın alma sonrasındaki elde edecekleri hazzı (fayda, ekonomik tatmin vb.) göre seçimlerini yapmaktadırlar. Hem hizmetin nasıl sunulduğu hem de tüketim anındaki müşteri deneyimi memnuniyete etki etmektedir (Szwarc, 2005: 11). Firmaların müşterilerini rakiplere kaptırmamak için iki aşamadaki memnuniyete de dikkat etmeleri gerekir. Bu süreçlerin iç içe geçmesi, herhangi bir işletmenin başarısına veya başarısızlığına yol açabilir. Müşteri memnuniyetini her aşamada yukarıda ve yerine başka bir ürün veya hizmetin geçemeyeceği şekilde konumlandırabilmek için satın alma öncesi ve sonrasındaki süreçlerin birlikte nasıl çalışabileceklerini iyi planlamak gerekir (Jacka and Keller, 2009: 9). Beklenti ve nihai sonuçta elde edilen faydanın örtüşmesi ile ortaya çıkacak memnuniyet, firmayı hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıracaktır.

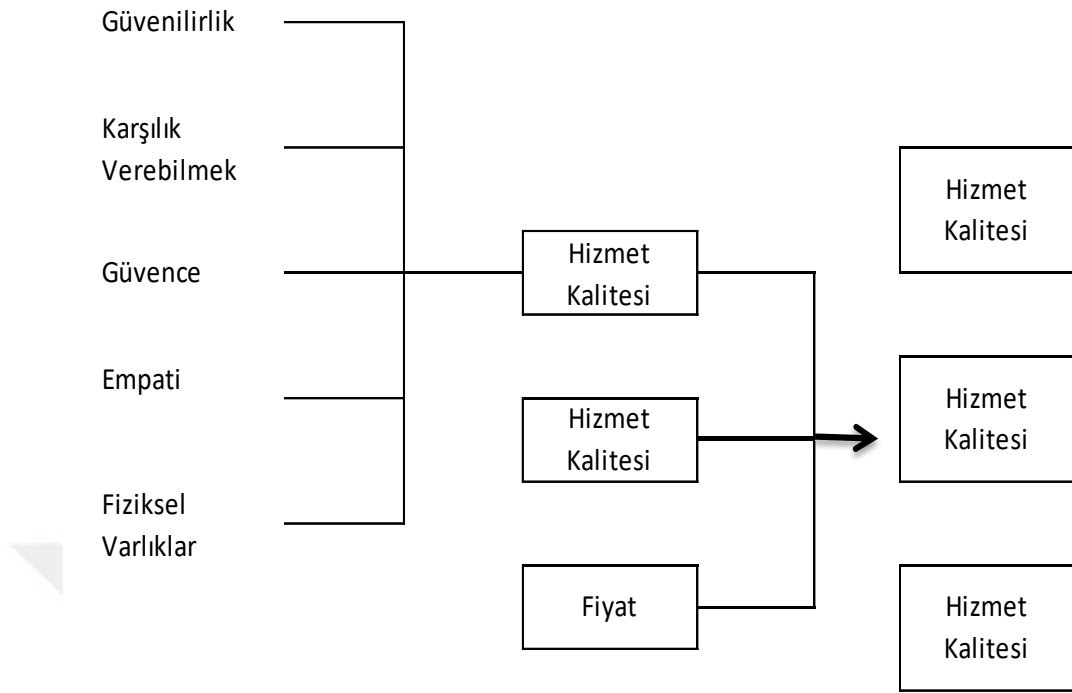
Memnuniyet kavramını müşterinin algıladığı performans, fayda ile beklentileri arasındaki fark olarak tanımlanmak mümkündür. Eğer ürün/hizmet performansı/faydası beklentilerden daha alt seviyede olursa memnuniyetsizlik, eşdeğer durumdaysa memnuniyet, eğer beklentilerin çok üzerinde olursa, yüksek bir memnuniyet sağlanmış olacaktır (Baytekin, 2005: 42).

Firmalar müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve uzun süreli bir bağ kurabilmek için ürün veya hizmetlerinin yaşatacağı deneyim konusunda rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar (Dirsehan, 2011: 208). Müşterilerinin güvenini sağlayıp onların

sadakatini kazanan işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacağı ve bir adım önde olacağı, işletmeler tarafından benimsenmesi gereken en temel stratejilerden biridir. Küresel rekabet ortamının yıkıcı gücü, firmaları müşteri odaklı pazarlama stratejilerini benimsemesine ve uygulamasına yöneltmiştir. Firmaların, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlaması ve bu yıkıcı gücün altında ezilmemesi için müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması hatta bir adım önde olarak bu istek ve arzuları önceden tahmin edip müşterilerine sunması zorunluluk haline gelmiştir. (Koçer, 2017: 713-714). Müşteriler kendilerini özel ve önemli hissettikleri alanlarda bulunmaktan, aldıkları ürünlerde yüksek fayda sağlamaktan mutluluk duyarlar ve rakiplerin artık müşteriye bu konforlu alanından çıkarması güçleşmektedir. Bu süreçte, firmalar tüketicilerin fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılarken vazgeçilemez bir değer yaratmaya; tüketiciler ise firma için karlılığı artıran bir değer olmaya başlamışlardır (Cop ve Yüzüak, 2016: 52). Bu deneyimin devamlılığı için memnuniyetin altında yatan tüm belirleyici unsurların rakiplere oranla kıyaslaması yapılarak üstünlüğün takip edilmesi gerekir.

2.2. Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Faktörler

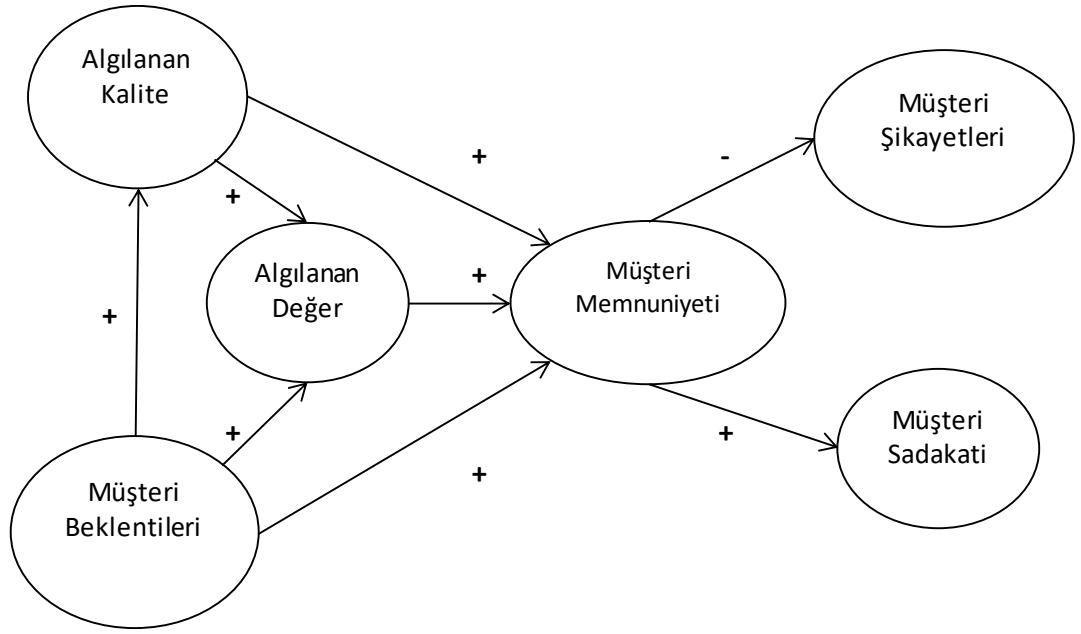
Müşteri başarının kalbidir ve onu kazanmak için firmalar yoğun çaba göstermektedirler. Özel bir kavram olması nedeniyle, firmalar müşterilerinde memnuniyet hissinin oluşması için kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler tasarlarlarken ilişkisel pazarlamaya öncelik vermektedirler. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde firmaların eşsiz ve taklit edilemez müşteri deneyimleri yaratma arayışı içinde bulunmaları, müşterilerin daha önce karşılaşmadıkları bir ilgiyle iç içe olmaları, karar vermelerini zorlaştıracak alternatifler ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada müşterilerin duygularına hitap edebilen ve onlara unutulmaz deneyimler yaşatabilmeyi başaran (Deligöz, 2016: 5) firmalar, uzun süreli bir bağ kurma ve rekabet avantajını elde etme fırsatını yakalamış olmaktadır. İşte bu noktada üründen daha da fazlasını müşteriye sunma çabası olan ilişkisel pazarlamanın ve deneyimin müşteri beklentileri ve algısı üzerindeki etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır (Karaman, 2018: 25).



Şekil 5: Müşteri Algıladığı ve Müşteri Tatmini

Kaynak: Odabaşı, Y. (2019). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). İstanbul: Aura.

Güven, karşılıklılık, bağlılık, ortak değer, empati ve iletişim kavramlarının doğru yönetilmesi memnuniyet belirlemede etkileyici faktörlerdir (Yürük ve Kayapınar, 2016: 101). Bu kavramların sonucunda ortaya çıkan deneyim ise direk memnuniyetin belirleyici faktörleri olan algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentilerini oluşturmaktadır.



Şekil 6: Amerika Müşteri Memnuniyet Endeksi

Kaynak: Fornell, C., M. D. Johnson, E. W. Anderson, J. Cha and B. E. Bryant (1196). “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”. *Journal of Marketing*, 7-18. Akt. Kurşunluoğlu, E. (2011). *Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beklenti ile gerçekleşen arasındaki olumlu dengenin oluşturduğu memnuniyet durumu Şekil 6’da gösterilmektedir. Memnuniyet sadece ürün/hizmetlerin alımı ile sonuçlanmayıp, satış sonrası süreçlerin yönetiminden de direk etkilenmektedir. Özellikle bazı sektörlerde üründen ziyade sonrasındaki hizmet alım süreci için ödeme yapılmakta ve beklentilerin karşılanması bu bölümde daha çok önem arz etmektedir. Alım işlemi sonrası geri bildirimlerin karşılanması ve şikayetlerin çözümü esnasındaki süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi müşterinin firmaya olan bağlılığını sağlamaktadır.

Bununla birlikte süreçlerden veya ürün/hizmet performansından memnun olmayan müşteriler de bir memnuniyetsizlik yaşarken kimileri bununla ilgili geri bildirimde bulunuyor kimileri ise her hangi sebep bildirmeden firma ile olan ilişkisini bitiriyor. Burada firmaların araştırması gereken konulardan biri de müşteri memnuniyetsizliğinin nedenleridir (Wu, 2015: 580). Bu şekilde müşteriler geri bildirimler konusunda ne kadar motive edilirse firma da kendini o denli geliştirme fırsatını yakalayarak rakiplerinin önüne geçebilecektir.

Süreçleri doğru yönetirken, alım sonrası geri bildirimler veya şikayet yönetim ağına ulaşan bilgiler dikkatle incelenmeli, CRM sistemine işlenerek veriler analiz edilmelidir. Teknoloji desteği ile elde edilecek raporlamalar, firmanın gelecek yol haritasını ve stratejilerini belirleyecektir. Dikkatlice elde edilen verilerle müşteri şikayetine konu olan aksaklığın/performans düşüklüğünün kendi hatasından kaynaklandığı durumlar da ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda müşteriye sağlanacak fayda ve gösterilen ilgi neticesinde müşteri yaşadığı suçluluk ile firmaya daha çok bağlanmaktadır (Su, Raju ve Laczniak, 2021: 15). Çünkü algılanan değer ve memnuniyet aslında, müşteri memnuniyetini belirleyen unsurlardan oluşan bir sentezdir (Yan, 2019: 612). O yüzden her verinin çok değerli olduğu tüm süreçleri bir bütün olarak ele almak gereklidir.

2.3. Konut Yönetiminde İç Müşteri Kavramı ve Bir İç Müşteri Olarak Daire Sakini

Firmadan bir bedel karşılığında hizmet alan müşteriler iç ve dış olmak üzere kategorilendirilirken, konut yönetiminde iç ve dış müşteri ayrımını yapmak çok net olamamaktadır. Dış müşteriler, firmanın sunduğu ürün veya hizmetler için ödeme yapan ve bunları kullanan kişilerdir. İç müşteriler ise, ya istihdam yoluyla ya da ürün veya hizmeti son kullanıcıya, dış müşteriye teslim eden şirket çalışanlarıdır. Firma ile iş birliği içerisinde olan paydaşlar, taşeronlar aynı zamanda iç müşterilerdir. Çünkü bu kişi ve/veya kurumların tümü, ürünü veya hizmeti satın alma potansiyeline sahiptirler (Kidd ve McLatchie, 2020: 1). İç müşteri ile dış müşteri arasındaki temel fark, iç müşteri firmanın hesaplarına, personel bilgilerine, iş yapış şekline, firma kaynaklarının hangi amaçla harcandığı ve hedeflerin neler olduğu gibi firmanın en önemli bilgilerine ulaşma imkanına sahiptir. Dışarıya kapalı olan bu özel bilgiler, site yönetimlerince düzenli olarak site sakinleri ile paylaşılmakta ve hatta karara ortak katılımlar sağlanmakta olduğundan sakinleri (konutta oturan kişi) de firmanın iç müşterisi olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Firmalar rekabetin yoğun yaşandığı tesis yönetimi, konut yönetimi gibi alanlarda, sözleşmelerini ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kimi zaman iç müşterilerinden destek almaya (Demirel ve Günel, 2015: 2), onları da organizasyonun bir parçası haline getirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Bhasin, 2021: 1). Bir iç müşteri olarak site sakinlerinin de bu süreçte dahil edilmesi, çalışanlar ve sakinler arasındaki bağı

güçlendirerek site genelindeki aidiyet duygusunu pekiştirecektir. Bu duyguyu daha da pekiştirebilmek için müşteri deneyimlerinde yaşanan olumsuzlukların neden kaynaklandığını belirleyebilmek ve buna bağlı olarak bir çözüm sunabilmek için çalışanlardan ve iç müşteri olarak kabul ettiğimiz daire sakinlerinden geri bildirim ihtiyacı duyulmaktadır (Kampf, 2020: 1).

Sakin kelimesi pek çok yerde kullanıldığı üzere vurgu yapılmak istenen o yapının bir parçası olduğudur. Türk Dil Kurumu sözlüğüne (<https://sozluk.gov.tr/>) bakıldığında da bir yerde oturan olarak belirtilmektedir. Aslında sessiz, durağan kelimesinden esinlenilerek bir apartman içerisindeki dairelerde durağan bir şekilde yer alan/oturan kişiler için kullanılan apartman sakini/daire sakini kavramları günümüze gelindiğinde kelime anlamının ötesinde hukuki bir kavram olarak yer almaya başlamıştır.

634 Sayılı Kanun'un 2. Maddesine göre; "...bağımsız bölümler üzerinde kurulan mülkiyet hakkına sahip olanlara kat maliki" denilmektedir (Kat Mülkiyeti Kanunu, 1965: 2). Buradaki hak, kullanma hakkı ile karıştırılmamalıdır. Çünkü buradaki mülkiyet hakkı, o bağımsız bölüme sahip olma hakkıdır ve bu hakka sahip olan kişi de kat malikidir. Kat maliki aynı zamanda da daire sakinidir. Mülkiyete sahip olmayan ancak bir bedel karşılığı bu mülkiyeti ve buna bağlı olarak ortak alanları da kullanma hakkına sahip olan kişiye kiracı denilmektedir. Kiracı da aynı zamanda daire sakinidir. Yani bağımsız bölüm içerisinde yaşamakta olan, o mülke yerleşmiş olan herkes birer daire sakinidir. Ancak malik sadece sahiplik olarak ifade edilmektedir. Daire sakinleri ve/veya yönetim ile daire sakinleri arasında yaşanabilecek sorunların hukuki çözümlerinde malik, kiracı ve daire sakini kavramlarının tanımları oldukça önemlidir. Konu yaşam haklarının kullanılması ve memnuniyet olduğunda ise malik veya kiracı olmanın bir önemi kalmaksızın herkes eşit haklara sahip olmaktadır. Bu nedenle ne yönetim ne de personel kiracı veya malik ayrımı yapmaksızın tüm daire sakinlerine eşit hizmeti sunmakla yükümlüdürler.

Site yönetimleri açısından site sakini olarak adlandırılan konut kullanıcılarının memnuniyeti, gerek inşaat firması gerekse yönetim firması açısından oldukça önemlidir. Farklı sektörlerde piyasada üretim yapan firmaların müşteri seçme şansı olduğu gibi başarılı olunması halinde yoğun bir taleple de karşılaşabilirler. Ancak konut yönetim firmalarının ne yazık ki böyle bir şansı ve bu denli yoğun bir talep piyasası

olmamaktadır. Bu nedenle var olan müşterinin memnuniyeti ve elde tutulması, sadakati üzerinde durulması ve bu yönde yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gereken bir konudur. İnşaat firmaları açısından ise üretim maliyetlerinin yüksek olması ve pazarlama çalışmalarının bu maliyeti yükseltmesi (yazılı ve görsel basın reklamları, satış personeli maliyetleri vb.) satış süresi uzadıkça kardan zarara neden olmaktadır. Bu nedenle etkin bir yönetim ve müşteri memnuniyeti, bir sonraki proje satışlarına iç müşteri ve tavsiye etkisi ile olumlu yönde yansıyacaktır. Bir bakıma yönetim hizmetleri inşaat firmasının ileriki zamanlarda gelecek olan yeni projeleri ve yatırımları açısından vitrin oluşturmaktadır.

Bu durum hem inşaat firmaları hem de site yönetimleri için geçerlidir. Daire sakinlerine sadece o yaşam mahallinde oturan kişiler gözüyle bakmak ve onlardan kendilerine sunulan site yaşam kuralları çerçevesinde yaşamlarını sürdürmelerini beklemek yerine, firmayı uzun vadede rakiplerinin önüne geçirecek eşsiz bir değer olarak görmek gerekir. Mevcutta bulunan daire sakinlerinin, inşaat firmasının yeni gayrimenkul satışları için rakiplerine göre yarışa önde başlamak anlamına gelebilmesi için öncelikle onlara bir değer olarak yaklaşma yönetimini benimsemesi gerekmektedir. Bu şekilde daire sakinleri potansiyel müşteri olarak kendilerini değerli hissettikleri alanları kolay kolay değiştirmeyecek ve sadık müşteriler kategorisinde yer alacaklardır.

Sadık müşteriler ve değer yaratabilmek için, müşterinin sahip olmak istediği ürün ya da hizmet için ödediği bedele karşılık ona daha fazlasını sunabilmek gerekmektedir (Erk, 2009: 1). Değer hissiyatla ilgili olduğu için satın alma esnasında değil, ürünün ya da hizmetin kullanım esnasında veya sonrasında müşteride bıraktığı his, akılda kalanlar ile orantılı hissedilen memnuniyettir. Bu his ne kadar güçlü olursa memnuniyet ve tekrarlama isteği de o denli yüksek olacaktır ki aslında bu davranış ve tutum müşteri sadakatının en yalın ve doğal tarifidir diyebiliriz.

İnşaat firması için her bir daire sakini kendi başına potansiyel bir müşteri iken, site yönetimlerinin o proje (site) ile hizmet sözleşmesini devam ettirebilmesi için site sakinlerinin çoğunluğunun memnuniyetinin sağlanmış olması gerekmektedir.

2.4. Konut Yönetiminde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Gelişen teknoloji, küreselleşme ya da dünyamızı çevreleyen internet ağı sayesinde bugün yeni olan yarın eski olabiliyor. Bilgiler bile o kadar hızlı değişiyor ve geçerliliğini yitirebiliyor ki insanların algıları ve beklentileri de günden güne yeni bir şekil alıyor. Dolayısı ile dünün doğrusu ile yani geleneksel yöntemler ile günümüzün koşullarına ayak uydurmak ve müşterilerin beklentilerini sağlayarak memnuniyeti yakalamak mümkün gözükmüyor. Özellikle de değişen piyasa koşulları ile eskiden temel ihtiyaçların başında gelen barınma gereksiniminin karşılanması için sahiplenilen konutlar, günümüzde karlı bir yatırım aracı haline gelmişken varlıklarının daha da değer kazanması yönünde bir beklenti söz konusudur. Dolayısı ile böyle bir ortamda orta ve üst gelir grubunun ilgisini çekecek ve neredeyse hayallerimizin sınırlarını aşan ütopyik siteler yerleşime sunulmakta ve bu alanların yönetimi de ayrı bir sektörün doğmasına neden olmaktadır.

Kimi inşaat firmalarının veya projelerinin yoğun ilgi görmesi sadece marka olması ya da pazarlama kampanyalarının sonuçları olarak düşünülmemeli, satın alındığı andan itibaren tüketicilere karşı bir kalite ve hizmet garantisi de sunulmuş olmaktadır. Dolayısıyla o firmaya inanan ve güvenen insanların/tüketicilerin duygularını boşa çıkartmamak için sadece inşaat kalitesi değil artık yaşam sonrası yönetimin de çok iyi planlanması gerekmektedir.

Toplu yapıların/sitelerin inşaat aşaması sadece içinde yaşanabilir bir konutu sahibine teslim etmek değil, o konutta ve çevresinde biriktirmeye ve hatırlamaya değer anıların bırakılabileceği bir ortam teslim edilmelidir. Bir sonraki adım ise tüketicilerin firmaya olan inançları ve kaliteyi bulacaklarına dair güvenleri ile rakiplerine oranla belki de daha fazla maddi bedel ödeyerek aldıkları/kiraladıkları konutlarında bu güvenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bunun için de firmayı temsil etmeye yeterli ve yetkin bir yönetim firması veya inşaat firmasının yönetimden sorumlu birimi ve yöneticileri ile hizmet sunmak başarının devamlılığı için önemlidir.

Sapmaz ve Doğan'ın (2012) yapmış olduğu yaşam memnuniyeti ve yaşam doyumu ile ilgili çalışmada bu duyguları tetikleyen unsurlardan bazılarının, olumlu duyguların yaşanma sıklığı ile olumsuz duyguların yaşanma sıklığının farkı olduğu ortaya konulmuştur (Akin ve Yalnız, 2015: 96). Olumsuz duyguları daha az yaşamak ve yaşam

memnuniyetini sürekli yüksek tutmak isteyen kişiler, güvindikleri ürün ve hizmetleri tercih ederek aslında olumlu duyguları belli bir bedel karşılığında garantiye almaktadırlar. Çünkü güven öyle bir kavramdır ki size sağladığı his/fayda üzerinde şaşma veya hata oranı oldukça düşüktür. Ya da sahip olmak/yaşamak istediğiniz bütün pozitif duyguların ve kalite hissinin teminatıdır demek de yanlış olmayacaktır.

Bu nedenler ile özellikle isim yapmış konut projelerinden daire alan kişiler beklentileri karşılanmadığında ve satış esnasında fiyata dahil olarak anlatılan hizmetlerin sunumunda eksiklik veya aksama gördüklerinde mutsuz olmaktadır. Firmanın iç müşteri olarak değerli bir kaynak gözüyle yaklaşması gereken daire sakinlerinin memnuniyeti, görev yapmakta olan tüm birimlerce benimsenmeli ve personelin temel strateji olarak müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaya odaklanması gerekmektedir. Aksi takdirde geç yapılan satın almalar nedeniyle aksayan hizmetler, ödemelerin gecikmesi sebebiyle eksik kalan işler hoşnutsuzluğa neden olacaktır (Tandoğan, 2012: 1). Yönetime aktarılan ve aktarılmadan etkileşime giren şikayetler genel memnuniyet düzeyine olumsuz olarak yansımaktadır.

Şikayet sürecinde yaşanan durum aslında, alınan hizmet ile ondan beklenen performans örtüşmediği zaman aradaki farkın müşterinin memnuniyetini olumsuz etkilemesi ve rahatsızlık oluşturmalarıdır (Gökdeniz, Bozacı ve Karakaya, 2011: 175). Ancak kimi zaman müşteri ya da daire sakini geçmiş tecrübeleri ve duyduklarından kaynaklanan şekilde her hangi bir tepki görememek veya dikkat çekmemek için, hoşnutsuzluğunu yönetime bildirmeden kendi etki çevresine yaydığı görülmektedir. Olumsuz ilişkilerin en büyük sebebi doğru iletişim kanallarının kullanılmamasıdır. Bir daire sakini ne kadar sınırlı olursa olsun karşısında kendisini dinleyen ve çözüm üretmek için çaba sarf eden birini gördüğünde öfkelerini kişinin üzerinden alarak kendisi de çözümün bir parçası olmak için adım atacaktır.

Site yönetimi ile daire sakini ilişkilerinin pozitif yönde ilerlemesi kişilerin muhataplarına ulaşabilmelerine bağlıdır. Açılmayan telefonlar veya konuyu geçiştirici cevaplar verilmesi, iletilen şikayetlerle ilgili geri dönüşlerin yapılmaması, duyuru yapılmadan yeni kararların uygulamaya konması, talep edilen bilgilere ulaşamaması veya sorulan soruya cevap verebilecek bilgiye sahip kimsenin olmayışı gibi konular daire sakinleri tarafından haklı bir memnuniyetsizlik doğurmaktadır.

Müşteri ilişkilerinin doğru yönetilebilmesi için mutlaka teknolojiden faydalanmak, eğer belirli site yönetim paketleri kullanılıyorsa onlara yapılacak ek modüller ile bilgilerin kayıtlı ve kolay ulaşılabilir olması özellikle de karmaşa ve kargaşa anlarında hızlı aksiyon alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca veri tabanındaki daire sakini bilgileri sayesinde özel günlerin kutlanması gibi maliyetsiz uygulamalar, olumlu iletişim kanalları açmak için kullanılabilir. Küçük jestler her zaman hoşgörü doğurur ve yönetimin de istem dışı yaptığı hatalarda bir şans daha tanınmasına olanak tanır. CRM sistemi ile site yönetim yazılımları entegre hale getirilerek müşteri ilişkileri yönetiminin etkinliği ve performansı daha üst seviyeye çıkarılarak müşterilere bekledikleri ilginin yansıtılması ile memnuniyetin de bu yönde artırılması mümkün olacaktır.

Daire sakinlerinden gelen şikayetlerin ve önerilerin kategoriler altında toplanması hangi konuların öncelikli olduğunu belirlemede ve çözüm üretmede fayda sağlayacağı gibi sorunları ileten kişilerle geri bildirim esnasında üretilen ve sunulan çözümler karşısında memnuniyet düzeyi ölçülebilir. Geçmişe dönük tutulan kayıtlar pek çok sorunun daire sakinleri fark etmeden çözülmesini sağlayacaktır.

Müşteri; firma ve personeli açısından hem satın alma kararları hem de firma ve firma personeline bakış açısı değerli olan, işin sürekliliğinin sağlanmasında oldukça etkili bir faktör olarak görülmektedir. Ancak daire sakini olarak temsil edilen kişi sanki işin sürekliliğinde etkisi olmayan, bu nedenle de ekstra özene gerek duyulmadan hizmet verilmesi yeterli biriymiş gibi algılanmaktadır. Bu düşüncüyü yansıtan özensiz tavır ve ilgisizlik daire sakinlerinin yönetime karşı memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetimin bakış açısı bu şekilde olmasa bile bazen personelin işin mahiyetine dair yeterli eğitim almaması ve kurum kültürünü benimsememiş olması, bazen de her ne kadar iyi niyetli olsa da üstlerinden ihtiyaç duyduğu desteği alamamasının verdiği bıkkınlık ve sorunlarla tek başına kalmışlık hissine sebep olan yetersizlik duygusu olumsuz müşteri ilişkilerine neden olabilmektedir.

Bu tür olumsuz etki yaratan ve yönetimin işleyişine zarar verecek davranışlarla karşılaşmamak için yöneticilerin ve personelin ilgili konularda düzenli olarak eğitim alması, alınan eğitimlerin de belirli sürelerle tekrarlanması gereklidir. Özellikle sözlü iletişim ve beden dili her kademedede ve her birimde çalışan personel için son derece önemlidir. Resepsiyon, güvenlik girişi gibi noktalarda hizmet veren personel yönetimin

vitrinini oluşturmaktadır. Personelin gerek kişisel bakım ve hijyeni, gerekse sözlü iletişimi yönetimin yapılan işe ve daire sakinlerine bakış açısını, verdiği değeri yansıtmaktadır.

Kişileri sitelerde yaşamaya iten pek çok çevresel faktör olduğu gibi bir de kişisel yaşam konforu beklentileri söz konusudur. Kişiler bu beklentileri karşılamak üzere bir bedel ödeyerek kullanım hakkı kazandıkları konutlarında, hayalini kurdukları seviyede bir tatmin sağlayamazlarsa mutsuz bir müşteri profili ortaya çıkmaktadır.

Sitelerin tercih edilme sebeplerine çevresel ve mimari bazlı sebepler dışında genel hatlarıyla baktığımızda, firmalar tarafından vaat edilen ve proje sunumlarında yer alan hizmet kalemleri aşağıdadır;

- 7 /24 güvenlik hizmeti,
- Resepsiyon/danışma hizmeti,
- Temizlik hizmeti,
- Çocuk parkı ve aktivite alanları
- Spor salonlarının ve yüzme havuzlarının yer aldığı sosyal tesisler
- Teknik servis hizmetleri (7/24 sıcak su, internet, uydu yayını vb. ortak hizmetler)
- Peyzaj ve bahçe bakım hizmetleri,
- İlaçlama hizmetleri,
- Konsiyerj hizmeti (konut içi temizlik, vale, kuru temizleme, ütü vb.),
- Profesyonel yönetim hizmeti (idari, mali, hukuki yönetim)

Eğer en genel hatlarıyla saydığımız bu ihtiyaçlar karşılanamaz ise düşük memnuniyet oranları, mutsuz daire sakinleri ve site taşınma oranlarında artış ile daire fiyatlarında düşüşler görülmeye başlanacaktır. Son bölümde yapılan saha çalışması ile müşteri memnuniyetinin düşük olmasının yansımaları analizlerde belirtilmektedir.

Projelerde yer alan bu hizmetlerin sağlıklı bir şekilde işlemesi aynı zamanda yabancı uyruklu müşteriler için de önem arz etmektedir. Konutu ile ilgili gerek daire içi ihtiyaçlar, inşaat eksikliklerinin yerine getirilmesi, gerekse resmi kurumlar ile yapılması gereken doğalgaz, elektrik abonelikleri gibi teknik işlemlerin yapılması yönetimler tarafından sağlıklı bir şekilde sunulduğunda yabancı yatırımcıları bu projeye çekmek kolaylaşmaktadır (İlgen, 2016: 48-51).

İnşaat firmaları gerek kar, satış artışı gibi finansal güdülerle gerekse müşteriyle kurulacak uzun dönemli sosyal bağlar aracılığıyla firmayı-markayı farklılaştırarak rekabetçi üstünlük sağlama gibi stratejik (Oyman, 2002: 169) hamlelerde bulunurken, firmanın ismini temsil eden yönetim firmaları ve personelinin özensiz tavırları müşteriye ömür boyu kaybetmek gibi sonuçlara yol açacağı gibi o müşteriye kazanmak için katlanılan maliyetler de boşa gidecektir. Böyle bir durumla yüz yüze kalmak istemeyen üretici firmalar, bin bir çaba ile yaratılan marka değerlerinin ve güven algısının zarar görmesini istemiyorsa yaşam başladıktan sonra da yönetim hizmetlerine önem vermeli, hizmet kalitesini müşterilerine/sakinlerine yansıtabilmelidir. Çünkü müşterilerin devam eden ilişkisi, sadakatleri ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında firmaları koruyacak değerlerdir (Demir ve Kırdar, 2007: 293). Dolayısıyla yeni bir projenin pazarlamasında etkin olan konuta ve çevresine ilişkin argümanların yanına artık projeyi yönetecek veya yönetmesi planlanan firmanın da bilgilerinin yer alması projeye artı puan kazandıracaktır. Çünkü sosyal medyanın gücü ile site yönetim biçimi ve yönetimi gerçekleştirecek olan firma, en az konutlarda kullanılan malzemeler kadar müşterilerin konut satın alma/kiralama kararlarında etkin rol oynamaktadır.

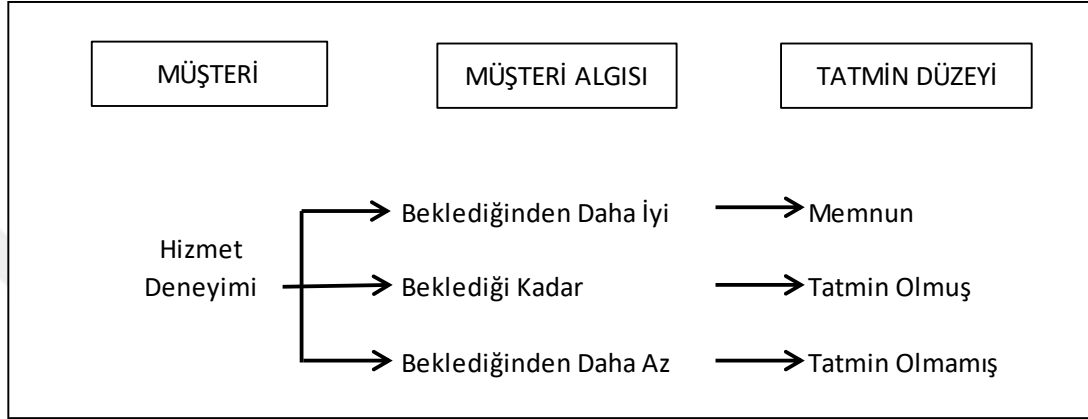
Daire sakini olarak adlandırılan konut kullanıcılarının istediği şey aslında sakinlik ve huzurdur. Kimse problemleri bir yapının içerisinde yer almak istemeyeceği gibi bunun aksine orada bulunmaktan keyif alabileceği, güne mutlulukla başlayacağı bir yerde, topluluk içerisinde olmayı tercih edecektir. Bunun farkında olan konut yönetim firmaları müşteri memnuniyetini ön planda tutacak şekilde yol haritalarını belirlemektedirler. Aynı zamanda inşaat sektörüne duyulan güvensizliğin de ortadan kaldırılması için yönetim stratejilerinin müşteri odaklı oluşturulması (Çengel, 2006: 125), müşteriler için özel ve farklı bir şey yaratılması gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Gemci, Gülşen ve Kabasakal, 2009: 108).

2.5. Müşteri Beklentisi Kavramı

Beklentiler, ürün veya hizmetlerin deneyimleme sonrasındaki performansına ilişkin olarak öncesinde etkilendiği geçmiş deneyimler veya çevresel faktörler vasıtasıyla müşteride oluşan inançlardır denilebilir (Sütütemiz, 2015: 5).

Müşterilerin kararları her zaman rasyonel olmadığı gibi çoğu zaman karar verme sürecinde optimal kalıplardan sapma yapar ve bazen sezgisel bazen de çevreden

etkilenerek beklentileri değişebilir (Pan, 2019: 98). Ancak özellikle üç unsurun müşterilerin beklentilerine daha çok etki ettiği belirtilmektedir. Müşterilerin geçmiş satın almalarından kaynaklanan deneyimleri, çevresel tavsiye etkisi ve firmaların ürün/hizmet ile ilgili sunduğu olanaklar/vaatlerdir (Kotler ve Keller, 2012: 128). Özellikle kendi deneyimleri müşterileri daha fazla etkilemekte ve tekrar deneyimleme öncesinde kuvvetli bir olumlu/olumsuz algı yaratmaktadır.



Şekil 7: Müşteri Hizmeti ve Tatmini İlişkisi

Kaynak: Odabaşı, Y. (2019). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). İstanbul: Aura.

Hizmet deneyiminin memnuniyet üzerindeki etkisinin şekil 5’de açıklandığı üzere, beklenti ile arasındaki fark tatmin düzeyini göstermektedir. Firmaların müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerinden, bu süreçte yaşanan ilişkilere kadar beklentilerini doğru belirleyip karşılayabilmeleri gereklidir.

Müşteri memnuniyeti için, müşterinin bir hizmet veya ürünle ilgili genel bir deneyiminin, özel psikolojik değerlendirmesidir (Milner ve Furnham, 2017: 350) diyebiliriz. Çünkü ürün veya hizmette önem verdiği ve arzu ettiği özellikleri yine tecrübeleri vasıtasıyla belirler. Bu noktadaki esas belirleyici ise beklentiler olmaktadır.

2.5.1. Beklenti Teorileri

Beklentiler, herhangi bir mal veya hizmetle ilgili fiili deneyimden önce oluşturulur ve deneyim sonrasındaki performans algısıyla karşılaştırılır (Chatterjee ve Suy, 2019: 244). Müşterilerin henüz hizmet ile karşılaşmadan önceki beklentileri ile hizmet sonrası yaşadıkları deneyimlerinin/hazzın sentezi ile ortaya çıkan memnuniyet veya

memnuniyetsizlik durumu söz konusu olduğundan, beklentilerin nasıl karşılanacağı veya yönlendirilebileceği önemlidir (Işıldak ve Tunca, 2018: 242).

Şentürk ve Fındık (2014), Kahneman ve Tversky (1979) tarafından ortaya atılan beklenti teorisi ile ilgili varsayımı açıklarken, eşit derecedeki kazanç ve kayıpların bireylerin algılarında simetrik etkiye sahip olmadıklarını, aksine kayıpların daha büyük etki yaratarak kazanımların verdiği hazdan iki kat büyük olduğunu belirtmiştir (Yıldırım ve Berk, 2018: 113).

Pizam ve Ellis (1999: 327) tarafından bu süreç ile ilgili dokuz adet beklenti teorisi (expectancy disconfirmation; assimilation or cognitive dissonance; contrast; assimilation-contrast; equity; attribution; comparison-level; eneralized negativity and value-precept) geliştirilmiştir ama bunlardan beş tanesi memnuniyet kavramı ile daha çok ortak noktada örtüşmektedir (Hatipoğlu, 2021: 41).

- Beklenti-Uyuşmazlık Teorisi: Bu teorideki temel durum, genel bir beklenti içerisindeki doğru olarak varsayılan durumun, davranışın umulmadık bir şekilde beklentinin dışında ve altında gerçekleşmesidir (Sayar, 2012: 38).
- Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi: Beklenti yönünden geçmiş deneyimlerden etkilenmeden, hizmet/ürün performansının arzu edilen hazzın altında kalması durumudur. Onaylanmamış memnuniyetin ortaya çıktığı bu durumda; memnuniyetin beklentilerden bağımsız olarak yalnızca performansa dayalı değerlendirmeler sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Akdil Sönmez, 2021: 73).
- Benzeşim Teorisi: Bu teoride benzeşimin gerçekleşmesi, algılanan ürün/hizmet performansı ile beklenti düzeyinin örtüşmese bile tolera edilebilir aralıkta birbirine çok yakın olması durumudur. Bu şekilde gerçekleşen performans ile beklentilerin fark edilmeyecek kadar benzeşebilmesidir (Şentürk Özer, 1999: 167).
- Eşitlik Teorisi: Müşteriler aldıkları hizmet/üründen sağladıkları fayda/haz ile bunu elde edebilmek için harcadıkları çaba, zaman, fiyat ve tüm benzer girdileri bir arada değerlendirerek girdi ve çıktı hesabı yapmaktadırlar. Deneyim sonrası

elde ettiği fayda elde edebilmek için verdiklerinden daha büyük ise memnuniyet, az ise memnuniyetsizlik olmaktadır. Ancak bu duruma etki eden bir diğer faktör ise diğer müşteriler ile eşit maliyet ve eşit faydayı sağlayıp sağlamadığı yani sürecin adaletli/eşit olup olmadığıdır (Hatipoğlu, 2021: 43).

- Atfetme Teorisi: Her hangi bir memnuniyetsizlik durumunda beklenmeyen sonucun ortaya çıkış nedenlerini yere (sorumlu olan kişi/kurum), durumun müdahale edilebilirliği (kontrol) ve de tekrarlayıp tekrarlamayacağı (istikrar) gibi üç faktöre bağlı olarak değerlendirildiği, atfedildiği bir teoridir (Akdil Sönmez, 2021: 73). Müşterinin deneyimleme sonrası beklediği fayda/hazı elde edemedi durumda, bunun nedenlerini içsel ve dışsal olarak ayırması ve kendisinden bağımsız gerçekleşen memnuniyetsizliği başka bir faktöre atfetmesidir (Hatipoğlu, 2021: 42).

Memnuniyet evrensel bir kavram olmadığı ve her bir müşterinin farklı hedefleri, ihtiyaçları ve geçmiş deneyimleri olduğundan dolayı, tek bir teori ile beklenti ve memnuniyet ilişkisini açıklamak mümkün değildir (Pizam ve Ellis, 1999: 328).

Müşteriler beklentilerini oluştururken, bir yandan umduğunun daha fazlasını elde etmeyi arzularken ($\text{beklenti} < \text{algılanan} = \text{beklenti üstü haz}$), bir diğer yandan da gerçeğin yani tekrarlanmış sonucun ne olduğunun da farkındadırlar ($\text{beklenti} = \text{algılanan}$).

Müşterilere istediğinden daha fazlasını vermenin mümkün olmadığı durumlarda, memnuniyet düzeyini yüksek tutmak için firmaların beklentilerin oluş nedenleri ve beklentileri nasıl yönlendirebilecekleri üzerinde durmaları gerekir.

2.5.2. GAP Modelleri

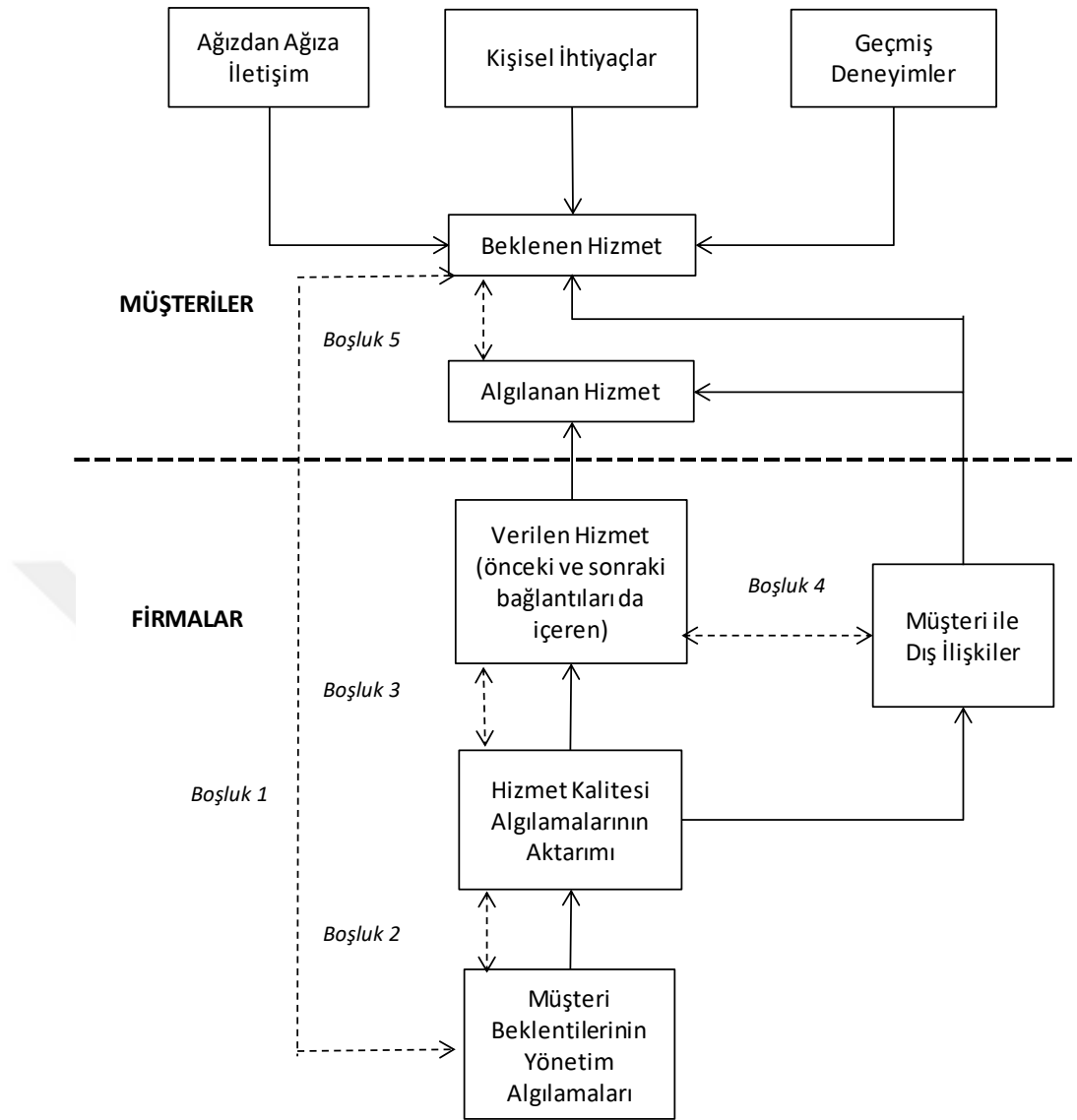
Ürünlerden farklı olarak hizmetler elle tutulamaz, dokunulamaz ve tüketildiği anda biter. Bu durum hizmetlerin kalitesini ölçmeyi de zorlaştırmaktadır. Bu nedenle hizmetlerde standartlaşmayı sağlayabilmek adına GAP yani Boşluk Modeli oluşturulmuştur (Kaya, 2019: 1). 5 Fark Modeli de denilebilen bu modelde amaç müşterinin beklentilerini anlamayı ve karşılamayı kolaylaştırması açısından yönetimlerin hedeflerini belirlemeleri için bir öngörü/yöntem sağlamaktadır.

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hazırlanan hizmet ve süreçlerin, müşteriler tarafından nasıl algılandığı sadece ürün/hizmete yönelik bir tutum değil aynı zamanda firmaya yönelik de bir yansıtma içermektedir. Bu nedenle değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına yönelik olarak firmalar sık sık hem rakiplerinin hem de kendilerinin performanslarını ölçerek hizmet boşluklarını daha iyi analiz edebilirler (Özgüven, 2008: 663).

Boşluk Modeli hizmet sürecine bütünsel bir bakışla yaklaşmaktadır. Kalite teknik bir sonucu ifade ederken algılanan hizmet kalitesi ise sonuca giden süreçteki tüm aşamalardaki iletişimden etkilenmektedir (Lewis ve Mitchell, 2007: 13). Parasuraman ve diğerleri (1985: 42) hizmetleri heterojen ve ayrılmazlık kapsamında ele alarak sadece sonuca odaklanarak hizmet kalitesini anlamının mümkün olamayacağını belirtmişlerdir.

Parasuraman ve diğerleri (1985: 44) GAP modelini oluştururken, tüketicilerin tüm süreç içerisindeki deneyimlerine odaklanmışlardır. Memnuniyet üzerine yapılan araştırma nedenleri de inceleyerek memnuniyetsizliklerin yer aldığı noktaları belirleyerek ideal bir hizmet ve performansa erişebilmek için müşteri değerlendirmesindeki önemli noktaları/faktörleri model içerisinde açıklamışlardır.

Model üzerinde daha içte yer alan dört boşluk memnuniyetsizlik yaratan temel boşlukları ve dışarıdan çevreleyen sonuncu ise tüm süreci kapsayan boşluğu belirtmektedir.



Şekil 8: GAP (Boşluk) Modeli (Parasuraman ve diğerleri, 1985: 44'ten uyarlanmıştır)

Modele göre boşlukların açıklaması şu şekilde ifade edilmektedir;

Boşluk 1: Yönetimin müşteri beklenti ve algılarına hakim olamamasından, bilgi eksikliğinden kaynaklanan farklardır. Kuşluvan (1999); bu farkı açıklarken yönetiminin sürekli değişen müşteri beklentilerinin değişimine neden olan faktörleri anlayamamasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Yılmaz, 2012: 121).

Boşluk 2: Yönetimin müşterilerine sunduğu hizmetlerin kalite düzeyinin müşteri beklentileri ile uyumlu olmaması, karşılayamaması sonucu oluşan büyük bir boşluktur. Buna neden olan dört temel faktör olduğu belirtilmektedir (Yumuşak, 2006: 60);

- Yönetimin kaliteyi önemli bir faktör olarak görmeyip bunu yükseltmeye dair bir girişimde bulunmak istememesi.
- Müşteri beklentilerini karşılamamanın imkansız olduğu düşüncesi.
- Kalite sunumunu standartlaştırmak için gerekli teknolojiye sahip olmaması/kullanmaması.
- Müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik hedeflerin belirlenememesi.

Boşluk 3: Hizmet öncesinde sunulanlar ile oluşan beklentinin, deneyim sonrası gerçekleşen performans algısı arasındaki olumsuz fark/boşluktur. Bu süreçte firmadan kaynaklı yaşanan hizmet kalite eksikliğinin sebepleri genel olarak şu şekilde belirtilebilir (Kaya, 2019: 1);

- Görev tanımlarında belirsizlik,
- Teknoloji uyumsuzluğu,
- Denetim sisteminin işlememesi,
- Örgüt içerisinde bütünlük anlayışının olmaması.

Boşluk 4: Müşterinin, hizmete ilişkin kendi deneyimleri ve çevresel faktörler ile edinmiş olduğu bilgilere ilave olarak kendisine verilen sözlerin ve aktarılan vaatlerin performans algısı ile örtüşmediğinde oluşan farklardır. İletişim boşluğu veya noksanlığı denilebilir.

Boşluk 5: Modelin son boşluğu bir bakıma firma ile müşteri arasındaki tüm iletişim ve etkileşim sürecinin neticesinde ortaya çıkan performans açığını belirtmektedir. Girdiler ile çıktılar arasındaki fark veya beklenti performans karşılaştırması diyebiliriz. Alınan hizmetin beklentileri karşılamadığı bu noktada diğer dört farkın etkisi bulunmaktadır.

GAP Modeli'nde görülen boşluklara ilişkin olarak beklentiler müşteri tarafından oluşan gereksinimler ve talepler iken; algılanan hizmet kısmının yaratıcıları hizmeti sağlayan firma ve çalışanlarının faaliyetleri sonucu oluşmaktadır (Yumuşak, 2006: 60).

Yukarıda açıklanan GAP Modeli'nde yer alan boşlukların ne kadar karşılandığı firma genel performansını ve müşteri genel algısını ortaya koymaktadır. Ancak hizmet sağlayıcı firma, müşterileri tarafından nasıl değerlendirildiğini ve hizmetlerinin nasıl algılandığını bilmediği sürece pazardaki konumunu belirleyemeyeceği gibi rakipleri

karşısında avantajlı bir yer de edinemeyecektir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 241). Dolayısıyla müşteri geri bildirimlerinden edinilecek verilerin raporlanarak analiz edilmesi ile teknolojiye dayalı bilgi sisteminin de sürece entegre edilmesi firmaların uzun vadeli başarısı ve etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için gereklilik haline gelmiştir. Müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması süreçlerinde teknoloji ve iletişimin etkin kullanımı, hem hizmet kalitesini yukarı taşıyacak hem de memnuniyet algısının olumlu yönde gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

2.6. Konut Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti Olası Fonksiyonları

Müşterinin memnuniyet düzeyi ve ürün/hizmet kalitesinin, firmanın başarısının ve pazardaki yerini koruyabilmesinin altında yatan etkili güçlerden olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan pazar/çevre analizleri ve geri bildirimlerin incelenmesi ile yönetimler daha çevik ve esnek bir şekilde gelişmelere ayak uydurabileceği gibi değişen müşteri tercihlerini de yakından takip edebileceklerdir.

Farklı müşteri tiplerinin birçok farklı talep ve ihtiyaçları olduğu gibi ürün ve hizmetlerden beklenti düzeyleri de farklıdır. Deneyimledikleri performans sonrası oluşan algı pozitif ve müşteri memnuniyeti söz konusu ise firma ve ürünlerine olan talepleri devam edecektir. Müşterilerini memnun edebilmenin firmaya sağlayacağı faydalar ve geri dönüşler aşağıdaki gibi sıralanabilir(Türk, 2009: 403);

- Tatmin olmuş ve elde tutulan müşteriler,
- Çapraz satış fırsatları,
- Yeni müşteri çekme,
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Artan satış ve pazar payı,
- İyileştirilmiş işletme imajı,
- Düşürülmüş maliyetler, artan kar marjları ve iyileştirilmiş işletme performansı.

Özellikle konut satışlarında olduğu gibi tekrarlanan satın alma eyleminin çok fazla olmadığı ve maliyetlerinin ise hem üretici hem de tüketici açısından yüksek olduğu ürünlerde her bir müşteri firma için önemli ve özel olmalıdır.

Yeni nesil konutlarda (karma yapılı) yaşamının farklı avantajları olduğu gibi dezavantajları da olabilmektedir. Müşterilerin konuttan beklentilerini analiz edebilmek için farklı müşteri tiplerine göre ihtiyaca yönelik doğru ürün eşleştirmesinin yapılması önem taşımaktadır. Aksi takdirde yanlış eşleşme sonucu memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin etki çevrelerinde yaydıkları olumsuz algı yeni müşterilerin de satın alma kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Arslan ve Yavuz, 2020: 163).

Mevcut konut projelerinin benzer özelliklere sahip olması göz önüne alındığında ve kararı etkileyen önemli bir unsur olan lokasyona bakıldığında rakip firmaların bir arada kümelandığı görülmektedir. Böyle bir durumda satın alma öncesinde ürünler arası kıyaslama yapan müşteriler, kişisel olarak elde ettikleri bilgiler, çevreden elde ettikleri bilgiler ve geçmiş deneyimlerinden faydalanarak karar vermektedirler. İnşaat aşamasındaki projelerde firmanın geçmişte yaptığı işler ve güven öne çıkarken, yaşamın başlamış olduğu konut sitelerinde ise burada yaşayan müşterilerin (daire sakinlerinin) deneyimleri ve sosyal medyada yer alan yorumlar yeni ve potansiyel müşterilerin kararlarına etki etmektedir.

Öte yandan konutun sadece yaşam değil aynı zamanda yatırım olarak da değerlendirildiği son dönemlerde, ürünlerini daha önce deneyimlemiş olan müşteriler firmanın pazarlama çalışmalarına destek olmaları açısından etkili bir faktördür. Özellikle de kazanan ve memnuniyeti yüksek olan müşteriler, inşaat firması tarafından bakıldığında yeni ürünlerinin satışı için potansiyel müşteri ve yeni müşteri geliştirme ağıdır, bu nedenle rakipler ile yoğun bir rekabet söz konusuysa yönetim için müşteri sadakatinin önemine ağırlık verilmelidir.

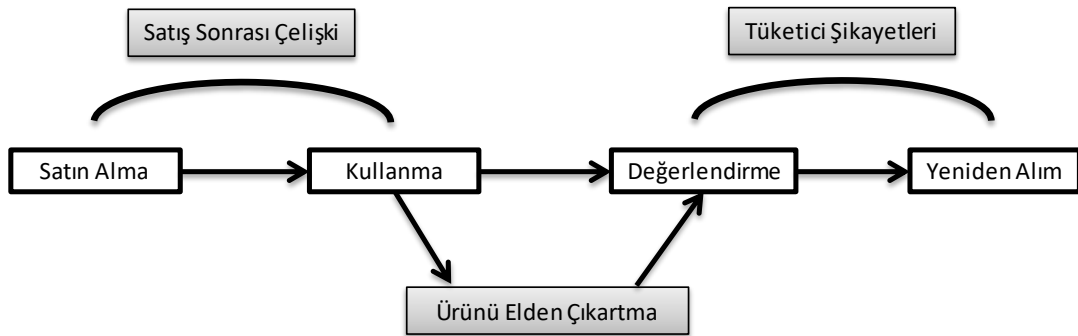
Müşterilerin gerektiğinde diğer konutlara oranla daha fazla bedel ödeyerek güvendikleri firmaların projelerinde bir konuta sahip olmak istemesindeki asıl sebep hayal kırıklığı yaşamadan, doğru yerde yatırım yapmaktır. İnşaat firmaları büyük vaatler barındıran, reklam afişleri ile insanlara hayali bile güzel olan bir yaşam tarzı pazarlarken, sadece satarken değil sattıktan sonra da kişilerin bu konutlarda yaşarken hissedecekleri duygularına saygı duyması, satış öncesi vaatler ile arada uçurumsal farklar bulunmaması gerekmektedir. Bunun için de birlikte çalıştıkları veya görevlendirdikleri yönetim firmalarının da hem ana firma değerlerine hem de müşteri beklentilerine saygılı olmaları gerekmektedir.

Müşterilerin firma ve hizmetleri hakkında olumlu düşünceleri sağlayan bileşenler; ilişki kalitesi, memnuniyet, güven, bağlılık ve genel kalite algısı olarak yer almaktadır (Nejad, Firoozbakht, Taghipoor, 2014: 264). Müşterilerin zihninde oluşan algıların tüketim davranışlarına yansımaları üç başlık altında incelenmektedir.

2.6.1. Tekrarlanan Satış

Konut, talep açısından değerlendirildiğinde; konutun güvenlik ve servet biriktirme aracı olarak görülmesi konut sahipliğinin artmasının başlıca nedenleri arasında yer almaktadır (Coşkun, 2006: 125). Ayrıca konut her dönem iyi bir para biriktirme, servet yapma aracı olarak görüldüğünden modasının geçmesi, eskimesi gibi kavramlar gayrimenkul yatırımlarına bir engel değildir. Bu nedenle müşterisine geçmişte kazandıran ürünlere/konutlara olan talep güncel olarak devam edecektir (www.ntv.com.tr/ekonomi/turk-halkinin-en-memnun-oldugu-yatirim-araci-gayrimenkul ,w1Aia_GjtEG_svBsKDOqNg , Erişim: 18.02.2022).

Müşterilerin ürünleri seçerken benzerleriyle karşılaştırabilme yetisinin bulunması gerekir (Kaypak, 2013: 340). Özellikle muadilinin çok fazla olduğu ürün ve hizmetlerde daha yoğun karşılaştırma yapılacağı için hizmet kalitesi ve değer kavramları ön plana çıkarak daha da bir önem kazanmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar da müşteri memnuniyeti ve algılanan hizmet kalitesinin tekrar satın alma niyeti üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (İnan, Zeren, Südaş, 2016: 51).



Şekil 9: Satın Alma Sonrası Davranışlar

Kaynak: Odabaşı, Y. ve G. Barış (2011). Tüketici Davranışı. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Müşterinin firmanın ürünlerine ve alacağı hizmetlere olan güveni, tüketicilerin fiyat hassasiyetini düşürdüğü (Çelikkol, 2017: 273) ve bunun da firmaya için rekabet avantajı sağladığı ifade edilebilir. Bu şekilde deneyimlemiş müşterilerin tekrar eden satın alma kararları, aynı zamanda firma için maliyet rekabetinde üstünlük sağlama avantajı yaratmaktadır.

2.6.2. Çapraz Satış

Bir firmanın sürekliliği rekabet ortamında ne kadar ayakta kalabildiği ile ilgilidir. Yani önemli olan sadece rekabet üstünlüğü sağlamak değil aynı zamanda bunu sürdürülebilir kılmaktır. Özellikle hizmet sektöründe pazara giriş-çıkışların çok fazla olduğu, firmaların çok hızlı yer değiştirdiği görülmektedir.

İnşaat firmaları ana yapıyı tamamlayıp zamanında teslim etmeye odaklanmışlardır. Oysa günümüzde birer tatil köyünü andıran ve pek çok sosyal donatıyı 12 ay boyunca müşterilerinin hizmetine sunan firma, yaşam başladıktan sonra bu alanların etkin yönetilmesini de proje aşamasındayken planlaması gerekir. Bunun için de inşaat aşamasındayken profesyonel yönetim firmalarından danışmanlık alması, daha sonrasında atıl kalacak veya yüksek maliyetlerden dolayı memnuniyetsizlik yaratacak unsurların en baştan önüne geçecektir.

Yaşam başladıktan sonra eksiksiz ve aksaklık olmadan sunulan hizmetlere müşteri değeri de eklendiğinde memnuniyeti yüksek olan daire sakinleri aynı firmanın başka projelerinden konut almaya devam edeceği gibi, yönetimden memnun olan kişiler taşındıkları başka konut projelerinde de aynı yönetim firmasının faaliyet göstermesini talep edeceklerdir.

Günümüzde önemi sıkça gündeme gelmeye başlayan konut yönetim hizmetleri, inşaat firmasından bağımsız düşünülmemeli. Ne yazık ki yönetim memnuniyetinin düşük olduğu sitelerde bu durum inşaat firmasına karşı olan güven ve memnuniyete olumsuz yönde yansımaktadır. Son bölümde yapılan saha araştırmaları da memnuniyetin düşük olduğu sitelerde tavsiye ve tekrar satın alma düşüncesinin düşük oranda olduğunu göstermektedir.

2.6.3. Ağızdan Ağıza Satış

Sadece hedonik tüketimde değil faydacı tüketim davranışı sergileyen müşterilerin de ürün/hizmet ile ilgili beklenti ve algıları sosyal medyadan etkilenmektedir (Ceyhan, 2019). Kendi deneyimlerini başkalarının deneyimleri ile kıyaslama ve değerlendirme imkanı bulan müşteriler kendilerini ortalamanın üzerinde gördüklerinde memnuniyetleri daha da artmakta, altında gördüklerinde ise fiziksel ihtiyaçları giderilmiş olsa da duygusal bir boşluk hissetmeye başlarlar.

Müşterilerin olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte kişisel deneyimlerini ağızdan ağıza aktarma yöntemi son yıllarda sosyal medya üzerinden devam etmektedir. Ancak ağızdan ağıza iletişimin yüz yüze gerçekleşmesi nedeniyle aktarılan bilgilerin güvenilirliği daha yüksek olmakla satın alma davranışlarını etkileme gücü de daha fazladır (Özgören, 2013: 81). Daha önce hiç kullanmadığı bir ürünü/hizmeti almak isteyen bir müşteri için bu deneyimi daha önce yaşamış olanların değerlendirmesi önem arz etmektedir (Yıldırım, 2016: 220).

Günümüzde teknoloji sayesinde müşteriler istedikleri bilgiye istedikleri zaman ulaşabilme imkanına sahipler. Daha geniş bir kitleye ulaşabilme imkanı tanıyan sosyal medya, tüm kullanıcılar (firma-müşteri-potansiyel müşteri) tarafından interaktif olarak kullanılmakta ve böylece elektronik ağızdan ağıza iletişim, geleneksel ağızdan ağıza iletişimden daha etkili olmaya başlamıştır (Malar Selvi ve Thomson, 2016: 116). Bu sayede müşteriler hem yüz yüze hem de sosyal medya aracılığı ile mümkün olduğunca bilgi toplamaya çalışmakta ve bu bilgiler satın alma kararını oluşturmaktadır.

Müşteriler diğer müşterilerin deneyimlerinden faydalanırken aldıkları riski azaltmak ve kendi beklentilerini en üst seviyede karşılayacak ürünü/hizmeti almış olmak istemektedirler. Bu nedenle olumsuz yönde yapılan yorumların satın alma üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle de konut gibi maliyeti yüksek ve sık tekrarlanabilen alışveriş rutini arasında olmayan, diğer yandan da servet biriktirme aracı olarak görülürken müşterilerin bu tür ürünlerden beklentileri çok daha yüksek olmaktadır. Yatırım amaçlı ise yüksek getiri beklentisi, bireysel kullanım için ise yüksek yaşam standardı ve konforu talep etmektedirler.

Konut pazarında birebir yaşanan deneyimler, müşterilerin algılarına ve memnuniyetine direk etki etmektedir. Bir müşteriye etkilemek için yine insanlar kullanılmaktadır. Bir müşteriye firmanın/hizmetin savunucusu haline getirmek müşterinin yaşadığı deneyimle ilgilidir. Olumlu deneyimlerini anlatan müşteri diğer insanları etkileyip firmaya yönlendirirken, olumsuz deneyimler anlatıldığında olumlu deneyimlere sahip insanlar firmayı savunarak olumsuz yorumları bastırmakta ve gücüne değer katmaktadır (Özelçi, 2019: 8). Olumsuz deneyimler yaşamış kişilerin bazen de intikam duygusu ile yapmış olduğu abartılı yorumlar sonucu müşteri kaybı yaşamak istemeyen firmalar her bir şikayet ve geri bildirimi verilerine ekleyerek hızlı çözümler üretirken firma savunucularının sayısını artırmaya çalışmalıdırlar (Akdeniz ve Özbölük, 2019: 3106).

Bir de influencer yani etkileyici kişi kavramı son dönemlerde oldukça öne çıkmaya başlamıştır. Sosyal medyada sıkça karşımıza çıkan bir takım kişilerin kıyafetleri, alışveriş yaptıkları mağazalar, yemek yedikleri restoranlar, yaşam biçimleri o kadar öne çıkmaktadır. Konut pazarlamasında da belli kişilerin yaşadığı siteler bir statü simgesi olarak algılandıkça marka haline gelen projeler günümüzde artmaktadır. Örnek olarak 1991 yılında Acarlar Şirketler Topluluğu tarafından inşaatı başlatılan Acarkent projesi, İstanbul'da ilk tek parsel üzerinde kurulu en büyük villa sitesidir. Pek çok ticari markanın yer alabilmek için büyük uğraşlar verdiği Acarkent, birçok ünlünün, iş adamının şehirden ve gözden uzak kalmak için tercih ettiği, ilk ünlü konut projelerine örnek verilebilir. Sunulan yaşam tarzı ve dışa yansıyan özelleştirilmiş konsept ile özel ve ayrıcalıklı bir yer olarak algılanması sağlanırken orada olabilmek, mülk alabilmek için ne gerekirse vermeye razı olan bir müşteri kitlesi var olmaktadır.

İnşaat firmaları, Türkiye ekonomisi içerisinde çok büyük bir öneme sahip olmasına karşın, inşaat yatırımlarının sahip olduğu kendine has özellikleri, üretim yerinin her projede değişmesi, üretimin tekrarlanamaz oluşu, açıkta imalat yapılması, çevresel faktörlerden etkilenmesi, değişik tipte ve büyüklükte riskler altında olması ile onu diğer sektörlerden ayırmaktadır (Kaba, 2007: 101). Dolayısıyla inşaat firmalarının bu tür nedenlerle kurumsallaşmadaki ve veri depolama/analizi konularındaki eksiklikleri ve yönetimden ziyade inşaatı zamanında bitirme odaklı izledikleri yol; tesis yönetim firmalarının profesyonelliği ve müşteri memnuniyeti odaklı yönetim stratejileri ile birleşerek daire sakinlerinin karşısında dengelenmiş bir hizmet sunmak için bir fırsat yaratmaktadır.

BÖLÜM 3: KONUT YÖNETİMİ SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL YAPISI

İnşaat sektörü her dönemde ve her ülkede ekonominin gelişiminde öncelikli bir rol üstlenmiştir. Hem yarattığı iş imkanları hem de farklı alanlardan ve sektörlerden girdi elde ediyor olması nedeniyle ekonomik kalkınmaya makro ölçekte büyük katkısı olmuştur. Günümüzde değişen teknolojiye ve mimariye uyumlu olarak, Koç (2008), uluslararası deneyime ve potansiyele sahip olan inşaat sektörünü, kendisine bağlı pek çok alt sektörü de harekete geçirme özelliğiyle ekonomik açıdan öncü sektör olarak adlandırmaktadır (Koç, Kaya ve Şenel, 2017: 644). Kazanılan yetkinlikler ve tecrübeler ile doğaya dost ve tasarruflu binaların tasarımı ile şehir hastaneleri, kamu kuruluşları, alışveriş merkezleri, rezidanslar vb. pek çok bina kullanıcılarına daha fazla konfor ve avantaj sağlarken yapıların yönetimi ve bakımı ise profesyonellik gerektirmektedir. Bu tür tesislerin yöneticilerinin esas işlerine odaklanabilmeleri için bu konuda uzman olan kuruluşlardan hizmet alması yani dış kaynak kullanması gereği günümüzde daha çok önemini hissettirmektedir (Martin, 2006: 233). Çünkü içinde finanstan personel tedariki ya da teknik bakımlar gibi pek çok iş kolunu barındırmaktadır. Bu nedenle Uluslararası Tesis Yönetim Derneği (IFMA), tesis yönetimini tanımlarken “birden fazla disiplini kapsayan bir meslek” olarak belirtmiştir (www.ifma.org , Erişim: 20.11.2021).

Bu çalışmada özellikle yönetim hizmetlerini gerekli kılan konut amaçlı yapılmış binalar üzerinde durulmuştur. Kavramsal açıdan tanımı fiziki özelliklere göre yapılmakta ve yönetimi açısından da hukuk alanında geniş bir yer tutmuş olsa da hane halkı olarak bizler yaşadığımız yere konuttan ziyade evimiz, yuvamız dediğimiz için ona farklı duygusal anlamlar da yüklemiş oluyoruz. Bireylerin en temel ihtiyaçlarından biri olan barınma için imkan tanıyan konutlar, özellikle büyük kentlerde zaman içerisinde yeterli gelmemiş ve hem daha çok nüfusa olanak sunmak hem de üretim maliyetini düşük tutmak için toplu yapı şeklinde inşa edilmeye başlanmıştır. Kalabalık ve karma yapılarda yönetim hizmetinin sağlanması için nitelikli personel tek başına yeterli olmayıp tüm süreçlerin yönetimini sağlayacak, CRM ile entegre tesis yönetim yazılımları kullanılması da süreç içerisinde bir gereklilik olmuştur. Binaların zamanında bakım onarımı ve mülklerin el değişiminin takibi, şikayet yönetimi, vb. alanlarda memnuniyet sağlanması için verilerin doğru kullanılması amacıyla bu alana uygun programlar geliştirilmeye devam etmektedir (Lu, Shiu ve Chang, 2014: 128).

Konutun artık barınmadan çok prestij ve kabul görme gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik gündeme gelmesi, bir yandan da farklı kültürlerin kendi içlerinde homojen olabilecekleri projeleri seçmeleri ile konut yönetim hizmetlerini daha da spesifik işler hale getirmeye doğru süreç ilerlemektedir(Tümtaş, 2012: 75).

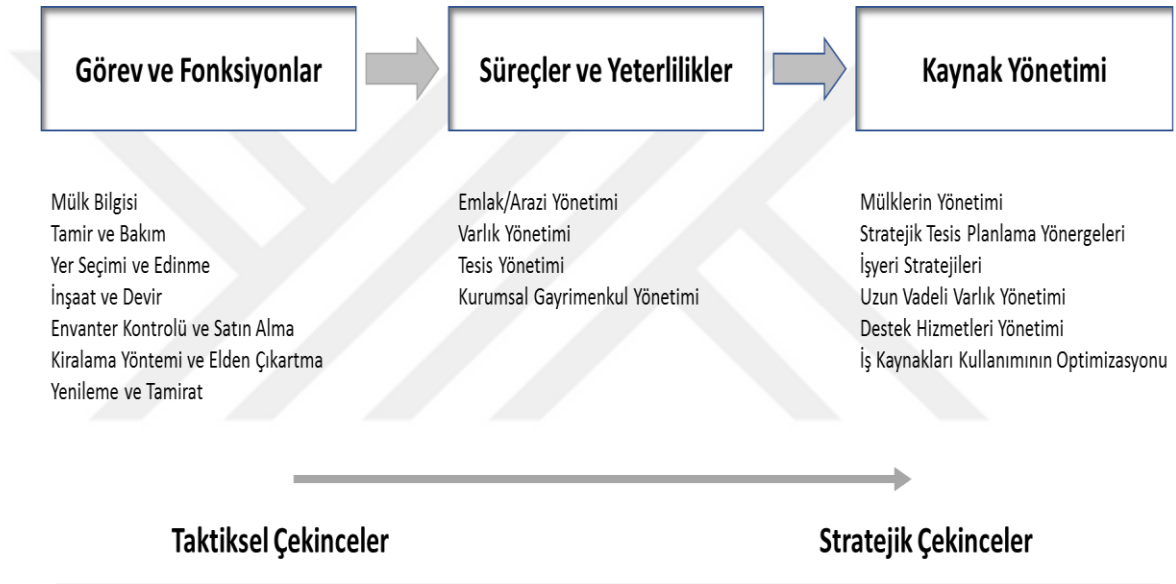
Büyük beklentileri olan kişilerin bir araya geldiği yaşam mahallerinde kendilerine vaat edilenlerin sunulması ise anca profesyonel bir yönetim hizmeti ile sağlanabilmektedir. Bir tesis yönetim türü olan konut yönetimleri, binlerce kişinin yaşadığı ve çalıştığı karma yapılar gibi alanlarda yönetimi profesyonellik gerekleri içerisinde kanun ve kurallar çerçevesinde yerine getirirken konut sahiplerinin de hakları kadar sorumluluklarını da bilmesi ve bilinçli hareketleri ile toplu yaşam alanları daha düzenli ve sorunsuz hale gelecektir.

3.1. Tesis Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

İşletme maliyetlerinin son yıllarda artması, sadece kullanılan alanların değil servis hizmetlerinin de giderek çeşitlenmesi, gayrimenkulün yönetimini zorlaştırmıştır. Bu nedenle örgütlerin kendi alanında uzman ve kaliteli hizmet sunan dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyması ile tesis yönetimi kavramı gelişmeye ve yayılmaya başlamıştır. Literatürde tesis yönetiminin kavramsal boyutunu ilk ele alanlardan Becker (1990), hızla değişen çevrede rekabet edebilme kabiliyetini sağlayabilmek için binaların planlanması, tasarımı, yönetimi ve tüm sistemlerin organizasyon içerisinde koordine edilmesinin tesis yönetiminin sorumluluğunda olduğunu belirtmiştir (Guızzı, Miele ve Carlini, 2012: 423).

Tesislerin yönetimi kavramı ülkemizde yeni, Avrupa’da ise uzun yıllardır faaliyet gösteren bir sektörü belirtmektedir. Teknolojik donanım ve binaların yüksekliği arttıkça özellikle teknik açıdan profesyonel kişi ve firmaların danışmanlığına olan ihtiyaç da artmıştır. 1962 yılında yapılan 22 katlı Kızılay Emek İş Hanı Ankara’nın, 1996 yılında başlayıp tamamlanması 4 yıl süren İş Bankası Kuleleri-Levent ise 181 metre uzunluğu ile İstanbul’un ilk en uzun binası (https://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/16636_36_51.pdf ,Erişim 25.11.2021) olmuşlardır. 1988 yılında İstanbul Bakırköy’de açılan Galleria ülkemizin ilk alışveriş merkezi olarak İstanbul Avrupa Yakasında, ikincisi olarak 1993 yılında Üsküdar’da açılan Capitol Alışveriş Merkezi de İstanbul Anadolu Yakasında yer almaktadırlar.

Bu binalar hem teknik açıdan büyük bir gelişme olması hem de tesis yönetiminin ülkemizde daha aktif olarak kendini duyurabilmesi açısından önemli yapılardır. Sabancı Center, ülkemizin ilk akıllı binası olarak geçmekte ve 1993 yılından günümüze kadar teknolojik yapısını güçlendirerek varlığını sürdürmektedir (Çizer, 2015: 53). Bunun gibi binalarda, profesyonel yönetimin gerekliliği ön plana çıkmakta, özel bakım ve işletmeye gerek duyulmaktadır. Ancak günümüze gelindiğinde tesislerin yönetimine sadece teknik açıdan bakmanın yanlış olduğu anlaşılmış, işletmeleri kara geçirecek stratejik yönü güçlü, ikna kabiliyeti yüksek profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Shiem ve Then,1999: 464).

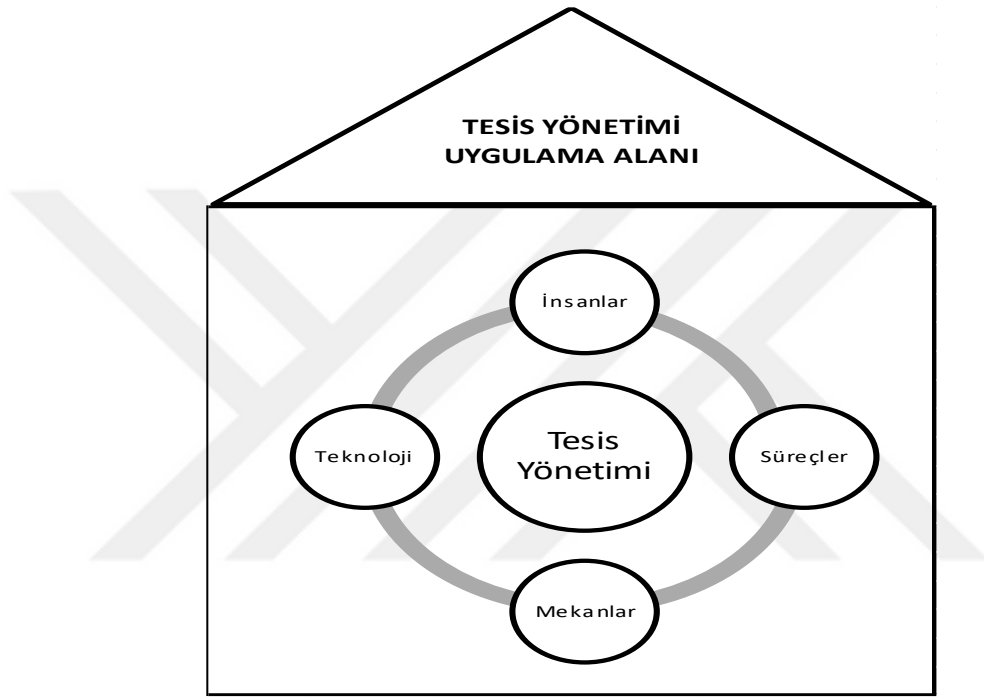


Şekil 10: Tesis Yönetimi Uygulamasında Odak Değişikliği

Kaynak: Then, S. S. (1996). "A Study of Organisational Response to The Management of Operational Property Assets And Facilities Support Services As a Business Resource Real Estate Asset Management", Unpublished Thesis. Edinburgh: Heriot-Watt University. Akt: Shiem, D. and S. Then (1999). "An Integrated Resource Management View of Facilities Management". Facilities, 17(12/13), 462- 469.

Ancak tesis yönetimi teknik ve stratejik yönüyle bir bütünü temsil etmektedir ve bu nedenle profesyonel yönetim firmaları sektörde yer almaktadır. Merkez kadrosundaki uzman ekibi ve bilgi geçmişi ile esas işi bina yönetimi olmayan firmalara tasarruf yaratmak ve işletmeleri kara geçirmek için kendilerini yenilemektedirler. Tesis yönetimi, profesyonel yönetim ihtiyacı bulunan iş ve yaşam alanlarında, yapılarda işletme mühendisliği bilgisinin ön plana çıktığı, yüksek standartlarda hizmet avantajları sunmaktadır.

Hastane, kamu binaları, iş merkezi gibi esas işi bina yönetimi olmayan yapılardan sorumlu olan kişiler kimi zaman tesis yönetim faaliyetlerini dış kaynak kullanmadan ve danışmanlık almadan kendileri sağlamak istemektedirler. Ancak bu şekilde bir yol izlendiğinde, profesyonel bir firma bünyesindeki alanında uzman olan kişilerin bilgi ve deneyiminden yoksun, gelişmelerden uzak kalarak geleneksel yöntemler ile daha yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedirler.



Şekil 11: Tesis Yönetimi Uygulama Alanı

Kaynak: Pheng L. S. and Z. Rui (2016). Service Quality for Facilities Management in Hospitals. Singapur: Springer.

Şekil 11’de tesis yönetim uygulama çevresi olarak gösterilen şema Entegre Tesis Yönetimi hizmetlerinin tanımını ifade etmektedir. Entegre tesis yönetimi, tesis anlamına gelen fabrika, okul, yurt, hastane, otel, lojman, iş merkezi, konut vb. yapılarda çalışan veya yaşayan insanlar ile teknoloji vasıtasıyla süreçlerin yönetilmesini sağlamaktadır (www.ifma.org , Erişim: 12.12.2021). Çünkü bu yapılardan hiç birinin ana işi tesisin yönetimi ile ilgili değildir. Barker (2013: 1)’ın da belirtmiş olduğu gibi, ana faaliyeti olmayan her şey tesis yönetimi alanına girer tıpkı aşağıda belirtilen tesis yönetim hizmet çeşitlerinde görüldüğü üzere;

- Temizlik
- Güvenlik
- Teknik
- Peyzaj tasarım, uygulama ve bakımı
- Pest kontrol ve ilaçlama
- Vale ve resepsiyon (karşılama hizmetleri)
- Mali yönetim ve denetim
- Hukuki yönetim ve denetim
- İdari işler (muasebe, personel özlük işlemleri, aidat takibi vb.)
- Konsiyerj (concierge) hizmetleri
- Muhasebe ve yönetim yazılımı
- Müşteri/Üye ilişkileri yönetimi
- Sosyal tesis işletim ve yönetimi

vb. gibi yapının ihtiyacına göre şekillenen bir hizmetler yelpazesi söz konusudur. Her ne kadar tesis yönetim hizmetlerinin arasında sayılıyor olsa da son yıllarda tek faaliyet alanı Concierge hizmeti sunmak olan hizmet firmalarının kurulduğu görülüyor. Çok kısa bir süre öncesine kadar sadece otellerde görülen ütü, yemek servisi, transfer, araç kiralama vb. hizmetlerin amacı konutlarda yaşayan kişilerin hayatını daha kolay ve konforlu hale getirmektir (İlgen, 2016: 47). Yukarıda sayılan faaliyetlere, hastane ya da fabrika gibi, ilgili alana özgü başka hizmetleri de eklemek mümkündür.

Burada önemli olan sadece idari yönetim boyutları değil, özellikle bir tesis için teknik alt ve üstyapı yatırımları ile makine ve ekipmanın korunması, doğru ve zamanında bakımının yapılarak kullanım ömrünün arttırılması yani sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Ancak sadece teknik olarak bakmak son derece yanlış olurken, idari, mali, hukuki kısımlarına ek olarak tüm hizmetlerin merkezinde yatan ilişkisel yönetim bağlamında bütüncül bir yaklaşım sergilemek gerekir (Roper ve Payant, 2014: 12). Tesis yönetimi alanında profesyonel olarak faaliyet gösteren firmaların da amacı, hizmet sağladıkları binalara kendi bilgi ve tecrübelerini aktararak fark ve ayrıcalık yaratmaktır.

3.2. Uluslararası Tesis Yönetim Kuruluşları

Uzun yıllardır büyük yapıların yönetimi ile ilgili çalışmalar sürerken ilk olarak teknik bakım personelinin eğitimi için bir örgütlenme meydana gelmiş, AFE (The Association of Facilities Engineering) ve APPA (Association of Higher Education Facilities Officers) kurulmuştur (Roper ve Payant, 2014: 10). Derneklerin genel olarak amacı fayda yaratmak ve katkı sağlamak olduğu gibi günümüzden en çok tanınan Tesis Yönetim Derneği olan IFMA'nın kuruluş amacı da ilk olarak ilgili sektörde çalışmakta olan kişiler için sertifika eğitimleri düzenlemektir. Derneğin kuruluş amacında belirttiği üzere; üyelerinin gelişmesine yardımcı olmak ve tesis yönetimi profesyonellerinin kendilerini geliştirebilmelerinde yanlarında olmak ve olanaklar sağlamak için 1980 yılında Amerika'da üyeleri ile bir araya gelerek kurulmuştur (www.ifma.org , Erişim: 25.10.2021). Uluslararası olarak faaliyet göstermekte olan dernekler aşağıdadır (Erentürk, 2016: 46);

- IFMA (International Facility Management Association)
- BOMA (Building Owners and Managers Association)
- EuroFM (European Facility Management Network Platform)
- GEFMA (German Facility Management Association)
- FMAA (Financial Management Association of Australia)
- JFMA (Japan Facility Management Association)
- BIFM (The British Institute of Facilities Management)
- RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors)

2006 yılında, önde gelen FM derneklerinin işbirliği ile FM toplulukları arasında daha fazla işbirliğini teşvik etmek, FM bilgisini ve anlayışını iletirmek için Global FM (www.globalfm.org , Erişim: 25.10.2021) kurulmuştur. Ülkemizde kurulan ilk dernek olan TRFMA (Türkiye Facility Management Association) de 2021 yılında bu derneğe üyelik sağlamış bulunmaktadır.

Tesis yönetiminin dünya genelindeki tüm kurum, kuruluş ve dernekleri kapsayan amacı, yapıyı mümkün olan en iyi şekilde yönetmek, yapının değerini koruyarak ömrünü uzatmak, eşsiz bir müşteri deneyimine olanak tanımaktır. Ancak sektör her yıl hızla büyürken ve yetkin personel açığı varken, yeterli sayıda personel istihdamı

sağlanamamaktadır. Bu açığı kapatmak için çeşitli eğitim ve sertifika programları yürütülmeye çalışılsa da firmaların yetişmiş personel talepleri nedeniyle mezuniyet sonrası iş bulamama kaygısıyla bu programlara kayıtların azaldığı görülmektedir (Hightower ve Highsmith, 2013: 2). Ülkemizde ise tesis yönetimi henüz sektör olarak kabul görmediği için bu tür eğitimler çok kısıtlı olarak sunulduğu gibi yeterli talep de sağlanamadığı için açılardan kapatılan programlar olmaktadır.

3.3. Tesis Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Organizasyon Yapısı

Tesis Yönetimi alanında bir standartlaşma sağlanabilmesi için bu kavram, 2017’de Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından ISO 41000 standartlarının bir parçası olarak, bireylerin yaşam kalitesi ve işletmelerin faaliyetlerindeki verimliliğini arttırmak için inşa edilen çevre içinde tüm süreçleri bütünleştiren organizasyonel yapı olarak tanımlanmıştır (Çiçekliyurt, 2020: 10).

Gerek literatürde gerekse saha uygulamalarında yönetim ve yönetici kelimeleri sıkça kullanılmakta ve anlamlarına ilişkin kavramsal boyutlarında pek çok çalışma ve yazın bulunurken tesis yönetimi alanında bu örgütlerin yapısı hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle tesis yönetimlerine ilişkin yaygın bir yönetim modeli ve örgütsel yapı şeması bulunmamaktadır. Ancak kimi zaman da sürdürülebilirlik ve karlılık açısından daha uygun modeller var olmasına rağmen yönetim geleneksel yöntemler ile faaliyetlerini devam etmekte karar alabilir. Çünkü yöneticiler farkında olmadan geçmiş deneyimlerinden ve kendi yaşam geleneklerinden oluşan şahsına özgü bir yönetim anlayışına (Koçel, 2015: 577) hakim olabilmektedirler.

Günümüz yönetim modellerinin temelinde en az maliyetle en uygun ve verimli yöntemi uygulamak olduğu gibi kurum veya firmanın tüm paydaşlarının da buna inanarak desteklemesi çok önemlidir. Ancak bu süreçte kalitenin ve iletişimin bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi ve müşterilere bu hissiyatın sunulması ile tüm paydaşlar arasında güven oluşacaktır. Tüm paydaşların organizasyonun işlerliğine ve etkinliğine olan inancı ile sürdürülebilir bir başarının sağlanması mümkündür.

Sanayi, hizmet, üretim sektörü fark etmeksizin her alanda önemli olduğu gibi, sadece konut yönetimi yapan hizmet firmalarında değil, ürün veya hizmet üreten tüm firmalar için büyük önem arz eden kurumsallaşma ise, bazen hayati önem taşıyan bazen de

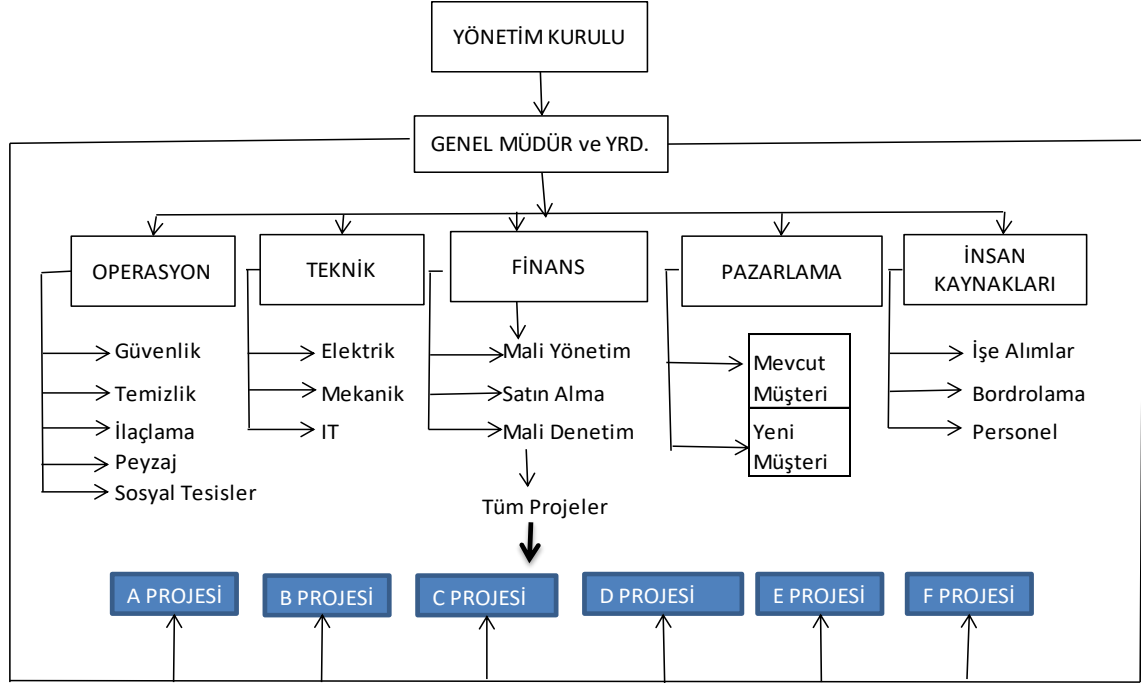
firmanın sonunu getiren bir uygulama, yeni bir kurum kültürüdür. Bu nedenle firmanın varlığı bu sürecin doğru ve profesyonelce yönetilmesine bağlıdır.

Profesyonel konut yönetimi firmaları, yönetimini üstlendikleri konut projelerini ilk aşama olarak inşaat firmalarından devralırken, inşaat firmalarında kurumsallaşma süreçlerinin genelde tamamlanmamış olması ile patron/aile firması anlayışının yaygın ve benimsenmiş olmasından kaynaklı sancılı bir geçiş dönemi yaşamaktadırlar. Bu nedenle de kendi yönetim organizasyonlarını kurarken ve hiyerarşiyi belirlerken bir takım ana firmadan kaynaklı sorun ve baskılarla karşılaşabilmektedirler. Çünkü yaşam başlayana kadar sadece girişimcinin kendi örgüt kültürünün ve stratejisinin var olduğu sistemin yerine yeni bir kültür ve organizasyon geçmektedir. Ancak o güne kadar tek kişinin söz sahibi olduğu yapının yenisi ile değişmesi aşamasında rol çatışması gibi sorunlar (Yolaç ve Doğan, 2011: 92) yaşanmakta, yapılan işlere ve kararlara müdahale edebilme yetkisinin devri tam olarak gerçekleşmeyebilmektedir.

Yönetimin profesyonelleşebilmesi için iş tanımı ve yetki devri önemli kavramlardır. Yetkinin olmadığı bir iş tanımı içerisinde kararları kendisi vermediğinden, yöneticinin yaptığı işin çıktılarını izleme şansı olmayacaktır. Ortaya çıkan iş başkasının kararları sonucu olmuştur. Dolayısı ile ortaya çıkan sonucu sahiplenmesi ve sorumluluğu üstlenmesi de beklenemez. Yetkinin olmayışı performansı ve örgütsel güven duygularını olumsuz yönde etkilerken yetenekli ve iyi eğitilmiş, sorumluluk almak isteyen geleceğin yönetici adaylarını uzaklaştırmaktadır. Oysa bir firmanın en önemli rekabet gücü yetenekli insan kaynağıdır (Jurevicius, 2021: 1). Rakipleri tarafından tüm süreçlerin taklidi mümkünken farklılık yaratacak taklit edilmesi zor olan aidiyet duygusu gelişmiş, bilgisi ile katkı sağlamaya hevesli personel kaynağıdır. Personeline girdi değil değer gözüyle bakacak anlayışın hakim olması profesyonelleşmenin ilk adımıdır.

Firmanın aynı anda birden çok proje yönettiği durumlarda kaynakların doğru dağılımı ve proje portföy yönetimi (PPM) planlaması yapılmalıdır. Özellikle merkez kadrosunda yer alan mühendis, iş yeri hekimi, tekniker, muhasebe uzmanının planlanması ve maliyetlerinin tüm projeler bazında hesaplanması gerekir. Çevre koşullarına bağlı olarak yeni fikirlerin ve tekniklerin denenmesi yeni kurulumlar ve organizasyon değişikliği (Fisher, 2014: 740) durumlarını doğurabilir. Bu süreçlerin

gözden geçirilmesi için proje yönetimi birimi tarafından ele alınması halinde firma için olası riskleri ortadan kaldıracaktır.

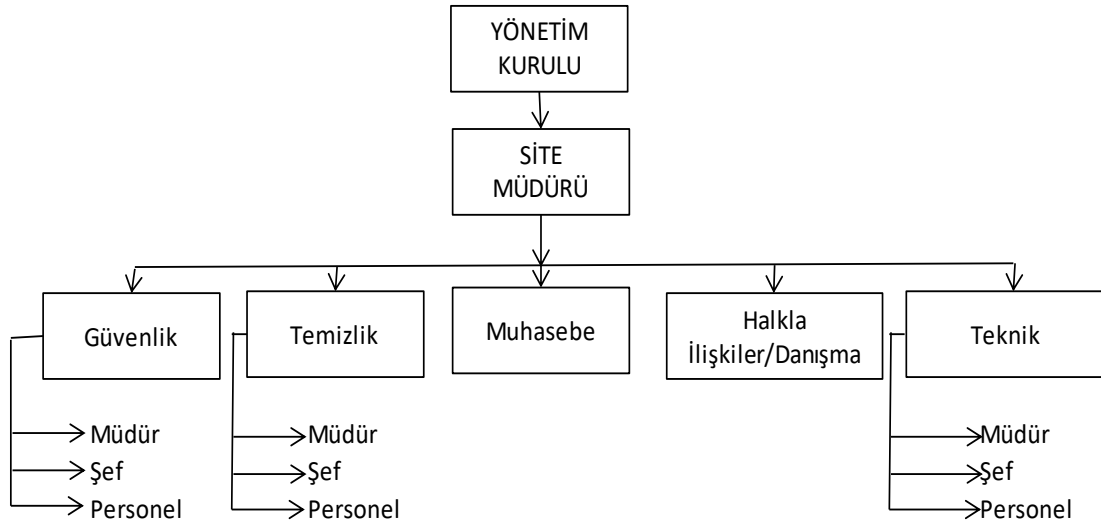


Şekil 12: Yönetim Organizasyon Şeması-I

Tesis yönetim firmalarındaki genel örgütlenmeye ilişkin yapı Şekil 12’de belirtilmiştir. Konut yönetim firmaları bir bakıma bayi ağı olan ve merkezden destekle yönetilen hizmet firmalarına benzetilebilir. Yönetimi üstlenilen projeler (konut, iş merkezi vb.) firmanın şubeleri gibidir. Her projede yönetici olarak hizmet veren ve diğer alt hizmetleri koordine eden bir İşletme Müdürü bulundurulur. İşletme Müdürü’ne bağlı olarak projede görev yapan temizlik, teknik, güvenlik, bahçe bakım, ilaçlama, catering vb. destek hizmetlerden sorumlu personel ve birim yöneticileri vardır. Tabi bu birimler her projenin ihtiyacına ve büyüklüğüne göre büyür veya küçülür. İdari kısımda ise muhasebe, halkla ilişkiler, danışma gibi müşteriler ile direk temasta bulunan kişiler yer alır.

Firma merkezinde ise projede görev yapan/yapacak olan personellerin görüşmelerini yapan, özlük dosyalarını tutan ve puantajlarını takip eden insan kaynakları; hukuki işlemlerin takibini yapmak üzere avukat/avukatların yer aldığı hukuk; yeni müşterilerin bulunması ve var olanlar ile iletişimin sürekliliğini sağlayan pazarlama, projelerin bütçelerini takip edip satın almaları kontrol eden finans ve diğer teknik, güvenlik,

temizlik, peyzaj, ilaçlama, catering gibi destek hizmetlerin yürütüldüğü operasyon birimi bulunmaktadır. Bu birimlerde hizmet eden yönetici ve uzmanlar saha ziyaretleri ile projelerdeki yönetici ve personele destek olurlar. Diğer türlü her projede bir avukat, makine mühendisi vb. alanında uzman yönetici bulundurmak oldukça maliyetli bir uygulama olacaktır.



Şekil 13: Yönetim Organizasyon Şeması-II

Şekil 13 de görüldüğü üzere kendi bünyesinde dış kaynak kullanmadan bakım-işletim faaliyetlerini yerine getirmeyi tercih eden bina yönetimlerinin yapısında uzman personel kaynağı daha kısıtlıdır.

Etkinliği kanıtlanmış yönetim modelleri ile hem faaliyetlerini en az maliyetle ve aksama yaşanmadan yerine getirecek, hem de yapıların maddi değerinin artmasını sağlayacak firmalar kullanıcıların tercihi olacaktır. Özellikle yatırımcısına kazandıran, sosyal medyada olumlu yönde bahsi geçen projelerin satış fiyatları yükselmekte, alım için sıra beklendiği görülmektedir. Projenin değerinin artışı sağlayan yönetim firmaları başarılarına yenilerini eklerken daha çok tercih edilen bir yönetim firması olma yolunda emin adımlarla ilerleyecektir.

Şiddetli rekabet ortamında yaşamını sürdürmeye ve büyümeye çalışan firmaların, yönetim tarz ve anlayışlarını gözden geçirip değiştirmeleri ve bu sayede içinde bulundukları şiddetli rekabet çevresine uyum sağlamaları gerekmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 566). Bunun için de yöneticilerin dış çevreyi doğru verilerle tanımlaması ve buna göre bir yol haritası çıkarması beklenmektedir. Ancak günümüz rekabet ortamında bu

gerekli ama sürdürülebilir bir rekabet için yeterli değildir. Dış çevreden gelecek tehditlerle başa çıkabilmek ve fırsatları hızlıca değerlendirebilmek için firma yapısının ve kültürünün buna uygun olması gerekir. Panik içine düşmeden stratejik yönetim kararlarının uygulanması ancak belli bir disiplin ve kurallar çerçevesinde gerçekleşebilir.

Ancak konut yönetimi henüz literatürde çok yeni bir kavram olarak yer almaktadır. Dolayısı ile de bu alanda yönetim hizmeti veren firma ve kişiler de sahaya ilişkin verilerin sağlanması ve vaka analizi konusunda yeterli bilgiye sahip olamayabilirler. Elbet yapılan iş ile ilgili bilgi donanımına sahiptirler ancak bu alanda çalışan personelin motivasyon kaynakları, müşterinin beklentilerinin ölçümü ve optimum bütçe yönetimleri gibi konularda henüz yeterli akademik saha araştırması yapılmış değildir.

3.4. Bir Tesis Yönetim Türü Olarak Konut Yönetimi

Kullanıcıları tarafından daha çok tercih edilmeye başlayan projelerde, içinde bulundurduğu sosyal donatılar ve iş yaşamı ile özel hayatın bir arada olduğu karma yapılar da ticari birimler gibi artık profesyonel yönetimleri gerekli kılmaktadır. Birincil görevi olan operasyonel süreçleri doğru kaynak planlaması ile yürütürken kullanıcıların beklentilerini doğru analiz edip, etkin ve interaktif bir iletişim ağının sağlanması (Nutt, 2000: 129), konut yönetimlerinin stratejik iş modelini oluşturmaktadır.

Sadece yaşam alanlarının yönetimi olarak değil, büyük bir kitlenin bulunduğu alanların değişen çevre koşullarına uygun olarak doğaya en az zararla devamlılığını sağlamak da tesis yönetim sistemleri açısından bir sorumluluktur. Konut alanlarında evsel atıkların mümkün olduğunca geri dönüşüme dahil edilmesi için ilgili belediyeler çeşitli kampanyalar ve yarışmalar düzenleyerek, konut yöneticilerinin süreçle ilgili katılımlarını sağlamakta, ayrışım yapılmadığı tespit edildiğinde ise maddi yaptırımlar uygulamaktadır.

Birçok firma konut yönetim hizmetlerine talip iken firmaların bu alanda yeterli bilgi ve tecrübelerinin olmasına ilave olarak çevreye duyarlı yönetim anlayışını bir norm olarak benimsemesi (Kong, Kwan ve Liu, 2019: 484) ve uygulamada göstermesi gerekir. Teknolojinin daha yoğun kullanılması ve doğal kaynaklarımızın tükenme tehlikesi yaşadığı günümüzde, iş merkezi yönetimlerinden farklı olarak konut yönetimleri burada

yaşayan hane halkının bireysel yaşam biçimine dokunmuş sağlamaktadır. Çok kıymetli olan bu olanak ve imkanların genelin faydasına olacak şekilde yönetilmesi tecrübe ile gerçekleşmektedir.

Konut yönetimi kapsamına giren alanlar, dışa kapalı yapı içerisindeki bağımsız bölümler dışında kalan her yeri kapsamaktadır. Kimi zaman karma projelerde bu alanlar birkaç parselden oluşabilmekte, adayı da içine alabilmektedir. Bu alanlar içerisinde daire sakinlerinin huzurla yaşamaları için tüm kaynakları ile hizmet veren yönetimler, eşitlik ilkesi doğrultusunda konut yönetimini kapsayan kanun ve yönetmeliklere bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmelidirler. Yalçın (2013: 11)'a göre, kamu düzeni gibi "apartman düzeni" de, hak ve yükümlülüklere uyulduğu sürece sağlanabilir. Uyulmadığı zaman ise, apartman düzeni yerine "apartman düzensizliği" başlamış olacaktır.

Ören ve Yüksel'in (2013: 47) belirttiği üzere bireyler için güven ve huzur kaynağı olan, onların barınmalarına olanak sağlayan konut, birçok yan sektörü de etkilediğinden ekonomik gelişmenin temel göstergelerinden birisidir. Konut, bireyin hayatında barınmadan öte sosyalleşme, korunma, aidiyet geliştirme gibi farklı anlamları da çağrıştırmaktadır. Bu yönüyle konutu salt duvarlarla örülü fiziki mekânlar olarak ifade etmek doğru olmayacağı gibi tüm bu manevi değerleri taşıyan ve kişilere özel anlar sunan konutun yönetimini de çok fazla yalınlaştırmak ve basitleştirmek de doğru olmayacaktır.

Binlerce konutun ve yüzlerce çalışanın (personel ve taşeronlar) olduğu büyük sitelerde kimi zaman yönetimlerin elinde olmayan aksaklıklar yaşanabilir. Doğal afetler, yoğun yağışlar ve aniden değişen hava koşulları işlerin aksamasına neden olabilir. Konut yönetimleri faaliyetlerini yerine getirmeye çalışırken kimyasal ve sarf malzeme alımları, asansör, kazan vb. periyodik bakım için alanında uzman firmalar ile anlaşma gerektiren işler, özel güvenlik hizmetleri gibi pek çok alt sektörü de etkilemekte ve aynı zamanda bu firmalarda yaşanan aksaklıklardan da etkilenmektedir. İş güvenliğinin sağlanması için gerekli ortamın hazırlanması yapıda bazı değişiklikleri gerektiriyorsa daire sakinlerinin görsel zevkine uymasa bile kanuna uymak gerektiği için yapılması gereklidir.

Konut yönetimlerindeki süreçlerin en zoru daire sakinlerinin şikayetlerinin yönetimidir. Kişisel talepleri en aza indirgeyebilmek, ilişkilerin eşitlik ve şeffaflık ilkesine bağlı kalarak ilerlemesini sağlayabilmek için mutlaka belirli standartlar ve kurallar oluşturulmalı, kanuni dayanakları ile birlikte aydınlatma metinleri tüm ortak alanlarda paylaşılmalıdır. Daire sakinlerinin yönetim hizmetlerine ilişkin konularda bilinçlenmesi, işlerin daha kolaylaşmasını sağlayacaktır. Son bölümde yapılan saha araştırması da daire sakinlerinin yönetim hizmetlerine ilişkin kanuni, mali ve fonksiyonel faaliyetler konusundaki bilgi eksikliğinin giderilmesi ve iletişimin güçlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Çünkü sosyal medya ve haberlere konu olan toplu yapılarda yönetiminden kaynaklı bir takım suistimallerin yapıldığını duymak, sakinlerin organizasyona güvenini kaybetmesine neden olmaktadır (Onbulak, 2017: 105). Dolayısı ile konut yönetim hizmetleri de oldukça hassasiyet gösterilmesi gereken unsurlar içermektedir.

Yukarıdaki açıklamaları göz önüne alarak konut yönetimini, daire sakinlerinin bir arada yaşamlarını sürdürdükleri ortak alanların ve bunlarla ilişkili yerlerin yıllık hazırlanan bütçe dahilinde teknik, temizlik, güvenlik vb. faaliyetler aksamayacak şekilde etkin yönetiminin sağlanmasıdır. Ancak en az 8 konuttan oluşan apartmanların da dahil olduğu konut yönetimi çerçevesinde giderlerin tamamının belgelendiği ve çoğunluğun menfaatine olacak şekilde işlerin doğru ve yasalara uygun şekilde yapılması ve takibi öne çıkmaktadır. Bu hizmetlerin ifasında yaşanacak sorunlar ise ilgili yapıya ait yönetim planı ve ilgili kanunlar yardımıyla çözüme kavuşturulmalıdır.

Orta-üst ve üst gelir grubuna yönelik dışarıya kapalı olarak inşa edilen bu yeni yerleşim alanları, Kurtuluş'un (2016: 78) belirttiği üzere İstanbul gibi büyük kentlerde yeni alt kentleşme olgusu olarak doğmaktadır ve mekânsal farklılaşma ile çevresini de değiştirmektedir. Bu nedenle farklı gelir gruplarının yaşam ve çalışma alanlarının bir arada olduğu toplu yapı/sitelerde ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yönetimi profesyonel konut yönetim hizmetlerinin önemini gündeme getirmektedir.

3.4.1. Toplu Yapıların Gelişimi ve Yönetimi

Türk Dil Kurumu'na göre konut "İnsanların içinde yaşadıkları ev, apartman vb. yer, mesken, ikametgâh" olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/> Erişim 02.02.2019). Anayasa'mıza (1982) göre de 21. maddesinde belirtildiği üzere dokunulmaz olarak

nitelendirilmiştir (https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/MGK_/d01/c007/b118/mgk_010071180438.pdf Erişim 02.02.2019). Ancak konut fiziki tanımının ötesinde, insanların hayatlarını geçirdiği, sevdikleriyle bir arada olduğu, acı ve tatlı birçok anın içinde yaşandığı, herkes için farklı anlam ve anılarla dolu maneviyatın yoğun olduğu mekânlardır. Özellikle de kültürel açıdan aile bağlarının güçlü olduğu ve geleneklerin yer aldığı ülkemizde konutu sadece barınma ihtiyacının karşılandığı bir yer olarak görmek ve artan nüfus için konut planlaması yaparken bunu göz önünde bulundurmamak doğru olmayacaktır.

Büyük kentlerde artan nüfus yoğunluğu ve zamanla şehir çeperine doğru yayılması konut açığını da beraberinde getirmiştir. Büyük şehirlerdeki artan konut ihtiyacını planlamak için devlet teşviki ile toplu konut kavramı ortaya çıkmıştır. Toplu konut, sosyal ve fiziksel altyapısıyla birlikte gerçekleştirilen çok sayıda konut birimini ifade etmektedir (Özelmacıklı, 2012; 123). Ancak toplu konut kimliği, ülkemizde uzun yıllar; özel kesim, kamu kesimi ve kooperatifler yoluyla yürütülmüş, merkezi bir kontrol mekanizması işlemediğinden özel kesimde ve kamu kesiminde birbirinden bağımsız uygulamalar ile farklı toplu konut çözümleri ortaya çıkmıştır (Akar ve Başkaya, 2005: 3). Geçmişten günümüze en çok tartışılan konulardan biri olan konut açığını düzenleyebilmek için, büyük inşaat yapıları İstanbul'u esir almadan önce farklı çözüm önerileri sunulmuştur. Baysun'a (1960: 124-125) göre İstanbul'daki konut ihtiyacının önce İngiltere'deki gibi sıra evler ile giderilebileceği önerilmiş ancak ilerleyen süreçte İngiliz konut tarzı olan sıra evler yerine, Fransız kültüründen esinlenerek inşa edilen apartman tipi konutlar çok daha fazla ilgi görmüşlerdir (Öncel, 2010: 307-341).

Toplu konut uygulamaları çok sayıda ve bir arada üretilmeleri nedeniyle, düşük maliyetli uygulamalar olduklarından "toplu konut" kavramının sıklıkla "sosyal konut" kavramıyla aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Tapan'a (1996) göre gerçekte her iki kavramın çıkış noktası ayrıdır; "Toplu konut" pazar ekonomisinde bir ticari kavram olarak ortaya çıkarken, "sosyal konut" devletin, yerel yönetimin ya da bazı sosyal kurumların ürettiği konut anlamına gelmektedir ve bu tür bir konut, pazar ekonomisinin dışında bir üretim örgütlenmesinin sonucudur (Ahsen, 2011: 1). Oxley ve Dunmore'a (2004) göre sosyal konutlarla özel konutlar arasındaki en önemli fark, sosyal konutların

var olan bir konut ihtiyacının karşılanması amacına hizmet ederken özel konutların varsayılan talebe yönelik inşa edilmesi olarak belirtilmektedir (Karakaş, 2015: 47-68).

Özellikle ülkemizde konutun bir ihtiyaçtan ziyade statü olarak algılanmasıyla, konut inşaatı faaliyetleri Avrupa'ya göre farklı bir gelişme izlemiştir. Ancak bu gelişmeler alt grubun konut talebi ile değil rantın yüksek olduğu üst-orta grubun konuta ilişkin beklenti ve arzuları ile şekillenmekte, yeni mahalle formları, yaşam tarzları ortaya çıkmaktadır.

Sadece İstanbul ve Ankara değil, birçok il ve ilçemizde toplu yapılara eğilimin arttığı görülmektedir. Toplu Konut ile karıştırılmaması gereken bir kavram olan toplu yapılar, birden çok bağımsız bloğun bir araya gelmesi ile oluşmaktadır ve çoğu zaman da site olarak adlandırılmaktadır. Ancak bazı siteler bir kaç parsel ya da adayı da kapsayınca 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'na göre 9. Bölümde yer alan Toplu Yapıların Yönetimi kural ve şekillerine tabi olduklarından sıkça site yerine toplu yapı kavramı kullanılmaktadır.

Toplu Konutlar devlet teşviki ile dar ve orta gelirli aileler için planlanırken, toplu yapı veya siteler her kesimden birey için seçenekler sunmakta ve piyasa koşullarına göre üretilmektedirler. Şehir merkezlerinde arsa fiyatlarının pahalılığı ve kısıtlılığı sebebiyle genellikle merkezden uzak inşa edilen toplu yapılarda, bireylerin ulaşım sorununa çözüm olarak kendi kendine yetebilen, içerisinde her türlü sosyal olanağın hatta okul, kreş gibi kurumların da olduğu bir planlama yapılmaktadır.

Kendi içinde homojenleşerek şehrin heterojenliğini kaybetmesine neden olan yeni nesil örgütlenme biçimi olan dışarıya kapalı sitelerin gün geçtikçe artması, bir bakıma şehirlerdeki insanların birincil kaygısı olan suç ve güvenlik konularını ön plana çıkarmıştır. Pérouse ve Danış (2005: 93) tarafından yapılmış araştırma verilerine göre, İstanbul'daki güvenli siteler yoğun ilgi görerek çoğalmakta ve bu yapılardaki bağımsız konut sayısı projelere ve konuma göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin Ağaoğlu İnşaat tarafından yapımına 2015 yılında başlanan ve etaplar halinde teslim edilen Maslak 1453 projesi 320.000 m2 arsa alanı üzerinde 4789 adet bağımsız bölümden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra 30 haneli özel güvenli ve sosyal donatıların olduğu siteler de bulunmaktadır.

Hem yapısı hem de hane sayısı ile bu güvenli siteler, içinde bulundukları mahallenin de yapısını olumlu/olumsuz etkilemektedirler. Sitelerin etrafını kaplayan yüksek duvarlar mahalle ile aralarında bir sınır oluşturup dışlanma hissi yaratsa da bu yapıların etrafını saran ve 7/24 izlenen kamera sistemleri, kapıda bekleyen üniformalı özel güvenlik personeli, o semtteki suç oranlarının azalmasına dolaylı olarak etki etmektedir. Geray'ın (2018: 37) *Güvenli Kent ve Kente Karşı Suçlar* yazısında, kent kavramı içerisinde kentlerin güvenilirliğine vurgu yaparken “Güvenli olmayan kent, kent değildir” diye belirtmiştir. Güvenli sitelerin gelişimini incelerken kentlerdeki suç oranları da araştırılması gereken konulardan biridir.

Dışa kapalı siteler öncelik olarak güvenlik nedeniyle tercih edilmiş olmakla birlikte günümüzde bir statü simgesi haline gelmiştir. Özellikle konut üreticileri bu hissiyatı kısa sürede fark ederek konut pazarlaması açısından önemli bir avantaja çevirmişlerdir. Alt kentleşme kavramının simgesi haline gelen siteler, birçok akademik araştırmanın da konusu olmuştur. Sitelerin homojen yapısı, sosyal donatıların çekiciliği, aidiyet hissinin ön plana çıkarılması gibi kavramların değeri artmış, her biri birer pazarlama argümanı haline gelmiştir. Hatta bu pazarlama kampanyaları öyle bir hal almıştır ki; önce lüks konutlar cazibe merkezi haline getirilerek kişiler mahallelerinden koparılmış, sonra da yeni bir kampanya ile mahalle kültürünün hakim olduğu yeni konut projeleri üretilerek daha önce terkedilen eski alışkanlıklar nostalji adı altında kişilere tekrar pazarlanmıştır.

Özel olarak tasarlanan ve projelendirilen sitelerde yaşayan hane halkının hem yapıyı kullanımı hem de aralarında gerçekleşecek olan ilişkiyi düzenlemeye yardımcı olan en önemli kanun 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'dur. Sonrasında ise elbette diğer kanunlardan da sorunların çözümünde faydalanılmaktadır.

3.4.2. 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu

Ülkemizde, özellikle de İstanbul ve Ankara gibi yoğun göç alan metropollerin merkezi semtlerinde apartmanlaşma ve toplu yapıların gelişimi bu yapıların yönetimi ile ilgili güncel sorunları ortaya çıkarmıştır.

1934 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren 2644 Sayılı Tapu Kanunu kendi döneminde yeterli iken inşaat sektöründe yaşanan yükseliş ve kagir yapılardan yüksek katlı betonarme binalara/apartmanlara geçilmesi ile yetersiz kalmış, bununla beraber bireylerin kendilerine ait olan bağımsız bölüm kavramı hayatımıza girmiş

bulunmaktadır (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2644.pdf> , Erişim: 09.04.2021). Ancak mevcut kanunda dairelerin bireysel kullanımına ilişkin bir madde olmaması, söz konusu düzenlemelerin yetersizliği ve toplumun ihtiyaçları göz önüne alınarak konunun, özel bir kanunla ele alınması uygun görölmüştür. İsviçre Hukukunda Medeni Kanuna 19 madde eklenirken, ölkemizde özel bir kanunla konu ele alınmış ve 1965 yılında kabul edilen 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu 02.01.1966 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Sarı, 2015: 8).

Ancak ilerleyen dönemlerde hem nüfusun artması hem de tüketici talepleri sonucu güvenliklı ve içinde birçok sosyal aktivitenin yer aldığı bir veya birden çok parsel içerisinde inşa edilen çoklu binalardan oluşan yapıların yönetiminde bu kanun da yetersiz kalmıştır. 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu’nun hazırlanma döneminde, uygulamada özellikle de yönetim ve ortak giderlere katılma konusunda yetersiz kalmanın da ötesinde anlaşmazlıklara açıklık getiremediğinden hem sakinler arası ilişkilerde hem de yönetsel konularda pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Kanunun kabulünden itibaren aradan geçen zaman içerisinde aksaklıklar tespit edilmiş ve 1983 yılında 2814 sayılı Kanun ile Kat Mülkiyeti Kanununa “Birden çok yapılarda uygulanacak özel hükümler” başlığı altında ek 3 üncü maddeyi ilave etmiş ve böylece bir parsel üzerinde birden fazla yapı uygulaması aynı zamanda hukuki temele kavuşturulmuştur (şengöl, 2010: 7).

1983 sonrası olarak adlandırılan dönem ise aslında toplu konut yönetimleri açısından bir dönüm noktası olmuş ve günümüzde, birden fazla parsel üzerinde kurulan sitelerin artış göstermesi ile birlikte, toplu yapı kavramı oluşmaya başlamış ve kanun koyucu bu ihtiyacı karşılamak üzere toplu yapılara ilişkin özel düzenlemeler yapma yoluna gitmiştir (evik, 2010: 27). Toplu yapı uygulamasının ortaya çıkardığı bu çok yönlü sorunların özömlenmesi, bugün gelinen noktada, Kat Mülkiyeti Kanununda yeni ve belli ölçüde ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesini zorunlu kılmıştır. Bu çerçeve de söz konusu kurum, 14.11.2007 tarihinde 5711 sayılı Kanun’la toplu yapıya ilişkin hükümlerin bir arada bulunmasının uygulamada sağlayacağı kolaylık da dikkate alınarak “Toplu Yapılara İlişkin Özel Hükümler” başlığı altında KMK 66 vd. maddelerinde kat mülkiyeti mevzuatımızda ayrı bir bölüm olarak düzenleme konusu yapılmıştır (şengöl, 2010: 10).

634 sayılı KMK'nun birinci maddesinde kat mülkiyetinin tanımı şu şekilde yapılmıştır; "Tamamlanmış bir yapının kat, daire, iş bürosu, dükkan, mağaza, mahzen, depo gibi bölümlerinden ayrı ayrı ve başlı başına kullanılmaya elverişli olanları üzerinde, o gayrimenkulün maliki veya ortak malikleri tarafından kurulan mülkiyet haklarıdır" (<https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=1&MevzuatNo=634&MevzuatTertip=5> , Erişim: 09.04.2021). Ancak toplu yapılarda ve apartmanlarda birden fazla kişinin bir arada yaşadığı alanların düzenini sağlamak ve anlaşmazlıkları gidermek için kanun üzerinde yukarıda belirtilen düzenlemelerin yapılması ile ortak alan denilen yerlerin kullanımına ilişkin bir takım kurallar belirlenmiştir. Kurallara uygunluğun tartışılmasından önce ortak alanların nereler olduğu ve nelerin giderinin ortak karşılanması gerektiği konusu ise hem kanun hem de yönetim planlarında belirtilmiş olsa da daire sakinlerini ikna etmede bu iki unsur da bazen yetersiz kalmaktadır.

3.4.3. Toplu Yapıların Yönetim Şekli

Yönetim Planı, bir anagayrimenkulün yani binanın veya yerleşkenin anayasası niteliğinde olup tüm bilgiler bu planda yer almaktadır. Kimi kaynaklarda sözleşme olarak da adlandırılan bu belge tapu dairelerinden alınıp doldurulabileceği gibi müteahhit firma tarafından baştan da yazılabilir. Yapı tamamlanıp kat mülkiyetine geçerken diğer evraklarla birlikte teslim edilmesi şart olacak kadar önemli olan bu belgenin niteliği ve gücü ne yazık ki daire sakinleri tarafından pek bilinmemektedir. Ancak malik tapuyu inşaat firmasından teslim alırken bu sözleşmeyi (yönetim planını) de kabul etmiş sayılmaktadır. Malikler yeni mülklerinin heyecanı ile sorunsuz ve ek maliyet çıkmadan tapularını alabilme düşüncesi ile yönetim planlarını genelde okumazlar. Oysa ikinci el satışlarda dahi yönetim planının okunarak o yapıdaki yaşam kurallarının ve yönetim şeklinin öğrenilerek bilinçli bir şekilde o yerleşkede yaşamaya başlamak ileride yaşanacak sorunlara baştan çözüm olabilecektir. Yönetimden temin edilemediği durumlarda malikin bizzat başvurusu ile ilgili tapudan temin edilebilmektedir.

Bir toplu yapının nasıl yönetileceği, yönetimi kim veya hangi kurumun yapacağı, yönetimin nasıl oluşturulacağı, aidat hesaplamalarının nasıl yapılacağı, ortak alanların kullanımına dair kurallar vb. pek çok önemli konu yönetim planında belirtilmektedir. Yönetim planı daire sakinleri açısından öyle önemlidir ki; toplu yapılarda yaşanan

uyuşmazlıklarda önce yönetim planı sonra ilgili kanunlar devreye girmektedir. Belirtmek gerekir ki kanunları değiştirmek mümkün değilken, yönetim planı asla değişmez bir sözleşme değildir. İki taraf arasında kabul edilen bir akid niteliğinde olduğundan günün şart ve gereklerine göre bir takım değişiklikler yapmak elbette mümkündür. Ancak bunun için kat maliklerinin (sadece mülk sahiplerinin) en az 4/5'inin oyu ve onayı sağlanmalıdır. Binlerce konutun olduğu toplu yapılarda ise bu sayıyı yakalamak hiç de mümkün görünmemektedir.

Kimi zaman daire sakinleri hizmetten memnun kalmayıp, yönetim firmasını değiştirmek isteyebilirler. Ancak yönetim planında bu yönetim şeklinin süresi ile ilgili bir bilgi verilmişse o süreci değiştirmek için yine tüm kat maliklerinin en az 4/5'inin onayı gerekli olacaktır.

İnşaat firmasının yönetimde söz sahibi olduğu geçici yönetimin süresi, yönetici ve denetçi seçimleri, temsilciler kurulu, yönetim kurulu gibi kavramlar ve kimlerin bu görevlere getirilebileceği, ortak yerlerin ve sosyal alanların kullanım kurallarının vb. pek çok yönetime ilişkin hususlar yönetim planında belirtilmelidir. Ancak belirtilmese dahi yönetim planı kanuna aykırı maddeler içermeyeceği için, 634 sayılı KMK'da "*Toplu Yapılara İlişkin Özel Hükümler*" in yer aldığı 9.bölümde kat malikleri kurulunun toplanmasından yönetici ve denetçi atamaya, alacakları ücrete, ortak giderlerin nasıl paylaştırılacağından yönetimin süresi ve yetkilerine kadar belirtilmiştir.

Toplu yapıda yaşamın başlaması ile gecikmeden düzenin kurulması hatta yaşam başlamadan pek çok hizmetin aktif hale getirilmesi gerekmektedir. Örneğin peyzajın hazırlanması, güvenlik hizmeti, teknik hizmetler gibi konularda alınması gereken onlarca karar ve uygulama olduğundan bu süreçleri yönetebilmek için ilgili kanunun 73. maddesinde yetki verilmiştir (634 s. KMK, md.73);

"Yönetim plânında toplu yapı temsilciler kurulu oluşuncaya kadar, bu kurulun görevlerini üstlenmek, yetkilerini kullanmak ve kurulun oluşması için gerekli girişim ve çağrılarda bulunmak üzere, bir geçici yönetim kurulması öngörülebilir. Bu takdirde yönetim plânında geçici yönetimin nasıl oluşacağına ve ne zamana kadar devam edeceğine ilişkin hükümlere yer verilir".

Noter tarafından onaylanmış her sayfası numaralı olan karar defterine ilk karar olarak Geçici Yönetim Atama kararı eklenmelidir. Bu karar 1 (bir) numaralı karar olmaktadır. Karar metninde ilk olarak yönetim planına atıf yapıp arkasından geçici yönetim kurulu

başkan ve üyeleri belirlenecek, arkasından da aynı şekilde denetim kurulu başkan ve üye bilgileri yazılıp oy birliği ile karara bağlanacaktır.

Geçici yönetim ataması yapıldıktan sonra ikinci kararda atanan kişilere imza ve alınacak kararları uygulama yetkisi verilecektir. Konu ile ilişkili işlemleri bir paragrafta toplayıp burada yetki verilecek olan tüm işlemler tek tek yazılmalıdır. Yoksa her ne kadar atama yazısı olsa da eğer yapılmak istenen işlem yetkilendirme kararı metninde yer almıyorsa yerine getirmek mümkün olmayacaktır.

Geçici yönetim ile ilgili 73. maddenin devamında da geçici yönetim ile ilgili süre belirtilmiş; en geç toplu yapının bitimini izleyen bir yıl sonrasına kadar devam edebilir, bu süre, her halde toplu yapı kapsamındaki ilk yapı ruhsatının alınmasından itibaren on yıl geçmekle sona erer denilmiştir (634 s. KMK, md.73). İnşaat firmasının yönetimin işleyişi ile ilgili bir gerekliliği ya da ek bir katkısı kalmamışken, dairelerinin satışı tamamlanana kadar bu maddeyi dayanak göstererek yönetimden çekilmeyerek, yönetimi sağlayacak gerçek kat maliklerinden oluşan genel kurulu erteleyebilmektedir. Normal şartlarda tüm yapıya ait iskan alımından sonraki bir yılın bitiminde geçici yönetim yetkilerini kat malikleri kuruluna devretmelidir. Ancak iskanın alınması 10 yılı aşar ise artık ilave bir yıl daha gibi bir süre tanınmamaktadır. Aslında net olan bir şey var ki o da iskan alındıktan sonraki bir yılın bitiminde geçici yönetimin artık çekilmesi gerektiğidir (Kaya, 2019: 1).

Günümüzde pek çok projeye imza atan inşaat firmaları kendi bünyelerinde yönetim firması bulundurmakta ve üretimini yaptıkları konutların yönetimini yine kendi ellerinde tutmaktadırlar. İlgili kanunun yönetim ve yöneticiye atadığı tüm yetkiler geçici yönetim için de geçerli olmaktadır.

Yaşamın başlaması ile birlikte düzeni kuracak ve yönetecek bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bu organizasyonun yapısı yine ilgili kanunda ve yönetim planında belirtildiğinin aksine olmayacak şekilde acilen kurulmalıdır. Bu da geçici yönetimden oluşmaktadır. Ama yaşamın başlaması ve dairelerin %50'sinde yaşam başladıktan sonra artık geçici yönetim görevini tamamlayarak organizasyonu gerçek sahiplerine bırakmalıdır. Çünkü anataşınmazı kat malikleri kurulu yönetir. KMK'nun 27. maddesi; "Anagayrimenkul, kat malikleri kurulunca yönetilir ve yönetim tarzı, kanunların

emredici hükümleri saklı kalmak şartıyla, bu kurul tarafından kararlaştırılır.” şeklinde düzenlenmiştir (Çevik, 2010: 82).

Anagayrimenkulün yönetimini yapacak olan Kat Malikleri Kurulu’nun seçimi için öncelikle bir genel kurul toplantısı yapılması gerekmektedir. Geçici yönetim süresince her hangi bir genel kurul toplantısı yapılması şart değildir. Ancak geçici yönetimin devrinden sonra ilgili kanunda da belirtildiği üzere en az senede bir kez, toplu yapılarda ise en az iki senede bir kez ve yönetim planında belirtilen tarihlerde, belirtilmemiş ise Ocak ayında mutlaka gerçekleştirilmelidir (634 Sayılı KMK, md.29, Ek cümle: 14/11/2007-5711/14 md.). Toplantı yeter sayısı ve karar yeter sayısı 30/1 fıkrasında düzenlenmiştir. Maddeye göre, blok kat malikleri kurulu, kat maliklerinin sayı ve arsa payı bakımından yarısından fazlasıyla toplanır ve oy çokluğu ile karar verir (Sarı, 2015: 41). Ancak yeterli çoğunluk sağlanamaz ise davet mektubunda yedi günden daha kısa sürede olmamak üzere ikinci toplantı belirtilen yerde ve saatte yapılır. Bu sefer toplantıya katılanların yarısından bir fazla oyla karar alınır.

Şöyle ki geçici yönetim süresince kurulun her hangi bir toplantı düzenleme mecburiyeti yoktur. Bu nedenle geçici yönetimi bırakma kararı alındığı takdirde yapılacak olan ilk toplantı Olağanüstü Kat Malikleri Toplantısı olarak adlandırılır.

634 Sayılı KMK’da, ilgili yapıların (konut ve konut sitelerinin) yönetimi üç yapıdan oluşmaktadır. Bu toplantıda asil ve yedeklerden olmak üzere kat malikleri arasından blok temsilcileri, yine asil ve yedek olmak üzere blok denetçileri seçilir. Seçilmiş olan Blok Yöneticisi/Temsilcileri bir hafta içerisinde yapacakları ilk toplantıda, üç asil ve üç yedek üyeden oluşan Toplu Yapı Yönetim Kurulu’nu oluşturacaktır. Seçilmiş olan asil blok denetçileri de bir hafta içerisinde yapacakları ilk toplantıda, aralarından bir başkan seçeceklerdir. Tüm bu kararlar ilgili yapıya ait her sayfası noterden onaylatılmış olan genel kurul karar defterine yazılır. Daha sonra yönetim kurulunun kendi arasında alacağı kararlar ise “Yönetim Kurulu Kararı” olarak tüm daire sakinlerini bağlayıcı nitelikte olur ve mutlaka yine her sayfası onaylı olan yönetim kurulu karar defterine yazılarak tüm daire sakinlerine duyurulur. Toplantıya katılamayan ancak yerine oy kullanılmasını isteyen daire sakinleri yönetim planında yazan şekil şartlarına uygun (kimi yönetim planlarında noterden onaylı olacak şartı konulabiliyor) olacak şekilde bir başka daire sakinine (malik olabileceği gibi kiracı da olabilir) vekalet verebilir.

Toplu yapıya ilişkin alınacak kararlar bundan sonra toplu yapı kat malikleri kurulunda alınacaktır. O halde, toplu yapı kat malikleri kurulu toplu yapının karar alma organıdır, diyebiliriz. Bunun yanında toplu yapı kat malikleri kurulu toplu yapıya ilişkin alınan kararların yürütülmesini denetleme ve bu kararlara ilişkin çıkacak uyuşmazlıkların çözümünü sağlama görevlerine sahiptir (Çevik, 2010: 105). Dolayısı ile böyle güçlü yetkilere sahip olunması nedeniyle satışları tamamlanmadan inşaat firması genellikle yönetimden ayrılmak istemez veya kendi bünyesindeki alt firması ile ya da anlaşmalı olduğu bir yönetim firması ile yönetim kurulu yetkisini elinde tutmak istemektedir.

Yönetici ataması yapılırken gücü elinde tutmak isteyenler gerek inşaat firması olsun gerek kat malikleri kurulu, kendilerine yakın olan ve aynı fikirleri paylaştıkları kişileri tayin etmek isterler. Yönetici olarak seçilecek kişi aynı zamanda bir tüzel kişilik de olabilir. Bu sefer yöneticinin tüm yetki ve sorumlulukları bu firmaya devredilmiş olur.

Pratikte uygulanan modeller incelendiğinde, geçici yönetim süresince veyahut genel kurulda verilecek karar ile belirlenecek yönetim şekli ve yönetici seçimi için seçenekler kısaca aşağıda belirtilmektedir;

- a) İnşaat firması bünyesinde ve kendisinin belirleyeceği yönetici tarafından,
- b) İnşaat firmasının kendi bünyesindeki yönetim firması ve onun atayacağı yönetici tarafından,
- c) İnşaat firmasının sözleşme yaptığı bir firma tarafından,
- d) Genel Kurul Kararı ile daire sakinleri arasından seçilecek bir yönetici (ücretli olabileceği gibi gönüllülük esasına dayalı da olabilir) tarafından,
- e) Genel Kurul Kararı ile profesyonel bir firma aracılığı ile,
- f) Veya yine Genel Kurul Kararı ile site yönetimine bağlı olacak, tecrübe ve bilgisine güvenilen bir yönetici ile toplu yapının yönetilmesi belirlenebilir.

Ortak yerler günümüzde o kadar çok ve karmaşık yapılar olabilmektedir ki; oluşmasından, kurulmasından, tahsis edilmesinden; kullanım hakları bakımından ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesi gereken bir yapı zinciri meydana gelebilmektedir (Kaşıkçı, 2014: 25). Yöneticinin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmesi ve yerine getirirken de daire sakinlerinden gelen şikayetler ile durumun kişiselleştirilmemesi için ayrıntılı bir şekilde bu alanlara dair açıklamaların yapılması gereklidir.

Dolayısı ile yukarıdaki seçeneklerden hangisi tercih edilirse edilsin, yönetim planında yoksa dahi yaşam kılavuzunda belirtilen kurallara uygun veyahut da ayrıca alınacak yönetim kurulu kararları ile belirlenecek Toplu Yapı Yaşam Kuralları çerçevesinde; bu kararlar ile sosyal tesislerin kullanımından aidatların toplanmasına, aidat ödemesi yapmayan sakinler için nasıl bir hukuki süreç işletileceğine kadar her koşul belirtilmeli ve karara bağlanmalıdır ki, yönetim firması/yönetici bireysel karar vermekle suçlanmasın ya da karara uymayanlar hakkında yasal işlem başlatılabilsin. Hukuki süreçlerin işletilmesi için dayanak gösterilecek kaynaklar olması ve bunların mutlaka ortak erişime açık alanlarda yayınlanmış olması gerekmektedir. Bu noktadan sonra Türk Ceza Kanunu 4. madde hükmü uyarınca; “Ben kanunu bilmiyordum, denilemez; herkesin, yaşadığı ülkenin kanunlarını bildiği kabul edilir” (Yalçın, 2013: 11) şeklinde belirtildiği gibi daire sakinlerinin de yaşadıkları konuta ait ve yayınlanmış olan yaşam kurallarını bildikleri kabul edilir.

Uluslararası tesis yönetimi uygulamaları incelendiğinde tesis yöneticisi iş ilanları iki gruba ayrılmakta ve yöneticinin yükü yetkinliklerine göre paylaştırılmaktadır. İdari ve teknik olarak gruplandırılmış ve mühendislik bilgisi içeren işler için ayrı, idari ve operasyon hizmetlerinin bağlı olduğu bölüm için ayrı ilan verilmektedir (Barker, 2013: 3). Ülkemizde ise tüm işler tek bir birimde ve tek yöneticide toplanmaktadır. Böyle bir yönetim şeklinde profesyonel bir yönetim firması ile çalışıldığında merkez kadroda yer alan uzman ekip saha desteği ile yöneticiye destek çıkmaktadır.

Yöneticiler iç müşteriler (daire sakinleri) açısından bir bakıma tedarikçi olarak görülmekte ve hizmet kalitesini korurken müşteri memnuniyetinin de sağlanmasını beklemektedirler (Guizzı, Miele ve Carlini, 2012: 423).

Yöneticinin hangi birime bağlı olduğu yani inşaat firması, site yönetim kurulu veya profesyonel yönetim firması fark etmeksizin ilk önceliği ve sorumluluğu daire sakinlerinin menfaatini koruyup kollayacak işler yapması, daire sakinlerinin menfaatine olmayan işlerin yapımı söz konusu olduğunda kendilerini haberdar etmesidir. Etik açıdan da bakıldığında yöneticilerin maaşları daire sakinlerinden alınan avans niteliğindeki aidatlar ile ödenmektedir. Dolayısı ile yönetici de hem iş hem de ahlaki açıdan sakinlerin haklarını korumalıdır.

3.5. Profesyonel Konut Yönetimi ve Boyutları

Tesis yönetimi, birincil faaliyetlerin etkinliğini destekleyen ve geliştiren hizmetleri tek çatı altında toplayarak, birden çok faktörün birbirine bağımlılığını bütüncül bir şekilde yöneterek teknoloji ile desteklenmiş bir kullanıcı memnuniyeti yaratmaktadır (Atkin ve Brooks, 2015: 5). Türkiye’de tesis yönetim sektörünün gelişimi, dünyada olduğu gibi teknik, temizlik ve güvenlik hizmetlerinin taşeronlaştırılması ile başlamıştır ([https://ekonomi.isbank.com.tr/Content Management/Documents/ar_10_2015.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/Content/Management/Documents/ar_10_2015.pdf) Erişim: 12/2019). Ancak nitelikli binaların artışı ile aynı zamanda yönetim alanında profesyonel yöneticilere ve yönetim firmalarına ihtiyaç duyulmuştur. Konutlardan önce alışveriş merkezlerinin (AVM) inşaatı ile pek çok hizmet kolu aynı çatı altında toplanarak tek bir yöneticiye bağlanmıştır. Ancak bir kişinin temizlik, teknik, güvenlik, peyzaj, müşteri ilişkileri, pazarlama, finansal konular gibi her alanda uzman olması beklenemeyeceği üzere başarılı bir yönetim de söz konusu olamaz. İlk başta her faaliyet alanında taşeron firmalarla çalışılmaya başlanmış olsa da daha sonraki dönemlerde konutlar ve iş merkezleri için de geçerli olmak üzere profesyonel yönetim firmalarından danışmanlık hizmetleri alınmaya ve yavaş yavaş işler işin uzmanlarına bırakılmaya başlanmıştır.

Özellikle AVM yönetimlerinde mevcut ticari alanların kiralama ve kiracı ilişkilerinin yönetimi, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullara karşın müşteri çekmeyi sağlayacak başarılı etkinliklerin organizasyonu, yatırımcı ilişkileri gibi aslında finansal yönden güçlü ve önemli konular bir kişinin değil de alanında uzman bir grubun altından kalkabileceği işlerdir. Ülkemizde içinde birçok sosyal ve ticari alanların bulunduğu, binlerce kişinin yaşayıp, yüzlerce kişinin çalıştığı mega konut projeleri profesyonel bir yönetimi kesinlikle gerekli kılmaktadır. Ancak o kadar büyük yapıda olmayan yerlerde dahi mevcut yatırımı koruyacak, şeffaf ve hesap verebilir yönetimler herkesin tercihi haline gelmiştir.

Tesis Yönetim Hizmetleri şu an için ülkemizde ayrıca bir sektör olarak tanınmadığı için, bu alanda faaliyet göstermekte olan dernekler aranması ve Ticaret Odası gibi kaynakların araştırılmasına rağmen kaç adet firmanın bu alanda kayıtlı olarak hizmet verdiği bilgisine ulaşılamamıştır. Çünkü odalarda ve derneklerde kayıtlı olanların bir kısmı sadece temizlik, teknik ya da güvenlik gibi uzmanlık isteyen bir faaliyet kolunu

yerine getirirken gelecekteki fırsatları da değerlendirebilmek adına unvanına entegre tesis yönetimini de eklemiş olduğu gibi, bir yandan sadece temizlik firması iken herhangi bir kaydı ve mesleki yeterlilik belgesi olmadan ek olarak yönetim hizmeti veren kayıtsız firmalar da bulunmaktadır.

Destek hizmeti sunan firmalar da tesis yönetiminin içerisindeki bir alt kategoride sürece dahil edilmelidirler. Ancak esas işi yönetim olmayan firmaların yönetim işi yapmamaları için bir takım sertifika şartı vb. sektörel engellemeler konulmalıdır. Tesis yönetimi birçok disiplini ve hizmeti içerir ve bunların her biri uzmanlık gerektiren bilişim teknolojisi ile bağlantılı organizasyonlardır. Operasyonel, taktik ve stratejik karar verme süreçleri deneyim ve yönetsel iş zekası gerektirmektedir (Kamaruzzaman ve Zawawi, 2010: 79).

Özellikle 2000’li yılların sonrasında orta ve üst düzey gelir grubuna hitap eden ve günümüzde de sıkça görülen bağımsız bölüm ve blok sayılarının yüksek olduğu toplu yapı uygulamaları daha da gelişerek çeşitlenmektedirler. İçerisinde spor alanları, fitness salonu, kuaför, terzi, kuru temizleme, market ve kafeteryaları ile kendi kendine yetebilen, güvenli geçişler ile çevreden bağımsız yeni yerleşkeler yer almaktadır. Bu modern yapılar ile burada yaşayanların hizmet beklentileri de artmıştır. Böyle nitelikli yapılarda hem var olan yapının korunması ve ömrünün uzatılması hem de daire sakinlerinin memnuniyetlerinin sağlanması açısından profesyonel yönetim firmalarının önemi daha da artmaktadır.

Tesis yönetiminin bir alt ürünü olan konut yönetimi, müşteri ilişkileri yönetiminin ve hizmet memnuniyetinin ön planda tutulduğu farklı bir bakış açısı gerektirmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2001: 320). Çünkü organizasyonun işlevsel başarısı kadar bilişsel başarısı ve yarattığı algı, örgütün devamlılığını sağlamaktadır.

İster bağımsız bir firma ister inşaat firmasına bağlı yönetimler olsun fark etmeksizin bir yönetim faaliyetinin profesyonelce yerine getirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda belirtilmiştir;

- Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim,
- İlgili ve yetkin personel,
- Tüm sakinlerin erişimine açık denetim raporları,
- Tüm sakinlere karşı adil tutum sergilenmesi,

- Temiz ve güvenli bir ortam,
- Demirbaş yatırımlarına sahip çıkılması ve mevcut varlıkların korunması,
- Site bütçesinden müsrif harcamalar yapılmaması, tasarruf sağlayacak yeni teknolojilerin takip edilmesi,
- İletilen sorunlara mantıklı ve hızlı çözümler üretilmesi,
- Sakinlerden gelen öneri ve şikayetlere geri dönüş vb.

aslında herkesin birbirinden, hizmet aldığı kurumlardan bekleyeceği çok temel konulardır. Site yönetimleri bu hususlarda net olduğu sürece her konunun mutlaka çözümü olacaktır ve sakinler açısından da yeterli tatmin duygusu oluşacaktır.

Müşterinin herhangi bir firma ile iş yapmaya devam etmesinin altında yatan temel neden kendilerine sunulan değerdir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013: 38). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve değer yaratma ile bu değeri karşı tarafa doğru kanallar ile yansıtabilmek konusunda site sakinleri ile olan iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Bunun için tüm yönetim firmalarının teknik bilgi ve becerilerine ek olarak müşteri ilişkileri alanındaki başarıları da tercih edilmeleri konusunda etkin bir unsur olmaktadır.

3.5.1. İnşaat Firması Bünyesindeki Tesis Yönetim Firmaları

İnşaat firmaları inşaatı tamamlayıp yaşam başladıktan sonra, yaşanabilecek aksaklıkları çözmek gibi bir süre daha projede personeliyle birlikte kalmayı tercih ederler. Daire teslimleri bitip yaşam düzeni sağlandıktan sonra geçici yönetimi devrederek ayrılır ancak en az 5 yıl daha satış sonrası destek hizmeti vermeye devam ederler. İnşaat zamanında bittiğinde ve sorunsuz olarak yaşam mahalli ile ilgili hizmetler sağlandığında firmaya duyulan güven ve itibarı ile bu tür firmalar inşaatın temelini attığı anda eski müşterileri ve onların tavsiyeleri ile satışlarını daha hızlı gerçekleştirme imkanı yakalarlar. Bu şekilde hem üretici firma nakit sıkıntısı çekmez, zamanında inşaatı tamamlayıp, iskanı alıp, tapuları sahiplerine teslim eder, hem de tüketiciler gayrimenkulleri prim yaptığı için memnun olurlar. Ancak bazı dönemlerde yaşanabilen ekonomik dalgalanmalardan inşaat maliyetleri direk etkilendiği için konut üreten firmalar da kimi zaman bu durumlardan olumsuz yönde etkilenebilmekte, inşaat süreleri uzayabildiği gibi yönetim hizmet kalitesinde de düşüş görülebilmektedir.

Birçok inşaat firması son yıllarda kendi hiyerarşisi altında ayrı yönetim firmaları kurmaktadır. Yönetim planını hazırlarken de yönetme yetkisini 10 yıllığına bu firmalara devretmektedir. En büyük ve en yaygın olan yanlış inşaat firmalarının yönetimde bulundukları sürece aidat ödemedikleri ve kendi paylarına düşen aidat bedellerini de diğer daire sakinlerine yansıttıkları için aidatların yüksek oluşudur. Bu düşünce ile yönetim firması değiştiğinde aidatların yarı yarıya azalacağı beklentisinin tabi ki gerçekler ile uyuşmadığı yönetimin devrinden sonra ortaya çıkmaktadır. Personel maliyetleri ülke genelinde neredeyse aynı olduğundan sadece kullanılan sarf malzemelerde ve yönetim hizmet bedeli olarak ödenen ücrette ufak miktarda farklılıklar olacaktır ki bu da aidatlara %10 oranında yansımaktadır.

Yönetimin kendi kontrolünde olmasının inşaat firması tarafından avantajları;

- Fazla maliyete sebep olacak değişiklik ve yeniliklerin yapılmamasıdır.
- Zamanında ödenmeyen aidatlar yüzünden diğer daire sakinleri hakkında yasal takip yapılırken kendisi açısından hukuki süreç başlatılmamasıdır.
- Enerji giderlerinin boş dairelerde sıfır tüketimde olmasıdır. Oysa yönetmelik gereği bina içinde ısı kaybının önlenmesi için boş dairelerde dahi belli bir derecede ısıнын sabit tutulması yani bir kullanım bedeli oluşması gerekir (merkezi sistemli binalarda geçerli).
- Ödenmemiş aidat borçları için daire sakinlerine gecikme tazminatı uygulanması yapılırken, firma kendi dairelerinde faiz işletmemektedir.

İnşaat firması elbette ki kendi payına düşen aidat bedellerini ödemektedir ancak kimi firmalar zamanında ödememektedir. Genellikle daire satışlarından sonra toplu ödeme yapılmaktadır. Bunun daire sakinleri açısından dezavantajı ise oldukça büyüktür ve çok önemli bir konudur. Çünkü aidat bedelleri aylık gelir olarak tanımlanmakta ve yapının yönetimi (teknik, temizlik, güvenlik, peyzaj, personel maaşları, sigorta ödemeleri vb.) için harcanması planlanan aylık giderler ile denk gelecek şekilde planlanmaktadır. Ödemelerde aksama olması halinde yani eksik aidat yatırıldığında giderleri karşılayacak olan bütçede açık olmakta veya bazı ödemeler yapılamadığından hizmetlerde eksiklikler meydana gelmekte ya da hizmeti sağlayan taşeronlar gecikme faizi uygulamaktadırlar. Bir takım bakım ve onarım faaliyetleri zamanında yapılmazsa karşılaşılabilecek zarar daha büyük olacağından bu sefer bu alanlarda yaşanan tahrifat telafi edilmek istenildiğinde daha büyük bir maliyetle karşılaşılacaktır.

Bir diğerk önemli husus ise zamanında ödeme yapılmadığından dolayı dış kaynak kullanılan güvenlik gibi hizmetlerde veya hayati önem taşıyan asansörlerin periyodik bakımlarının yapılması gibi konularda hizmet alınan firmalar aylık sabit faturalarına gecikme faizi uyguladıklarında bu ek maliyet tüm sakinlere yansıtılmaktadır. Yönetimler bu konuda ödemelerini aksatan daire sakinlerinin aidatlarına kanunda belirtilen oranda (aylık %5) gecikme faizi uyguladıkları için ek gecikme maliyetini bu şekilde telafi ettikleri şeklinde kendilerini savunsalar da bu rakamlar her zaman tüm zararı karşılayamıyor. Hele ki karşı taraf borçlardan ötürü dava açmış ise bir de hukuki sürecin maliyetleri veya hesaplara konulan blokelereın açtırılması gibi durumlar daire sakinlerini daha büyük zarara sokmaktadır.

Bu ve bunun gibi durumlar için çözümlerden biri geçici yönetimin devri için genel kurul yapıldığında mutlaka bir denetim raporu istemektir. Geçici yönetim döneminde herhangi bir denetçi veya denetim uygulaması yönetim sürecinde yer almadığından ve hukuken de mecburi olmadığından inşaat firmasına bağılı hizmet veren yönetim firması tarafından böyle bir işlem yapılmayabilir. Oysa site/toplu yapı yönetimi hesapları ile inşaat firması, yönetim hizmeti sağılayan firma arasındaki transferlerin incelenmesi de oldukça önemlidir. Ya da senetle ödeme yapıp, senedi vade tarihinde değıl de verildiğı gün itibariyle sisteme işleyebilir (bu şekilde varsa tazminat uygulamasını durdurabilir). Ancak böyle bir durum hukuki açıdan suç olmasa dahi ahlaki ve adil değıldir.

Kat malikleri kurulu yönetimi devralırken tüm hesapları en baştan o güne kadar detaylı şekilde incelemeli ve varsa uygunsuz durumlar mutlaka geçmişe dönük hukuki süreç başlatarak haklarını aramalıdırlar.

Bir de bu olumsuz örneklerin yanı sıra inşaat firmasının ve onun yetkili kıldığı firmanın yönetim anlayışından ve hizmet kalitesinden çok memnun olunduğı için daire sakinleri tarafından gitmesi/yönetimi devretmesi istenmeyen haller de yaşanmaktadır. Bu tür firmalar memnuniyet bütünlüğünü sağılayarak, bağılı oldukları holding veya inşaat firmasının projeleri dışında da bağımsız olarak yönetim hizmeti vermeye başlamışlardır. Bu firmalara ait konut projeleri çok fazla reklam maliyetine katlanmadan ve proje yapım aşamasında iken satışlarının büyük bölümünü tamamlamaktadır.

3.5.2. Bağımsız Profesyonel Tesis Yönetim Firmaları

Tesis yönetim hizmetleri ülkemizde yeni bir yaklaşım olsa da dünyada oldukça eski bir modeldir ve çok köklü yönetim firmaları bulunmaktadır. Ülkemiz açısından bu faaliyet alanının yeni olmasını ve gün geçtikçe nitelikli konut ve diğer tesis üretimlerinin oluşturacağı pazar payını birer fırsat olarak değerlendiren yabancı firmalar ülkemizde ya şube açarak direk giriş yapmaktalar ya da yerli firmaları satın alarak birleşmeler yaşamaktadırlar.

Örneğin 1901 yılında Danimarka’da güvenlik firması olarak kurulan ISS (Integrated Service Solutions), bugün 77 ülkede, “Temizlik, Güvenlik, Teknik Hizmetler, Catering, Çamaşırhane Yönetimi, Bahçe Bakımı, Haşere İlaçlama ve Ofis Destek” ile “Tesis Yönetimi” konusunda hizmet sunan dünyanın lider hizmet firmalarından biridir ve 2004 yılından itibaren ülkemizde entegre tesis yönetim hizmeti vermektedir. Bugüne kadar 370 firmayı bünyesine katan ISS, 2005 yılında, ülkemizin en güçlü tesis yönetim firmaları SERVICEMASTER ve PROSER’in % 90’ini satın alarak Türkiye pazarında yerini almıştır (<https://www.tr.issworld.com/hakkimizda/Tarihce> Erişim: 12/2019). Bugün dünya genelinde 500.000’in üzerinde personel istihdam etmektedir.

Bir diğer örnek Klüh Service Management 1911 yılında küçük bir cam temizleme firması olarak Almanya Düsseldorf’da kurulmuştur. Günümüzde Hollanda, Polonya, Çin, Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri, Hindistan ve Türkiye’nin de içinde bulunduğu toplam 8 ülkede 49.000’den fazla personel ile hizmet veren bir Tesis Yönetim firmasıdır ve 2004 yılından itibaren ülkemizde hizmetlerini sürdürmektedir (http://www.kluh.com.tr/index.php?is=kluh_uluslararası Erişim: 12/2019).

Klüh ve ISS dünya genelinde köklü ve eski firmalardır ancak tek değıllerdir. Onlar kadar geçmişı derin olan ve başarılı pek çok firma ülkemizde hizmet vermekte veya pazara giriş yapmak için uygun zamanı beklemektedirler. Çünkü günümüzde üniversiteler de artık tesis yönetim hizmetlerinin faaliyet alanlarını incelemeye başlamış ve çeşitli üniversitelerin iş birliği ile uluslararası kongre ve sempozyumlar düzenlemeye, bu etkinliklerde yer almaya başlamışlardır.

Ülkemizde pek çok yerli firmanın geçmişı temizlik ve güvenlik hizmetlerine dayanıyor olsa da günümüzde sadece yönetim ve yönetim danışmanlığı vererek alanında uzmanlaşmış hatta yurtdışında hizmet vermeye başlamış çok başarılı ve profesyonel

firmalar bulunmaktadır. Yerli firmalar da kendi aralarında iki gruba ayrılmaktadır diyebiliriz. Birinci grup mali açıdan oldukça güçlü olup temizlik, güvenlik, teknik, catering vb. destek hizmetleri de kendi bünyesinde bulundurarak entegre tesis yönetim hizmet sağlayanlar; bir diğer grup ise sermaye açısından daha küçük olup kendi bünyesinde personel bulundurmada yönetim danışmanlık hizmeti verenlerdir. Bunların dışında profesyonel kelimesinin karşılığını bulamamış olarak güvenlik, temizlik gibi hizmetleri sağladıkları sitelerde ilave bir personel ile aidat takibi, personel iş planlaması yaparak tesis yönetim hizmet veren firmalara da sıkça rastlamak mümkün.

3.6. Türkiye’de Tesis Yönetim Dernekleri

Ülkemizde tesis yönetimi kavramının profesyonel iş hayatına yerleşmesi yeni olduğu için bu alanda faaliyet gösteren derneklerin kurulması da oldukça yenidir. Hatta üniversitelerin bu alanda eğitim programları açması da son birkaç yıl içerisinde gerçekleşmiştir ki o da oldukça az sayıdadır.

Tesis yönetimi hizmetleri sektörel açıdan ülkemizde hala hak ettiği ilgiyi ve önemi görememiştir. Ancak derneklerin kurulması ile alanında uzman firmaların, profesyonel yöneticilerinin dernek kurullarında yer alması, bu alanda önemli ve büyük adımlar atılmaya başlandığını göstermektedir.

Her ne kadar tesis yönetimleri kendilerini bu dernek dışında tutsalar da aslında ülkemizde her sektörden faaliyet gösteren yöneticilerin üyesi olduğu Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllülük esasına dayalı olarak kurulmuştur. Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal’ın belirttiği üzere “kurumsal yönetim, büyük veya küçük tüm hissedarların çıkarları korunurken çalışanların, müşterilerin, bayilerin, kredi verenlerin, toplumun, çevrenin kısacası tüm tarafların menfaatlerine de saygı gösterildiği iyi şirket yönetim biçimi” dir (<http://www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-baskanin-mesaji.html> Erişim: 12/2019). Bu örnekten yola çıkılarak son iki yılda kurulan mevcut tesis yönetim derneklerinin de ülkemizdeki tesis yönetim firmalarına kazandırmak istediği bakış açısının da bu şekilde olacağını umuyoruz. Kendilerini farklı yerlerde konumlandıran ama ortak konuları yönetim olan bu dernekler aşağıda belirtilmiştir.

- **TRFMA:** Türkiye Facility Management Association, 2017 yılında ülkemizde tesis yönetimi alanında ilk kurulan dernektir. Sadece kurumsal üyelik kabul etmekte olup, uluslararası tesis yönetim derneklerinden GlobalFM üyesidir.
- **TRKTYD:** Türkiye Kentsel Tesis Yönetim Derneği, 2019 yılında kurularak aktif olarak çalışan dernek, bireysel üyelikler ile birlikte sektörde faaliyet gösteren tüm tedarik firmalarını kapsamaktadır.
- **PTYD:** Profesyonel Tesis Yöneticileri Derneği, 2021 yılında kurulmuş olup kurumsal ve bireysel üyelikler ile hizmetlerine devam etmektedir.
- **ETYD:** Entegre Tesis Yönetim Derneği, 2021 yılında kurularak hem kurumsal hem de bireysel üyeleri ile birlikte faaliyetlerine başlamıştır.

Sektöre daha fazla katkı sağlayabilmek amacıyla yola çıkan derneklerin bir araya gelmesi ile çeşitli federasyon ve konfederasyonların kurulma çalışmaları bulunmaktadır.

Kurumsal yönetimin ülkemizde faaliyet gösteren tüm tesis yönetim firmaları tarafından benimsenmesi ve örgüt kültürü olarak özümsemişi açısından derneklerin yol göstericilik yapması ile firmaların etkinlikleri artacağı gibi, bu firmalardan hizmet alan tüketici grubunun (yönetimler) da güveni kazanılabilecektir. Bununla birlikte sektör için ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi kadar zaten sahada mevcutta var olan ama herhangi bir firma bünyesinde çalışmayan profesyonel yöneticilerin de mutlaka dernekler tarafından kazanılması, bilgi temini yönünden desteklenmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 4: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KONUT YÖNETİM FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE YANSIMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Konutun gelişimi ve toplu yapıların/sitelerin yoğunlaşması ile yönetim hizmetlerine duyulan ihtiyacın ve yönetim sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi, hizmetlerin müşteri beklentileri ile ne derecede örtüştüğü bu bölümde yapılan saha çalışması ile araştırılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, akademik çevrenin konut yönetimi ile ilgili dikkatini çekebilmiş olmak, binlerce kişinin yaşam alanını doğrudan etkileyen tesis yönetimi ile ilgili konuların “yönetim ve organizasyon” disiplinine dahil edilmesini sağlamak istenmiştir. Tesis yönetim firmalarının organizasyon yapısı ve yönetim uygulamalarının araştırılması ile tesis yönetimi ile ilgili olarak, yönetim alanında akademik çalışma yapmak isteyenlere kaynak yaratılmaktadır. Çok katlı ve çok konutlu binaların, toplu yapıların günümüzde hızla artıyor olması sebebiyle bu yapıların yönetimi ile ilgili olarak bilimsel verilere, araştırmalara duyulan ihtiyaç artmış ve aynı zamanda bu alanda uzmanlaşmış, eğitilmiş işgücüne de ihtiyaç doğmuştur. Bu alanda üniversitelerin eğitim programlarını geliştirmeleri yolunda atılacak adımlarda, yapılmış olan bu çalışmanın da bir katkısı olursa memnuniyet verecektir.

Bununla birlikte hem ülkemizde yeni gelişmekte olan tesis yönetimi alanında hizmet göstermekte olan firmaların gelişebilmelerine destek olmak ve kurumsallaşma gayretleri açısından bilimsel dayanak oluşturmaları, hem de daire sakinlerinin yaşadıkları sorunları irdeleyerek haklarının korunması açısından eksik kalan düzenlemelerin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma ile konut yönetim faaliyetlerinin, bu konutların kullanıcısı üzerinde yarattığı olumlu/olumsuz etkilerin hangi unsurlardan kaynaklandığı saptanmakta ve bu konutlarda yaşayanların yönetimin sorumluluğundaki uygulamalar açısından memnuniyetleri ölçülmektedir. Elde edilen veriler ile bu alanda faaliyet gösteren firmalara, daire sakini memnuniyeti açısından hangi unsurların daha önemli olduğu, müşteri deneyimi kalitesini ve memnuniyet düzeyini yukarı çekebilmek için nelere dikkat etmeleri gerektiği gibi önemli verilere ulaşma imkanı sağlanmış olacaktır.

Çalışmanın bütününe ve ortaya koyduğu sonuçlara yönelik yapılan değerlendirme ile konut yönetim hizmetleri alanında faaliyet gösteren firmaların kurumsallaşma çabaları içerisinde karşılaştıkları zorluklara bir çözüm getirmesi, daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için yol gösterici olması arzu edilmektedir.

4.2. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni İstanbul genelinde marka değeri kazanmış inşaat firmaları tarafından üretilen tüm toplu yapılar, sitelerde yaşayan kişilerdir. Örneklem seçiminde, İstanbul Anadolu Yakası'nda yer alan ve marka bilinirliği yüksek Toplu Yaşam alanları içerisinde bağımsız konut sayısı 200'ün üzerinde olan ve en az 3 farklı sosyal donatının (açık/kapalı yüzme havuzu, yürüyüş parkuru, spor salonu, çocuk kulübü vb.) olduğu bu konutlar arasından;

1. İnşaat firmasının kendi bünyesindeki yönetim firması tarafından yönetilen,
2. Dışarıdan profesyonel bir yönetim firması aracılığıyla yönetilen ve
3. Dışarıdan hizmet almadan kendi bünyesinde yönetimin gerçekleştiği

bir toplu yapı (site), seçilerek, birbirinden farklı üç yönetim modelini de içerecek şekilde olmasına önem verilerek, burada yaşayan kişiler araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesinde yukarıda belirtilen özelliklere sahip olan, 1 yıldan daha uzun süredir yaşamın başlamış olduğu projeler ve bağımsız bölüm sayıları dikkate alınarak hesaplanmıştır. Aşağıdaki sıralama anket çalışması öncesinde yapılan marka bilinirlik araştırmasında ortaya çıkan sonuçlara göre yapılmış ve ilk 5 içerisindeki İstanbul Anadolu Yakası'nda konut projeleri olan firmalara yer verilmiştir. Bu sıralamada yer alan firmaların projeleri ağırlıklı olarak İstanbul Anadolu Yakası'nda olduğu için çalışma bu bölgede yapılmıştır.

1. Ağaoğlu İnşaat

İstanbul Anadolu Yakası'nda inşaatı tamamlanan ve yaşamın başladığı 200 bağımsız bölümün üzerinde olan projeleri;

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| a. Andromeda Gold / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 398 |
| b. Andromeda / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 990 |
| c. My Towerland / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 3.500 |
| d. Eltes Gold / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 231 |
| e. Eltes Güneşi / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 1.111 |
| f. My World / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 491 |
| g. My Town / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 508 |
| h. My Country / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 271 |

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| i. My City / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 546 |
| j. My Moontown / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 380 |
| k. Suncity / Ataşehir | – Bağımsız bölüm sayısı: 584 |

Toplam konut sayısı: 9.010

2. Sur Yapı İnşaat

İstanbul Anadolu Yakası'nda inşaatı tamamlanan ve yaşamın başladığı 200 bağımsız bölümün üzerinde olan projeleri;

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a. Şehir Konakları / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 210 |
| b. Lavender / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 535 |
| c. Tilia / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 298 |
| d. Gölbahçe / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 227 |
| e. İlkbahar / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 304 |
| f. İdilia / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 442 |
| g. Adapark / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 826 |
| h. Metrogarden / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 336 |
| i. Exen İstanbul / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 1.038 |
| j. Mahalle İstanbul / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 246 |
| k. Dora Park / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 399 |
| l. Selvice Evleri / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 300 |

Toplam konut sayısı: 5.161

3. Sinpaş GYO

İstanbul Anadolu Yakası'nda inşaatı tamamlanan ve yaşamın başladığı 200 bağımsız bölümün üzerinde olan projeleri;

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| a. Aqua City 2010 / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 1.118 |
| b. Ege Boyu / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 644 |
| c. Köyceğiz / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 291 |
| d. Lagün / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 515 |
| e. Liva Turkuaz / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 824 |
| f. Kelebekia / Sancaktepe | – Bağımsız bölüm sayısı: 440 |
| g. Akasya Acıbadem / Kadıköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 1.600 |
| h. Sinpaş Country / Sultanbeyli | – Bağımsız bölüm sayısı: 914 |
| i. Finans Şehir / Ümraniye | – Bağımsız bölüm sayısı: 2.550 |
| j. Gökorman / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 420 |
| k. Aqua City / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 480 |
| l. Central Life / Çekmeköy | – Bağımsız bölüm sayısı: 386 |

Toplam konut sayısı: 10.182

4. DAP Yapı

İstanbul Anadolu Yakası'nda inşaatı tamamlanan ve yaşamın başladığı 200 bağımsız bölümün üzerinde olan projeleri;

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| a. ISTMarina / Kartal | – Bağımsız bölüm sayısı: 1.463 |
|-----------------------|--------------------------------|

b. Adam Kule / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 254
c. Dalga Kule / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 369
d. Vazo Kule / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 399
e. Burgu Kule / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 246
f. Şelale Premium Res. / Sancaktepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 216
g. Centro Futura / Sancaktepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 203
h. Şelale Space Center / Sancaktepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 284
i. DAP Royal Center / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 210
j. Dragos Royal Towers / Kartal	– Bağımsız bölüm sayısı: 212

Toplam konut sayısı: 3.856

5. Teknik Yapı İnşaat

İstanbul Anadolu Yakası'nda inşaatı tamamlanan ve yaşamın başladığı 200 bağımsız bölümün üzerinde olan projeleri;

a. Evora İstanbul / Tuzla	– Bağımsız bölüm sayısı: 5.073
b. Evora Park / Yakacık	– Bağımsız bölüm sayısı: 432
c. Deluxia Palace / Ataşehir	– Bağımsız bölüm sayısı: 482
d. Deluxia Suits / Ataşehir	– Bağımsız bölüm sayısı: 220
e. Deluxia Dragos / Maltepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 500
f. Uptwins Deluxe Res. / Kartal	– Bağımsız bölüm sayısı: 331
g. Uprise Elite / Kartal	– Bağımsız bölüm sayısı: 704
h. Uphill Court / Ataşehir	– Bağımsız bölüm sayısı: 1.742
i. Upcity Flats / Kartal	– Bağımsız bölüm sayısı: 340
j. Upcity Residence / Kartal	– Bağımsız bölüm sayısı: 287
k. Concord İstanbul / Fikirtepe	– Bağımsız bölüm sayısı: 1.173

Toplam konut sayısı: 11.284

İstanbul'da yaşamın başladığı toplu yapı/site statüsündeki toplam konut sayısı net olarak bilinmemektedir. Ancak anket çalışmasını yapmayı hedeflediğimiz firmaların İstanbul Anadolu Yakası'nda yer alan ve belirlediğimiz kriterlere uyan toplu yapı ve site sayısı 56, bu yapılardaki toplam konut sayısı ise 39.493'tür.

4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Daire sakinlerine yapılacak olan anket çalışmasına başlamadan önce, İTO (İstanbul Ticaret Odası) 'dan araştırılarak hem sermaye yapısı hem de ürettiği konut sayısı açısından ilk 15 de yer alan ve İstanbul'da faaliyet gösteren inşaat firmaları listelenmiştir. 15 firmadan oluşan liste bir birinden bağımsız konutlarda yaşayan 50 kişiye ulaştırılarak kendi deneyimlerine göre marka bilinirliği en fazla olan firmaları sıralamaları istenmiştir (Bkz. Ek 1).

Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerle firmaların marka bilinirliliğine göre sıralaması yapılmış olup (Bkz. Ek 2), marka bilinirliliği en yüksek olan ilk 5 firmanın bünyesindeki toplu yapılarda, sitelerde yaşayan 400 adet daire sakinine (malik ve kiracı) 5’li likert tipi derecelendirme ile hazırlanmış olan ve yönetim memnuniyeti odaklı anket formu elden, mail ile ve telefon mesajı olarak ulaştırılmıştır.

Anket soruları hazırlanırken Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Merkezi’nde kayıtlı olan ve toplu yapılar, toplu yapı yönetimleri, yaşam memnuniyeti, müşteri memnuniyeti vb. konularla ilgili daha önce yapılmış olan anket çalışmalarının soruları havuza alınarak incelenmiş ve çalışma konusuna en yakın olan anket çalışmasının, bu çalışma ile ortak yanları belirlenerek son haline getirilmiştir (Bkz. Ek 3). Ayrıca anket çalışmasının hazırlanmasında ölçek olarak 2008 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde bir doktora araştırmasına konu olan Müşteri Memnuniyeti araştırmasından (Sandıkçı, 2008: 182) faydalanılmıştır. Uygulanan anket çalışması 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket sonuçlarının incelenmesinde SPSS 25.0 ve yapısal eşitlik modelinde Amos 24.0 programları kullanılmış olup, güvenilirlik testinin yüksek oranda geçerli olması ile araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

4.4. Araştırma Hipotezleri

Toplu yapılarda, sitelerde yaşayan kişiler kalite, güven gibi konulardaki hassasiyetleri, konfor, keyifli zaman geçirme, kendisine benzeyen kişilerle homojen bir ortamda bulunmak, hem şehrin kalabalığından uzak hem de kendisine sunulan pek çok olanak ile ayrıcalıklı hissetmek istediğinden sosyal donatıların olduğu, prestijli konut projelerini tercih etmektedirler.

Site sakinlerinin bu beklentileri karşılığında nelerden faydalanabildikleri, satış döneminde kendisine vaat edilenlerin ne kadarının gerçeğe dönüştüğü, bu kişilerin memnuniyet derecesini göstermektedir. Bu noktada inşaatın kalitesi, inşaat firmasının güvenilirliği ve yatırımcısına kazandırması gibi yaşam başladıktan sonraki durum ve yapının yönetimi de bir o kadar önemlidir. Çünkü sonrasındaki kötü yönetim hem dışa taşınmaları artırırken hem de sitenin kötü itibarı da yayıldıkça buradaki gayrimenkullerin değeri düştüğü gibi firmanın bir sonraki proje satışlarına da olumsuz etki etmektedir.

Çalışma ile ilgili hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Site yönetim faaliyetleri arasında yer alan hizmet birimlerinin performansı, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,a: Karşılama ve güvenlik hizmetleri, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,b: Temizlik hizmetleri, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,c: Sosyal hizmetler (ilaçlama, peyzaj, spor aktiviteleri vb.), daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,d: Teknik hizmetler, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,e: Genel yönetim hizmetleri (aidat toplama, sorunlara dönüş hızı ve çözüm süresi, mali hesaplarda şeffaflık vb.) daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

Hipotez 2: Daire sakinlerinin, yönetim memnuniyet düzeyi, yönetim faaliyetlerinin sağlanması için toplanan avans niteliğindeki aidatların miktarı hakkındaki düşüncelerini etkiler.

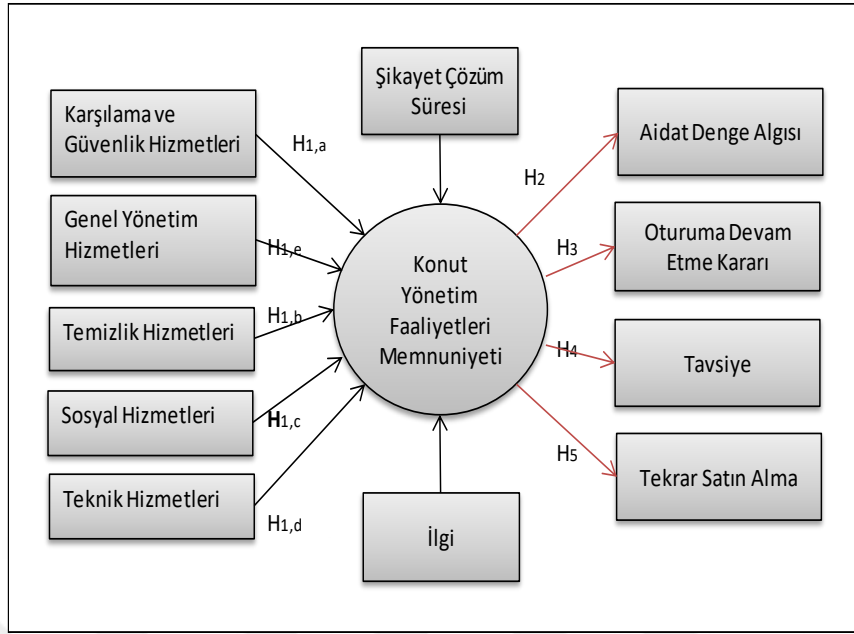
Hipotez 3: Daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyi, konutlarında oturmaya devam edip etmeme kararlarını etkiler.

Hipotez 4: Daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyi, konutlarının bulunduğu sitede yaşamayı başkalarına tavsiye etme kararını etkiler.

Hipotez 5: İnşaat firmasının tamamlamış olduğu konutlardaki yönetim memnuniyet düzeyi, aynı inşaat firmasının başka projelerinden konut almayı etkiler.

4.5. Araştırmanın Modeli

Bir inşaat firması için ister bir konutu olsun ya da olmasın herkes potansiyel müşteri niteliğindedir. Çünkü kendisi için alım imkanı olmayan kişi dahi beğendiği bir yapıyı bir başka alım gücü olan kişiye önerebilir, dolaylı olarak alıma aracılık edecek olabilir. Ancak özellikle mevcut yaşamın başlamış olduğu projelerinde yaşayan kişiler olumlu ya da olumsuz referans olarak çevresini en çok etkileme gücüne sahip kişilerdir.



Şekil 14: Araştırma Modeli

Şekil 14’de görüldüğü üzere yaşamın başlamış olduğu projelerdeki konut yönetim faaliyetleri, hem inşaat firmasının bir sonraki projelerinin pazarlama faaliyetlerine etki etmekte, hem de konut yönetim firmalarının müşteri memnuniyeti karnelerini etkilemektedir.

4.6. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasının yapıldığı siteler büyük bir özveri ve araştırma ile seçilmiştir. 11 adet sitede 414 site sakinine ulaşılarak yapılan çalışmanın detayları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Anket Çalışması Genel Bilgileri

Anket yöntemi	5’li likert
Örneklem seçimi	Kolayda örneklem
Araştırma evrenindeki site sayısı	56
Araştırma evrenindeki konut sayısı	39.493
Anket yapılan site sayısı	11
Anket katılımcı sayısı	414
Geçersiz anket sayısı	14
Geçerli anket sayısı	400

Ankete katılanlardan 14 tanesinin cevabının anlaşıl原因aması veya yanlış işaretlemelemlerin bulunmasından dolayı geçersiz kabul edilmiştir. 11 site içerisinde çeşitli yönetim modellerinin olmasına ve çeşitliliğe önem verilmiştir.

4.6.1. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Demirali (1995)'ye göre güvenilirlik; araştırmada kullanılan ölçekte kararlılığı ve tutarlılığı yansıtmaktadır. Yani her seferinde aynı sonuçları elde edebilmektir. Güvenirliğin yüksek olabilmesi, ölçmede izlenen süreçler ile kullanılan ölçütlerin ayrıntılı olarak belirlenebilmesine bağlıdır. Sosyal bilimlerde kullanılan araştırmalarda güvenilirliği yükseltebilmek için soru ve maddeler artırılarak daha fazla ölçüt kullanılmaya çalışılır.

Cronbach alfa güvenilirlik analizinde katsayı ne kadar yüksekse ölçekte yer alan soru ve maddeler de birbiriyle o denli tutarlıdır. Likert yöntemi kullanılan anket ölçeklerinde sıklıkla kullanılan Cronbach alfa güvenilirlik testlerinde geçerli olan düzeyler (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 6);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirliktedir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 2’de yer alan sonuçlara baktığımızda, verilen bilgilere göre araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde ve yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 2
Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler	Madde Analizi	Cronbach Alpha (α)
Memnuniyet Düzeyi	76	0,867

Sandıkçı’nın (2008), yapmış olduğu çalışmada kullanılan araştırma ölçeği Cronbach’s Alpha değeri 0,841 olarak belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda ise bu değer 0,867 olarak hesaplanmıştır.

Anket çalışmamızda olduğu gibi genel hatları ile nitel araştırmalarda odak nokta kişilerin ilgili konudaki deneyimlerini içerdiğinden, verilen cevaplar içinde bulunan

duruma göre değişen, iyi ve kötü tecrübelerin yansıdığı hisleri içermektedir. Dolayısı ile yaptığımız araştırma kişilerin yaşam alanlarındaki mekanlarına ilişkin deneyimlerini (Arastaman, Fidan, Fidan, 2018: 42) içerdiği için oldukça öznel veriler yer almaktadır.

4.6.2. Araştırma Örneklerinin Özellikleri

Kişisel verileri koruma kanunu gereği ve firmaların marka değerlerinin etkilenmemesi için araştırma bulguları incelenirken sitelerin isimleri belirtilmemektedir. Ancak araştırma verilerini doğru yorumlayabilmek adına, anket çalışmasının yapıldığı sitelerin özellikleri Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3
Anket Çalışmasının Yapıldığı Sitelerin Özellikleri

Site Sayısı	Site İsmi	Lokasyon	Bağımsız Bölüm Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Yönetim Şekli
1	A	Çekmeköy	1000 +	65	İnşaat Firması
2	B	Ümraniye	1000 +	58	İnşaat Firması
3	C	Çekmeköy	250 +	38	Kat Malikleri
4	D	Sancaktepe	800 +	45	Kat Malikleri
5	E	Ataşehir	450 +	28	Yönetim Firması
6	F	Kartal	200 +	26	Yönetim Firması
7	G	Ataşehir	350 +	44	Kat Malikleri
8	H	Sultanbeyli	800 +	36	Kat Malikleri
9	I	Sancaktepe	400 +	31	İnşaat Firması
10	İ	Maltepe	200 +	16	Yönetim Firması
11	J	Maltepe	200 +	13	Yönetim Firması

Tablo 3’de birinci sırada yer alan, marka bilinirliği en yüksek olan inşaat firmalarından birinin yapmış olduğu A Sitesi Çekmeköy’de, birçok alışveriş merkezinin ve metro durağının yakınında yer almaktadır. Hem merkezi konumu hem de içerisinde yer alan mangal-piknik bahçesi, basketbol-tenis ve futbol sahaları, hem açık hem de kapalı yüzme havuzu ve profesyonel spor hocalarının eşlik ettiği spor salonu ile oldukça yoğun talep görmektedir. 1.000’nin üzerinde bağımsız bölüm bulunan sitede, bahçe katı daireler her hangi bir sınır ile kısıtlanmamış, yeşil alanların arasında yer alan yürüyüş yolları ve dinlenme bankları ile 2008 yılında yaşamın başladığı sitede kuaför, pastane, restoran, kuru temizleme ve market gibi sadece site sakinlerine hizmet sunan firmalar

bulunmaktadır. Yaşamın başladığı tarihten bugüne inşaat firması tarafından yönetilen sitenin vaziyet planı Fotoğraf 1’de gösterilmiştir. Dairelerde balkon yer almazken bu eksiklik geniş bahçe kullanımı ile telafi edilmiştir.

Şekil 15: A Sitesi Vaziyet Planı

Tablo 3’de ikinci sırada yer alan B Sitesi’nde bağımsız bölüm sayısı 1000’in üzerindedir. 2012 yılında yaşamın başladığı site, geçici yönetim ile inşaat firması ve onun sözleşme imzaladığı yönetim firması tarafından yönetilmektedir. Sadece güvenlik ve bahçe bakım hizmetlerinin taşere edildiği sitede temizlik, teknik ve yönetim hizmetleri personeli sitenin kendi yönetiminde bordrolanmakta ancak yönetsel olarak geçici yönetimden kaynaklı olarak inşaat firması ve yetkili yönetim firmasına karşı sorumludurlar. Bu şekilde her ay yönetim firmasına hizmet bedeli ödenirken personel için ayrıca ödenecek KDV yükünden tasarruf sağlanmaktadır. Aynı zamanda yönetim firması da personelin maaş yükünü üzerine almayarak kendisini riskten korumuştur.

İnşaat firmasının henüz satılmamış onlarca konutunun olması ve aidat tahsilatlarında yaşanan yetersizlikten dolayı site ciddi bir borç yükü içinde olup, ödenmemiş faturalar yüzünden de ağır tazminatlara mahkum olmuştur. Site sakinleri, yönetim firmasının site sakinlerinin haklarını değil inşaat firmasının çıkarlarını koruduğu, satılmamış dairelerin

aidat tahsilatlarını zamanında yapmadığı ve aidat borcu olan site sakinlerini icraya verirken inşaat firmasına karşı bir yaptırımda bulunmadığı için kendilerinin mağdur olduklarını, geçmiş dönemleri de kapsayacak şekilde hukuki yollarla hak arayışlarına devam edeceklerini bildirmişlerdir. Site içerisinde 3 kapalı 1 açık yüzme havuzu, 2 adet spor salonu, sinema, toplantı salonu, çocuk oyun odası ve birçok etkinlik alanı bulunmaktadır.

B Sitesi ile aynı inşaat firmasına ait C Sitesi'nde yaşam 2016 yılında başlamış olup en büyük sorunlardan birisi iskanın 2019 yılında alınmasından kaynaklı olarak site sakinlerinin 3 yıl boyunca şantiye elektriği faturası ödemeleridir. Bunu üzerine iskan sonrası site ortak alan elektrik aboneliği site yönetimi üzerine alınırken geçici yönetim yani inşaat firması tarafından yetkilendirilmiş yönetim firması (B Sitesi ile aynı firma) yetkilileri abonelikleri mesken yerine ticarethane olarak yaptırdığı için site sakinleri yüksek elektrik faturaları ödemeye devam etmişlerdir. Tam bir yıl sonra yapılan hata fark edilmiş ancak ödenen fazla faturaların geri iadesi mümkün olmamıştır. Buradaki ana sorun ise, inşaat firmasının satılmamış dairesi yok ancak başka site projeleri için de anlaşma yapmış olduğu toprak sahiplerinin yüzün üzerinde satılmamış (boş veya kirada) konutunun ve dükkanının bulunmasından dolayı geçici yönetimde kalarak ödenmemiş aidat borçları nedeniyle yasal takip (icra) yapılması engellenmiştir.

C Sitesi'nde bir açık havuz, kapalı spor salonu, sauna, süs havuzu ve yürüyüş yolları bulunmaktadır.

Tablo 3'de yer alan D Sitesi, B ve C Sitesi ile aynı inşaat firması tarafından yapılmış olup, yaşam başladıktan dört sene sonra yönetimi kat maliklerine geçmiş. D Sitesi'nin bir dönem önceki Yönetim Kurulu Başkanı ile yapılan görüşmede, ilk toplantıda inşaat firması yetkilileri ile tartışmalar yaşadıklarını, yaklaşık 1,5 milyon TL borç ile sitenin yönetimini 5 sene önce yani 2016'da devraldıklarını söyledi. Geçici yönetim döneminde her sene sonunda işletme bütçesindeki açıktan dolayı fazladan para toplanırken, site müdürünün yaptığı açıklamaya göre site, iki senedir bütçe fazlası vermektedir. Yönetim Kurulu kararı ile bütçe fazlası site sakinlerine pay edilebileceği (aidattan düşülerek) gibi yedek akçe veya personel için kıdem tazminatı fonu adı altında biriktirilebilir.

Site yönetiminin, site sakinlerinin güvenini kazanmış olmasından kaynaklı olarak aidat toplamada bir sorun yaşanmadığı gibi, kamu ve özel kurumlara olan borçlar/faturalar

zamanında ödendiği için hem gecikme faizi gibi bir gider oluşmamış hem de planlanan yıllık işletme bütçesi aşılmamış olmaktadır.

%75'i yeşil alan olarak tasarlanan sitede açık ve kapalı yüzme havuzu, profesyonel ekipmanların olduğu kapalı fitness salonu, sauna, basket sahası, çocuk oyun alanı, evlere servis imkanı sunan restoran gibi site sakinlerinin hafta sonlarını site içerisinde keyifle geçirmelerini sağlayacak donatılar bu sitede oldukça iyi yönetilmektedir. Her sitede olduğu gibi bu sitede de muhalif daire sakinleri olsa da kimsenin yönetime aday olmak istemediği, toplantılara ise %10 dahi katılımın olmadığı belirtildi.

2012 yılında yaşamın başlayıp, 2014 yılında ise geçici yönetimin çekilerek kat maliklerine devrettiği E Sitesi'nin yönetim hizmetleri, kat maliklerinin talebi ile 6 dönemdir inşaat firması bünyesindeki yönetim firmasına verilmektedir. Aynı firma 2012 yılından beri site sakinlerine hizmet etmekte olup, 2021 yılı Mart ayında gerçekleşecek olan Genel Kurul toplantısı ile yeni dönemde de yönetimde kalacakları yönünde bilgiler ve talepler geldiğini belirtmekteler.

Diğer sitelerde anket çalışması site sakinlerinin desteği ile yapılırken E Sitesi'nde ise yönetim firmasının Genel Müdür (v.)'ünün onayı ile yönetim tarafından site sakinlerine iletilerek yapılmıştır. Sitedeki tüm hizmetler, güvenlik de dahil olmak üzere 21 personel ile yönetim firmasının kendi bünyesindedir. Firma, yönetimini yapmakta olduğu tüm konut projelerinde güvenlik hizmetlerini de kendisi sağlamaktadır. E Sitesi yöneticisi, yönetiminden çıktıkları sitelerde, kat malikleri tekrar yönetim hizmeti almak istese dahi bir önceki yönetim zamanında yapılmış eksik veya yanlış işlerden kaynaklı yaşanabilecek sorunlardan dolayı tekrar hizmet vermediklerini ancak kendi bağlı oldukları inşaat firması dışındaki firmaların projelerinden yönetim talebi aldıklarında memnuniyetle hizmet sağladıkları belirtmiştir.

E Sitesi inşaat firmasının yazılı ve görsel basında çok fazla reklamının yer almaması ve İstanbul odaklı projeler yapmasından dolayı marka bilinirliği daha düşük çıkmaktadır. Ancak hem inşaat kalitesi hem de yönetim hizmetlerindeki başarısı ile yeni projelerinden reklama ihtiyaç kalmadan iç müşterileri (mevcut daire sakinleri) ve onların tavsiyesi ile yaşam başlamadan projedeki satışların büyük kısmı tamamlanmaktadır.

E Sitesi ile aynı inşaat firması tarafından yapılan F Sitesinde, 2012 yılında yaşam başlamış olup 3 sene önce yönetim kat maliklerine devredilmiştir. Her ne kadar bir yönetim firması ile çalışılıyor olursa da Yönetim Kurulu'nda yer alan daire sakinlerinin (malik), yönetim hizmetlerine ve işleyişe müdahil olması, küçük bir site olmasından kaynaklı olarak göz önünde bulunulması site sakinleri ile olan ilişkilerde yıpranmaya neden olmuştur. Sitede yaşayan sakinlerle yapılan yüz yüze görüşmelerde, yönetim hizmetlerinde çalışan yönetici ve destek personellerinin, iş kaygısı nedeniyle Yönetim Kurulu'na bağlı hareket ediyor olması hem genel olarak tüm hizmetlerde hem de özellikle aidat borcu bulunan daire sakinlerine karşı yaptırım sağlayacak hukuki işlemlerde eşit davranılmadığını belirtmişlerdir.

2008 yılında yaşamın başladığı G Sitesi'nde yönetim kat malikleri tarafından yapılmaktadır. Bir önceki dönem Yönetim Kurulu Üyesi, inşaat firması ile her hangi bir sorun yaşamadan karşılıklı görüşme ve anlaşma ile yönetimi devraldıklarını belirtmiştir. Güvenlik ve temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanılıyor, 1 muhasebe 2 teknik personel ve site yöneticisi ise sitenin kendi bünyesinde istihdam ediliyor. Açık yüzme havuzu, basketbol sahası, çocuk oyun parkı, yürüyüş yolları ve site sakinlerine hizmet eden kafeterya bulunan site, Ataşehir'in merkezinde bulunması nedeniyle yatırımcısına oldukça iyi kazandırmış ve kazandırmaya da devam etmektedir. Hem lokasyon özelliği hem de yönetim hizmetlerinin başarı ile yürütüldüğü belirtilen sitede, kiralık boş daire bulmak oldukça zor olmaktadır.

2016 yılında yaşamın başladığı H Sitesi'nde yönetim kat malikleri tarafından yapılmakta olup profesyonel bir yönetici ile çalışılmaktadır. Yönetimin iki sene önce kat maliklerine geçmesi sonucu inşaat firmasının alt firması olan yönetim firmasının iş akdi sonlandırılmış. Ancak geçmişe dönük yapılan finansal incelemelerde pek çok usulsüz ve faturasız işlemler tespit edilmiştir. Bir avukattan danışmanlık hizmeti olarak gerekli raporlar hazırlanmış ve hem inşaat firmasına hem de geçici yönetim süresince yetkili kıldığı kendine bağlı yönetim firmasına dava açmışlar. Bu gelişmeler henüz çok yeni olduğu için gelişmeler hakkında bir bilgi paylaşımı yapılmadı. Site yöneticisi, geçici yönetim süresince hem sitede sunulan/sunulamayan hizmetlerin yetersizliği hem de sosyal alanların bakımsızlığı, yanlış ve eksik teknik alt yapı nedeniyle çok fazla şikayetler olduğunu, yeni yönetimin ise öncelikli olarak bu alt yapı eksiklerini gidererek daha sağlıklı ve güvenli yaşam alanı sunmaya çalıştığını ilettiler. Sitenin peyzaj

düzenlemesi görsel amaçlı yapılmış ancak kullanımı açısından özellikle de çocuklar için çok küçük bir alan bırakılmış. Dolayısı ile çocuklar peyzaj alanlarında oyun oynadıkları için hem bitkiler hem de toprağın altındaki sulama ve drenaj sistemleri fazlasıyla zarar görmüş. Sitede süs amaçlı yapılan havuz ve gölet alanlarının fazla olması bakım maliyetlerini artırdığı için aidatlara da olumsuz şekilde yansımaktadır. Hem bir görevlinin işveren maliyeti hem de 12 ay boyunca kullanılan kimyasal ve bakım malzemeleri aidat kalemleri arasında ciddi bir yer tutmaktadır. Bakımı aksatıldığı takdirde ise göletler yosunlaşmaya başladığından hem kötü bir görüntü hem de sağlık açısından zararlı sonuçlar doğurmaktadır.

H Sitesi ile aynı inşaat firması tarafından yapılmış olan I Sitesi'nde de peyzaj ve süs havuzları ile ilgili olarak H'deki aynı sorunlar yaşanmaktadır. Sadece İstanbul değil, Ankara, Bursa, İzmir, Denizli ve daha birçok ilimizde projeleri bulunan firmanın satışları genelde iç müşteriler ve çevresi sayesinde reklamlar yayınlanmadan hareketlenmektedir. Yeni projelerini öncelikle daha önce alım yapmış veya satış ofisine uğrayarak bilgileri firmanın verileri arasına girmiş kişilere duyuru yapılmaktadır. Her ne kadar yaşam başladığında yönetim ile ilgili pek çok şikayet ve aidatların çok yüksek olması gündeme gelmiş olsa da firmaya ait projelerin diğer firmalara oranla daha fazla prim yapması ve müşteri kitlesinin eğitim ve gelir düzeyinin orta-üst ve üst olması firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Dezavantaj olan nokta ise toprak sahiplerinin de bulunduğu projelerde yaşanan kültür çatışmasıdır. Yabancılarla yapılan satışlar ise daha çok Avrupa Yakası'ndaki projelerinde olduğu için anket çalışmasını yaptığımız sitelerde bu soruna dair bir ileti olmamıştır. I Sitesi'nde aidatların yüksek olduğu ile ilgili şikayetler fazladır ancak sitenin vaziyet planına bakıldığında peyzaj ve su alanlarının çok fazla olduğu, bu tür alanların da personel ve bakım maliyetlerini yükselttiği unutulmamalıdır. Yönetim geçici yönetimden devralınmış olsa da inşaat firmasının alt firması olan yönetim firması ile sürece devam edilmektedir. Uzun zamandır firmanın sözleşmesi sonlandırılmak isteniyor olsa da son bir yıldır hakim olan pandemi nedeniyle genel kurullar ertelendiği için değişiklik yapılamamıştır.

İ ve J Siteleri aynı inşaat firması tarafından aynı lokasyonda hayata geçirilmiştir. J Sitesi inşaat firmasının bu bölgedeki ilk projesidir. Firma ilk kuruluş zamanlarında Sancaktepe, Çekmeköy bölgelerinde yoğun olarak alışılmışın dışında farklı konsept projeler yapmıştır. Aynı farklılığı ise daha sonrasında denize daha yakın bölgelere

taşıyarak manzara avantajını öne çıkardığı güvenli site ve lüks yaşam kavramlarını vurgulamıştır. Özellikle son dönemlerde otel konsepti ile birleştirdiği konut ve ofis projeleri yoğun ilgi görmüş ama ne müşteriler ne de firma arzu ettiği karlılığı yakalayamamıştır. Arsa alanının dar olmasından kaynaklı İ ve J projelerinde sosyal alanlar kısıtlı kalmaktadır. Her ne kadar daire sakinlerinin bu konuda şikayetleri olsa da aslında proje başlangıç aşamasındayken belirtilen metrekare bilgileri ve oranlardan az çok bir varsayıma ulaşmak ve beklentileri buna göre dengelemek gerekirdi. Ancak herkes maddi olanakları ile alabilecekleri arasında bir kıyaslama yapmadan kendi imkanları dahilinde ama gerekse inşaat kalitesi gerekse sosyal donatıları açısından en iyi projeden bir konut sahibi olmak istemektedirler. Bu iki proje için de aidatların yüksek olması ve hizmetlerin beklenenin altında olmasından dolayı memnuniyet düşüklüğü olsa da lokasyon özellikleri nedeniyle hem fiyatlar her zaman yükselmekte hem de boş daire bulmakta zorlanılmaktadır.

4.6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket çalışmasına katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Tablo 4’de ilk özellik olarak ankete katılan kişilerin %62’sinin erkek olduğu görülmektedir. Bu da anketin ulaştırılması için kullanılan ve sitede komşular arası haberleşmek amaçlı kurulan mesajlaşma grubunda erkeklerin daha yoğun olduğunu göstermektedir. Buradan sitedeki sorunlar ile erkeklerin daha çok ilgilendiğini çıkarmak yanlış olmayacaktır.

Tablo 4
Katılımcıların Demografik Özellikleri

ÖZELLİKLER		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	152	38
	Erkek	248	62
Medeni Durum	Bekar	106	26,5
	Evli	294	73,5
Çocuk Sahipliği Sayısı	0 (çocuğu yok)	147	36,8
	1	131	32,8
	2	110	27,5
	3 ve üzeri	12	3
Evin Oda Sayısı	1+1	58	14,5
	2+1	173	43,3
	3+1	152	38
	4+1 ve üzeri	17	4,3
İş Durumu	Çalışmıyor	62	15,5
	Çalışıyor	288	72
	Emekli	50	12,5
Gelir Durumu	Alt	1	0,3
	Alt-Orta	28	7
	Orta	241	60,3
	Orta-Üst	112	27,8
	Üst	18	4,5
Ev Sahiplik Durumu	Kiracı	235	58,8
	Malik	165	41,3
Başka Gayrimenkul Sahipliği	Evet	190	47,5
	Hayır	210	52,5
Daha Öncesinde Site Tecrübesi	Evet	221	55,5
	Hayır	179	44,5

Tablo 4'e bakıldığında, sitede oturanların (ankete katılanlar) % 73,5'i evli iken % 63,2'si en az bir çocuk sahibidir. Katılımcıların % 60,3'ü orta gelir grubunda olduğunu ifade etmişken % 58,8'i oturduğu evde kiracıdır ve % 55,5'i daha önce başka bir sitede oturma/yaşama tecrübesine sahiptir. % 72 katılımcı iş yaşamında aktifken, % 81,3'ü 2+1 ve 3+1 tipteki dairelerde ikamet etmektedir.

Tablo 5
Katılımcıların Yaş Ortalaması

Katılımcıların Yaşları (N=400)	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Std. Sapma
	21	76	45,867	10,83

Tablo 5'e bakıldığında, sitede oturmayı tercih edenler arasında en küçük daire sakini 21, en büyüğü ise 76'dır. Tek başına yaşayan bekar ve öğrencilerin de son zamanlarda güvenli siteleri tercih etmeleri sebebiyle daire sakinlerinin yaşları gençleşmiştir. Kimi anket katılımcıları ise aile yanında yaşayan bireylerdir.

Gerek inşaat kalitesi gerekse site yönetim hizmetlerinden kaynaklı olarak memnuniyet düzeyleri o sitedeki içeri ve dışarı taşınma sirkülasyonuna yansımaktadır. Ancak sirkülasyonun çok olduğu sitelerde genel olarak yönetim hizmetleri memnuniyeti düşüktür denilmesi çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü eğer o site üniversitelere yakın bir konumda ise mezuniyet sonrası muhakkak taşınma olacaktır. Ya da öğrencilerin gelir durumu değişebilir, yurt sırası gelebilir vb. pek çok sebep sayılabilir. Daire sakini o sitede bulunmaktan çok memnundur ama sitede yaşamının maliyeti (aidat, faturalar vb.) tahminin üzerinde olduğu için hiç istemese de taşınmak zorunda kalabilir. Bazen daha fazla gelir elde edebilmek için emlak danışmanlarının yüksek aidat bedelleri olan sitelerde bu durumu müşterilerine detaylı belirtmedikleri olabilmektedir. Son zamanlarda internette yayınlanan emlak ilanlarında aidat bedelinin yazılmadığı görülmektedir. Sitede oturma sürelerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 6'da belirtilmektedir.

Tablo 6
Sitede Oturma Süresi

Oturum Süresi (N=400)	En Az	En Çok	Ortalama	Std. Sapma
	1	12	4,503	2,636

Tablo 6'da görülen ortalama oturma süresi, ev sahibi olanlar açısından 4,5 yıl düşük bir seviyedir. Çünkü kredi ile konut alımlarında en az 5 yıl boyunca kişiler erken kredi kapaması yapmak isterlerse cezai bir rakam ödemeleri gerektiği için evin maliyetini artırmaktadır. Bir de 5 yılı geçmemiş sürede yapılan satışlarda ayrıca değer artışı kazanç vergisi çıkmaktadır. Ancak ankete katılanların % 58,8'inin kiracı olduğu düşünülürse bu rakam ortalama bir değerdir.

4.6.4. Konut Seçimi

Anket katılımcılarının, ilgili sitede oturmayı tercih ederken ki kararlarını etkileyen faktörlerin etkisi aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmektedir. 2000'li yıllarda inşaat firmaları

şehir merkezinde yer almaya gayret ederken, günümüzde konut projesinin sahip olduğu özellikler ve sosyal donatıları daha ön plana çıkmış, marka değeri yüksek inşaat firmalarının konfor ve aktivitelerin yoğun olarak tasarlandığı konut projelerini neredeyse şehir çeperine yakın bölgelere ve geniş araziler üzerine yaptıkları görülmektedir.

Tablo 7
Oturduğu Konutu Tercih Etme Nedenleri

Tercih Nedenleri	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Çok Önemli	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
Güvenlik	7,2	2,5	8,3	22	60	4,25	1,17
Sosyal imkanlar	9,5	7,5	12	24,5	46,5	3,91	1,31
Lokasyon	12,5	12,3	14,2	23,3	37,8	3,61	1,41
Tanıdık tavsiyesi	22	17	11,8	20	29,3	3,17	1,54
Fiyatın uygun olması	21,5	20,8	18	19,5	20,3	2,96	1,44

Tablo 7’de görüldüğü üzere daire sakinlerinin sitede oturma kararını etkileyen en önemli faktör olarak güvenlik konusu öne çıkmaktadır. Sitelerde yaşamayı tercih eden kişiler en çok, güvende olduklarını hissetmek istemektedirler. Bir sonraki etken ise sitenin sahip olduğu havuz, oyun parkı, spor salonu vb. sosyal imkanlar iken lokasyon üçüncü tercih sebebi olarak ortaya çıkmıştır.

Bu sıralamada fiyat uygunluğunun en sonda yer alması şaşırtmalı bir durum olabilir. Çünkü kişiler maddi olanaklarına göre konut alım kararı vermektedirler. Ancak benzer özelliklerdeki siteler bir de aynı lokasyonda yer alıyorsa metrekaresi satış ve kiralama fiyatları da az çok birbirine yakın seviyelerde olacağından seçimlerde diğer özellikler öne çıkmaktadır.

4.6.5. Yönetim Faaliyetlerinin Memnuniyet Düzeyinin İncelenmesi

Site sakinleri gerek sosyal medyada gerekse bizzat yönetime sözlü olarak pek çok sorun ve şikâyet bildirmektedirler. Anket sorularında yer aldığı şekliyle, genel olarak

hizmetleri kategorilere ayırarak daire sakinlerinin düşünceleri daha detaylı aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 8
Genel Yönetim Hizmetleri Memnuniyet Düzeylerine Göre Hizmetlerin Sıralaması

Kategoriler	Ortalama	Std. Sapma
Karşılama ve Güvenlik Hizmetleri	3,71	0,98
Teknik Hizmetler	3,69	1
Temizlik Hizmetleri	3,54	0,94
Sosyal Tesisler	3,5	1,11
Destek Hizmetler	3,17	1,01
Genel Yönetim Hizmetleri	2,96	1,21

Tablo 8’de gösterilen hizmet gruplarına bakıldığında personel tarafından gerçekleştirilen hizmetlerden memnuniyetin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak sosyal tesislerin yeterli büyüklükte olup olmaması bazen içerideki ekipmanların sayısını ve çeşitliliğini etkilemektedir. Yine bodrum kat ve atıl alanlara yapılan tesisler ne yazık ki gün ışığı almadığı gibi doğal hava sirkülasyonu da olamamaktadır. Özellikle de spor esnasında bol oksijen ihtiyacı duyulduğundan bu tür ortamlar oldukça sağlıklı koşullar içermektedir. Tabloda ilgili sosyal tesis alanında da en çok bu maddede memnuniyet düşük seviyededir.

Destek hizmetler olarak da kabul edilen ancak yönetimin sorumluluğu içerisindeki sosyal aktivitelerin az ve acil durum önlemleri konusunda bilgilendirmenin yetersiz olduğu görülmektedir. Sitelerde personel sayısı az ya da farklı taşeron firmaların bordrosunda oldukları için ilk yardım sertifikaları genelde yok. Yangın tatbikatları ise genel olarak güvenlik firmaları tarafından yaptırılmakta ve eğitimler personele verilmektedir. Ancak birçok daire sakini koridorlardaki yangın tüplerinin nasıl çalıştığını bilmemektedir. Çalışan ailelerin evde yalnız kalan çocukları veya bakıcılarının acil bir durumda ne yapmaları ve hangi merdivenleri kullanmaları gerektiği, acil toplanma alanlarının nereler olduğu, herkesin can güvenliği için planlanmalı ve sık sık eğitimlerle daire sakinlerine bildirilmelidir.

Tablo 8’de hizmet kategorileri memnuniyet düzeylerine göre sıralanmış olup, yönetim hizmetlerinin en alt sırada olduğu göze çarpmaktadır. Aslında sitenin sürdürülebilirliği

ve diğer tüm hizmetlerin aktif bir şekilde ifa edilebilmesi yönetimin sorumluluğunda iken en alt sırada olması, yönetimler açısından incelenmesi gereken bir durumdur. Aşağıda yapısal eşitlik modelinde görüleceği üzere memnuniyetsizliğin ana etkenlerinden biri idari personelin sorun ve taleplere hızlı dönüş yapmaması veya iletişim kurmaması iken ayrıca hem aidatların yüksek olması hem de mali konularda yeterince şeffaf olunmamasıdır.

4.6.6. Sitelerde En Çok Yaşanan Sorunlar ve Süreçler

Anket çalışmasını yaptığımız katılımcılara öncelikle bugüne kadar site yönetimi ile her hangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları, bu sorunların neler olduğu ve çözebilmek için nasıl tepki gösterdikleri sorulmuştur.

Tablo 9’da daire sakinlerinin yaşadıkları sorunlar karşısında nasıl tepki verdikleri gösterilmiştir.

Tablo 9
Yönetimsel Konularda Yaşadıkları Sorunu Bildirme Yöntemi

Çözüm Yolu	Hiç Yapmam	Yapmam	Kararsızım	Yaparım	Kesinlikle Yaparım	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
Yönetime bildirim	9,5	3,3	13,5	26,3	47,4	3,98	1,26
İnşaat firmasına bildirim	45,4	4,5	11,3	14,3	24,6	2,68	1,7
Tepki göstermem	48,5	9,5	12,8	13,8	15,3	2,37	1,55
Sosyal medyada yazarım	58,7	8,8	6,8	9,3	16,4	2,15	1,57
Komşular arası grupta yazarım	61,6	13,4	11,9	8,1	5,1	1,81	1,21

Tablo 9’da görüldüğü gibi bir sorun ile karşılaşıldığında öncelikle yönetime bilgi verilmek en çok tercih edilen çözüm yoludur. En az tercih edilen yöntem komşular arasında kurulan mesajlaşma gruplarında yazmak iken, bu sorunların sosyal medyaya yansması ise dördüncü sırada yer almaktadır. Ayrıca anket çalışmasına katılan kişilerin % 66,3’ü yaşadıkları süre içerisinde en az bir problem ile karşılaşmış olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10
En Çok Şikayet Edilen/ Sorun Yaşanan Konular

Hizmetler	Evet – Sorun Yaşadım	Hayır – Sorun Yaşamadım	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%		
Aidat miktarı	46,8	53,3	1,53	0,49
Faturalar ve bilgilendirme	41	59	1,59	0,49
Mali ve işletme bütçesi bilgilendirme	37,3	62,7	1,62	0,48
Temizlik hizmetleri	28,7	71,3	1,71	0,45
Yönetim firmasının ilgisizliği	25	75	1,75	0,43
İnşaat firmasının ilgisizliği	18,5	81,5	1,81	0,38
Yöneticinin tutum ve davranışları	17,5	82,5	1,82	0,38
Teknik hizmetler	16	84	1,84	0,36
Güvenlik hizmetleri	14,5	85,5	1,85	0,35
Sosyal tesis ve aktivitelerin yetersizliği	14	86	1,86	0,34

Tablo 10'daki sıralamada görüldüğü üzere kişilerin en öncelikli konuları mali durumlarıdır. Aidat ve faturaların yüksek olması, işletme bütçesi ve mali konularda zamanında ve detaylı bilgilendirme yapılmaması daire sakinlerinin en çok şikayetçi oldukları konulardır.

Daire sakinlerinin karşılaştığı oldukları Tablo 10'da belirtilen sorunlara ilişkin olarak yönetim birimi, ortalama 1 haftadan daha uzun sürede çözüm üretmiştir.

Daire sakinlerinin yaşadıkları sorunlar karşısında bunu yönetime bildirmeleri karşılığında yönetimden gördükleri ilgi/tepki Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11
Yönetimin Kendilerine İletilen Sorunlara Tepkisi

Tepki	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kişisel olarak ilgilenildi	94	36,9
Yönetim bazında ilgilenildi	69	27,1
İlgilenilmedi	66	16,5
Tepkiyle karşılaştım	26	10,2

Daire sakinleri tarafından herhangi bir sorunun yönetime bildirilmesi halinde en çok kişisel bazda ilgili birimin personeli tarafından sorunun çözüldüğü veya ilgilenildiği belirtilmiştir.

4.6.7. Yönetim Memnuniyeti ve Değerlendirmeler

Anketin sonuna doğru daire sakinlerine yönetim hizmetlerinden genel memnuniyet düzeyleri ve aldıkları hizmetler karşılığında aidat miktarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur.

Tablo 12
Site Sakinlerinin Yönetim Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyi

Yönetim Memnuniyeti	Memnun Değilim	Az Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum	Fevkalade Memnunum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%	2,52	1,03
	19,3	27,5	39	10,5	3,8		

Ankete katılan daire sakinlerinden aldıkları hizmetler karşılığında genel yönetim hizmetlerini birden beşe kadar değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 12’de memnuniyet ortalamasının 2,52 yani orta düzeyde memnunum cevabı olduğu gözükmemektedir. Katılımcıların % 39’u memnunum demiştir ve çok memnun olanlarla birlikte yönetimden memnuniyet oranı % 53,3’dür. Ancak neredeyse aynı oranda %46,7’lik bir kesim ise yönetimden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Yani az memnun olan veya hiç memnun olmayanlar, çok veya fevkalade memnun olanlardan yaklaşık üç katı daha fazladır.

Tablo 13
Aidat ve Hizmet Dengesi

Aidat Değerlendirmesi	Çok Az	Az	Normal	Fazla	Çok Fazla	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%	3,94	0,87
	1,5	2	26,1	41,1	29,3		

Tablo 13’deki veriler incelendiğinde katılımcıların % 26,1’i sunulan hizmetlere karşılık olarak aidat miktarını normal bulurken % 70,4’ü fazla bulmaktadır. Ortalama değer ise genel değerlendirmenin aidat miktarının fazla olduğu yönündedir.

Site sakinleri ve yönetimler ile yapılan birebir görüşmeler neticesinde işletme bütçesinde en çok tasarruf yapılan kalem personel sayısıdır. Personel sayısı düştükçe hizmet kalitesi de düşmektedir. Bu sefer ise eksik alınan veya arzu edildiği gibi olamayan hizmetler nedeniyle aidatların boşa gittiği algısı oluşmaktadır. Örneğin %30 eksik temizlik personelinin olduğu bir sitede çöplerin zamanında toplanamaması doğal bir sonuç iken daire sakinleri açısından kabul edilemeyen bir noktadır.

Aidatların fazla olduğu düşüncesinin bir sebebi de personel maliyetleri hesaplanırken daire sakinleri sadece maaş ile personel sayısını çarpmakta ama buna işveren maliyetlerini eklememektedir. Aynı şekilde teknik sistemlerin sürdürülebilirliği açısından aylık bakımlar hayati önem taşıırken bu alanlarda bilinçsizce yapılan kısıtlama ve tasarruflar daha büyük arıza ve maliyetlere neden olmaktadır.

4.6.8. Diğer Bulgular

Ankete katılan kişilere oturdukları konutta memnun olup olmadıklarına bağlı olarak taşınmayı düşünüp düşünmedikleri, taşınmayı düşünüyor veya kararsız iseler bunun nedenleri sorulmuştur.

Tablo 14
Bu Sitede Oturmaya Devam Etme Kararı

Oturmaya Devam Kararı	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%	3,45	0,88
	3	11,8	29,3	49,8	6,3		

Tablo 14’de katılımcıların % 29,3’ü konutunda oturmaya devam edip etmemekte kararsız iken % 14,8’i taşınacağını belirtilmiştir. Bu kararın nedenleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 15
Konuttan Taşınmak İsteme Nedenleri

Taşınmak İsteme Nedenleri	Çok Etkisiz	Etkisiz	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
Aidatların yüksek oluşu	6,1	3,6	11,5	24,2	54,5	4,17	1,15
Faturaların yüksek oluşu	16,3	5,4	10,2	22,3	45,8	3,75	1,48
Yönetmel konular	30,3	7,9	10,3	16,4	35,2	3,18	1,68
Oturan profili	41,1	11,7	11	17,2	19	2,61	1,59
İnşaat kalitesi	50	9,9	9,3	12,3	18,5	2,39	1,61
Çevresel faktörler	50,9	12,9	11	12,9	12,3	2,22	1,48

Tablo 15’deki veriler incelendiğinde konutta oturma kararını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörler mali konular yani aidat ve faturaların yüksek olmasıdır. Üçüncü sırada ise yönetim konulardan kaynaklı taşınma kararı alınması ise hem yönetim firmaları hem de geçici yönetim süresi devam eden inşaat firmaları tarafından incelenmesi ve çözüm üretilmesi gereken bir noktadır.

Bağımsız apartmanlardan farklı olarak sitelerde hem ilk satış hem de emlak firmaları tarafından yapılan ikinci el satış ve kiralama süreçlerinde sitenin gider kalemleri ve bunların maliyetleri hakkında tüketicilere doğru bir açıklama yapılması gerekmektedir. Çünkü metrekare fiyatları yüksek bir konut ile daha düşük bir konut arasında giderler bakımından bir maliyet farkı bulunmamaktadır. Sitelerde çalışan nitelsiz işgücü devlet tarafından belirlenmiş olan asgari ücretle çalıştırılmaktadır. Diğer teknik, muhasebe gibi nitelikli personel ise asgari ücretin biraz üzerinde bir maaş alırken ülkemizin her köşesinde işveren maliyetleri aynı olmaktadır. İşletme bütçesinin neredeyse % 70’ini kapsayan personel giderleri ve diğer kalemler site sakini veya potansiyel site sakinlerine izah edilmelidir.

Aidat miktarının en öncelikli konu olduğu sitelerde, inşaat firmaları giderleri azaltabilmek için mimari proje çizilirken mutlaka yönetim firmalarından danışmanlık almalı, en az gider kalemi oluşacak şekilde projesini şekillendirmelidir.

Ankete katılan daire sakinlerine bu sitede otururken yaşadıkları tecrübelerle dayanarak çevrelerine, bu siteye taşınmayı tavsiye edip etmedikleri sorulmuştur.

Tablo 16
Oturduğu Siteyi Başkalarına Tavsiye Etme Durumu

Başkalarına Tavsiye Etme	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%	3,34	0,95
	2,8	18,5	28	43,3	7,5		

Tablo 16'daki veriler incelendiğinde, anket katılımcılarının % 50,8'i oturdukları siteyi ve inşaat firmasının başka projelerini çevrelerine tavsiye ederken, % 21,3'ü tavsiye etmeyeceğini, % 28'i ise tavsiye edip etmeme konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Her bir kişinin yakın çevresini ve hatta sosyal medyada yapılan yorumlar ile çok daha geniş bir kitleyi olumsuz yönde etkileyebileceği düşünüldüğünde inşaat firması yönetimlerinin, geçici yönetim süresince çok daha dikkatli ve özenli olmaları gerektiğini göstermektedir. İnşaat firmaları geçici yönetim olarak hizmet verdikleri konut sitelerinde sık sık anket çalışması yaparak, olumsuz tecrübelerden dolayı hem kendisi adına hem de çevresini etkilemesi yönünden birçok olumsuz deneyimi olumluları ile destekleyerek ortadan kaldırabilir.

Tablo 17
Aynı Firmadan Tekrar Konut Satın Alma Durumu

Tekrar Satın Alma	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%	3,09	1,05
	5,5	27,3	27,8	31,5	8		

İnşaat firması açısından bakıldığında Tablo 17'deki veriler göz önüne alınırsa % 32,8 kayıp, % 27,8 oranında ise kararsız müşteri bulunmaktadır. Özellikle de kararsız olan daire sakinleri inşaat firması açısından ikna edilebilir ve potansiyel müşteri olma

ihtimali yüksek olan kişilerdir. Yazılı ve görsel yayınlara harcanan reklam maliyetinden çok daha ekonomik bir şekilde iç müşteriler ikna edilerek yeniden kazanılabilir.

Sitede yaşamın barış ve huzurlu dolu olması ile başkalarına zarar vermeksizin bir düzenin sağlanması ortak yaşam kurallarına bağlıdır. Yönetim planına bağlı kalınarak oluşturulan kurallara tüm daire sakinlerinin uyması, sorunsuz bir site yaşamını mümkün kılmaktadır. Örneğin, çocukların çocuk oyun parkında geçirebilecekleri zaman dilimi önceden belirlenmiş olursa, parka yakın oturan daire sakinlerinden gürültü şikayeti gelmeyecektir. Ancak bu kural belirlenmez ve çocuklar geç saate kadar burada oyun oynar ise huzursuzluk doğacak ve şikayetler de artacaktır.

Elbette kuralların belirlenmesine rağmen uymayanlar çıkacaktır ama bu sefer de yine ilgili kurallara bağlı olarak cezai uygulama yapılabilir. Yüzlerce kişinin yaşadığı alanlarda faaliyetler belirli kurallara bağlanmadıkları takdirde karmaşa hali hakim olacaktır. Tasarruf amacıyla yaşam kurallarının basılı değil de site yönetim programlarına yüklenmiş olmasının, genele ulaşmada başarılı olmadığı görülmüştür.

Tablo 18
Yönetim Planını Okuma

Yönetim Planı Okuma	N	Yüzde (%)
Taşınmadan Önce Okudum	15	3,8
Sitede Yaşarken Okudum	146	36,5
Okumadım	239	59,8

Son olarak Tablo 18’de site sakinlerinin yönetim planını okuyup okumadıklarını gösteren veriler bulunmaktadır. Site yaşamının anayasası olarak kabul edilen ve hukuki süreçlerde dahi ilgili kanunlardan önce yönetim planına bakılıyorken ne yazık ki site sakinlerinin %59,8’i yönetim planını okumadığını belirtmiştir. Sitede yaşarken değil de, öncesinde ev alımı veya kiralama sürecinde mutlaka okunması gereken yönetim planı, ankete katılan 400 kişi içerisinde sadece % 36,5 kişi tarafından sitede yaşarken okunmuştur. Sitede yaşam öncesinde okuyanlar ise % 3,8’dir.

Oysaki yönetim birimi ile herhangi bir tartışmaya girmeden önce, her dairenin kaç araçlık otopark yeri hakkı olduğundan, balkonların kapatılıp kapatılamayacağına kadar her konu burada belirtilmiş olup, bu maddelerde değişiklik yapmak veya site sakininin

isteği ya da baskısı ile kuralları esnetmek ne yöneticinin, ne de yönetim kurulunun yetkisi dahilindedir. Bunlarla beraber sitenin nasıl ve kimler tarafından yönetileceği, inşaat firmasının kaç yıl yönetimde kalacağı da burada yazmaktadır. Ev sahipleri veya kiracılar bunları önceden bilmiş olsaydı belki de beklentileri ile mevcut durum arasındaki fark bu denli açılmayacak ve yönetim hizmetlerinden memnuniyet seviyesi bu denli düşmeyecektir.

4.6.9. Araştırma Hipotezlerinin ve Değişkenler Arası İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Yorumlanması

Anket çalışmasında sorulan tüm soruların cevapları yukarıdaki bölümde SPSS 25.0 programı ile detaylıca incelenmiş ve yorumlanmıştır. Bu bölümde hipotezlerde belirtilen ilişkilerin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile incelenecektir.

Yapısal eşitlik modelleri, teoriye dayalı olması nedeniyle daha çok sosyal bilimlerde kullanılırken gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntemdir (Yücenur ve diğerleri, 2011: 163). Ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki modelden oluşmaktadır. Örtük değişkenlerin, gözlenen değişkenler ile tahmin edildiği ölçüm modelinde aralarındaki ilişki gösterilmektedir. Yapısal modelde ise örtük değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir (Alkış, 2016: 108).

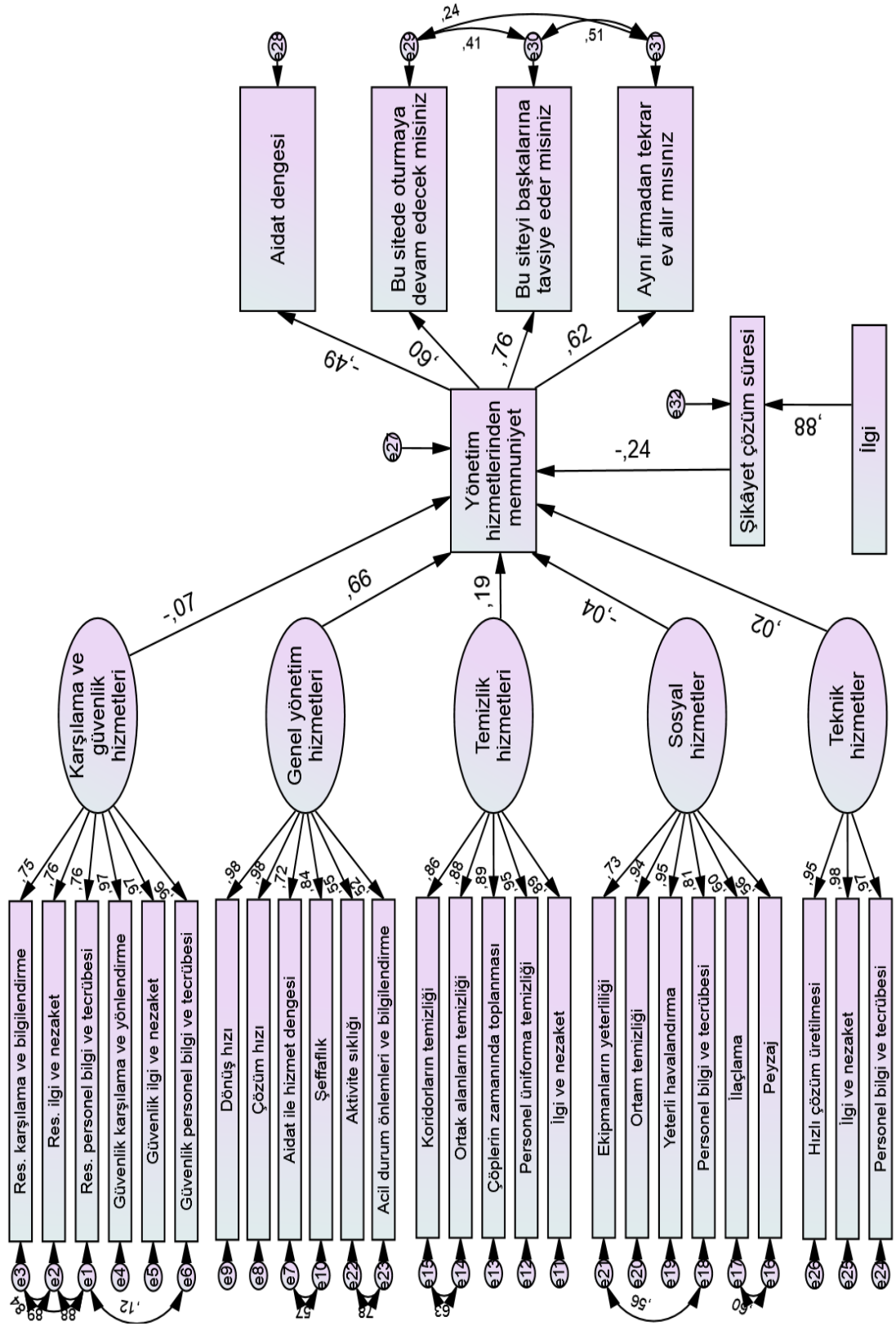
Yapılan çalışmada, 11 sitede yapılan anket çalışmasına katılanların % 46,8'inin yönetim hizmetlerinden memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 12'de detaylıca gözüktüğü üzere yönetim hizmetlerinden memnun olanlar ile olmayanların oranı neredeyse yarı yarıya denk gelmektedir. Yönetim hizmetleri destek hizmetlerini de kapsayacak şekilde site yaşamının sürdürülmesi açısından en önemli ve üst organizasyondur. Kimi sitelerde yönetim hizmeti kat malikleri tarafından sağlanırken kimi sitelerde inşaat firması veya yönetim firması tarafından yerine getirilmektedir. Aşağıdaki tabloda ise sitelere göre memnuniyet dağılımını ve yönetim şeklinin etkisini göreceğiz.

Tablo 19
Sitelerin Memnuniyet Ortalamaları ve Yönetim Şekli

Yönetim Memnuniyet Düzeylerine Göre Sıralama	Site İsmi	Memnuniyet Ortalaması	Std. Sapma	Yönetim Şekli
1	E	3,25	1	İnşaat firması
2	H	3,16	0,77	Kat malikleri
3	C	3,13	1,27	Kat malikleri
4	D	2,84	0,63	Kat malikleri
5	A	2,26	1,01	İnşaat firması
6	İ	2,43	1,15	Yönetim firması
7	G	2,25	0,75	Kat malikleri
8	I	2,25	0,85	Yönetim firması
9	F	2,15	0,92	Yönetim firması
10	J	1,92	1,03	Yönetim firması
11	B	1,72	0,79	İnşaat firması

Tablo 19 incelendiğinde, genel olarak yönetim hizmetlerinden memnuniyetin en fazla olduğu site E, ikinci site H ve üçüncü sitenin de C olduğu görülmektedir. Genel memnuniyetin en düşük olduğu site ise B'dir. Bu sitelerin yönetim şekillerine bakacak olursak; birinci olan E Sitesi'nde, inşaat firması kendi bünyesindeki yönetim firması ile hizmet vermektedir. Burada geçici yönetim süresi bitmesine rağmen 6 dönemdir kat maliklerinin talebi ile hizmet verilmektedir.

İkinci olan D Sitesi, kat malikleri tarafından profesyonel bir yönetici tutularak ve güvenlik hariç tüm hizmet personeli sitenin kendi bünyesinde istihdam edilerek yönetilmektedir. Üçüncü olan C Sitesi de D Sitesi ile aynı şekilde kat malikleri tarafından yönetilmektedir. Sonuncu olan B sitesinde ise inşaat firması geçici yönetim olsa da her projesinde farklı yönetim firmaları aracılığı ile hizmet verilmektedir. Ancak yönetim firmaları inşaat firmasına karşı sorumlu olduklarından finansal kararlar inşaat firması tarafından verilmektedir. Ancak bu sonuçlardan yola çıkarak herhangi bir yönetim şeklinin diğerlerinden daha iyi olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle aşağıdaki yapısal eşitlik modelinde hangi unsurların memnuniyeti etkilediği ve memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi için hangi hizmetlerde iyileştirme yapılması gerektiği detaylı bir şekilde gösterilmiştir.



Yapısal eşitlik modelinin çalışmanın tümünü kapsayan ilk aşaması Şekil 16’da sunulmaktadır. Burada, karşılama ve güvenlik hizmetleri, genel yönetim hizmeti, temizlik hizmetleri, sosyal hizmetler ve teknik hizmetlerin birlikte yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte şikâyet çözüm süresi ve ilginin, yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yönetim hizmetlerinden memnuniyetin aidat dengesi, sitede oturmaya devam etme durumu, siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ve aynı firmadan tekrar ev alma durumu üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Bu doğrultuda, Şekil 16’da yer alan model test edilmiştir.

Şekil 16’daki modelin test edilmesi ile elde hesaplanan uyum değerleri ($\chi^2=1613.91$, $Sd=469$, $p=0.001$, $\chi^2/sd=3.44$, $CFI=0.93$, $TLI=0.92$, $RMSEA=0.08$) kabul edilebilir uyumu göstermiştir (Byrne, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; McDonald ve Marsh, 1990). Eldeki veriler ile test edilen modelin doğrulandığı gözlenmiştir.

Tablo 20
Şekil 16’daki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler

Bağımlı değişken		Bağımsız değişken	B	β	SH	KO
Şikâyet çözüm süresi	<---	İlgi	1,14	0,88	0,03	37,24***
Memnuniyet	<---	Karşılama ve güvenlik hizmetleri	-0,08	-0,07	0,05	-1,54
Memnuniyet	<---	Genel yönetim hizmetleri	0,67	0,66	0,06	11,56***
Memnuniyet	<---	Temizlik hizmetleri	0,20	0,19	0,05	3,92***
Memnuniyet	<---	Sosyal hizmetler	-0,06	-0,04	0,07	-0,91
Memnuniyet	<---	Teknik hizmetler	0,02	0,02	0,04	0,54
Memnuniyet	<---	Şikâyet çözüm süresi	-0,14	-0,24	0,02	-7,43***
Bu siteyi başkalarına tavsiye eder misiniz?	<---	Memnuniyet	0,73	0,76	0,03	23,57***
Bu sitede oturmaya devam edecek misiniz?	<---	Memnuniyet	0,54	0,60	0,04	15,17***
Aidat dengesi	<---	Memnuniyet	-0,44	-0,49	0,04	-11,25***
Aynı firmadan tekrar ev alır mısınız?	<---	Memnuniyet	0,66	0,63	0,04	15,63***

SH=Standart hata, KO= Kritik oran(t), ***p<0,001

Şekil 16'daki verilerin yer aldığı Tablo 20 incelendiğinde, ilgi değişkeninin şikâyet çözüm süreci üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,88$; $p<0,001$). Karşılama ve güvenlik hizmetlerinin ($\beta=-0,07$; $p>0,05$), sosyal hizmetlerin ($\beta=-0,04$; $p>0,05$) ve teknik hizmetlerin ($\beta=0,02$; $p>0,05$) memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Genel yönetim hizmetlerinin ($\beta=0,66$; $p<0,001$) ve temizlik hizmetlerinin ($\beta=0,19$ $p<0,001$) memnuniyet üzerinde pozitif yönlü, şikâyet çözüm süresinin ($\beta=-0,24$; $p<0,001$) ise memnuniyet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyete etki eden faktörler, memnuniyetteki değişimin %58'ini açıklamıştır.

Memnuniyetin, oturulan siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ($\beta=0,76$; $p<0,001$), sitede oturmaya devam etme durumu ($\beta=0,60$; $p<0,001$), aynı firmadan tekrar ev alma durumu ($\beta=0,63$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü, aidat dengesi ($\beta=-0,49$; $p<0,001$) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyet aidat dengesinin %24'ünü, sitede oturmaya devam etme durumunun %37'sini, bu sitede oturmayı başkalarına tavsiye etme durumunun %58'ini ve aynı firmadan tekrar ev alma durumunun %38'ini açıklamıştır.

Şekil 16 ve Tablo 20 birlikte değerlendirildiğinde öncelikli olarak genel yönetim hizmetlerinin, tüm faaliyetleri kapsayan yönetim ile ilgili genel memnuniyet algısı üzerinde büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Müşteri şikâyetlerinin dinlenmesi ve hızlı dönüş yapılmasının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin teorik kapsamına değinildiği birinci bölümün bir yansıması olarak Şekil 16'da görülmektedir. Müşteri şikâyet ve problemlerine karşı gösterilen duyarlılık, müşterinin kendisini önemli hissetmesini sağlayacağı gibi bulunduğu ortamdaki (hizmet verilen ortak yaşam alanları) konfor alanını genişletecek ve yaşadığı deneyimi olumlu yönde algılamasını sağlayacaktır.

Konutların yönetimini kapsayan hizmet birimlerinde, müşterilere hizmetin sunulduğu yer ile müşterilerin yaşam alanı bir arada olduğu için çok daha fazla yakın temas söz konusu olmaktadır. Bu nedenle hizmet personelinin güler yüzü ve saygılı davranışları, müşterinin taleplerine karşın gösterilen ilgi, memnuniyet üzerinde etkili olduğu kadar müşterilerin etki çevrelerine de yansımaktadır. Memnuniyet düzeyi yüksek olan sakinler, oturdukları konutlarında yaşamaya devam etmeyi düşünüyorken çevrelerine de burası hakkında olumlu yönde tavsiye vermektedirler. Aynı zamanda aynı inşaat

firmasının başka projelerinden tekrar gayrimenkul alma konusunda da pozitif yönde bir tutumları bulunmaktadır.

Yönetim hizmetlerinden memnuniyeti etkileyen bir diğer faktör yönetimin mali konulardaki müşterilere karşı olan açıklığı, şeffaflığıdır. Anket çalışmasının yapıldığı projelerin bazılarında her ay gelir ve gider kalemlerinin belirtildiği işletme bütçesi tüm sakinler ile paylaşılırken bazılarında talep edilmesine rağmen verilmediği belirtilmiştir. Daire sakinleri ve site yönetim personeli ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, aidat borcu olan daire sakinleri ile ilgili olarak kimi zaman inşaat firması veya yönetim firması tarafından ayrımcılık yapıldığı, borçlu olan her daire hakkında yasal takip işleminin başlatılmadığı öğrenilmiştir. Mali konularda müşterilerin yönetime karşı güvensizliğinin olması yönetim hizmetleri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tek apartman yerine sitede yaşamamanın tercih edilme sebepleri Tablo 7’de gösterilmiştir. Güvenlik birinci sırada yer alırken sosyal donatılar en çok tercih edilen ikinci nedeni oluşturmaktadır. Dolayısı ile sitelerdeki ortak alanlarda yer alan aktiviteler ve donatılar aidat bedellerinin daha yüksek olmasına etki etmektedir. Daha fazla aidat ödenirken bu alanların bakımsızlığı, sağlık açısından kullanıma uygun olmayışı, vb. nedenlerle etkin kullanılmaması da memnuniyet üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Yönetimsel memnuniyeti etkileyen bir diğer hizmet grubu da temizlik faaliyetleridir. Ortak alanlar daire sakinleri ile yönetim sorumluluğunda olan hizmetlerin en çok karşılaştığı alanlardır. Güvenlik bariyerlerine gelmeden önce güvenlik mobasının ve panellerin temizliği ilk izlenim noktasıdır.

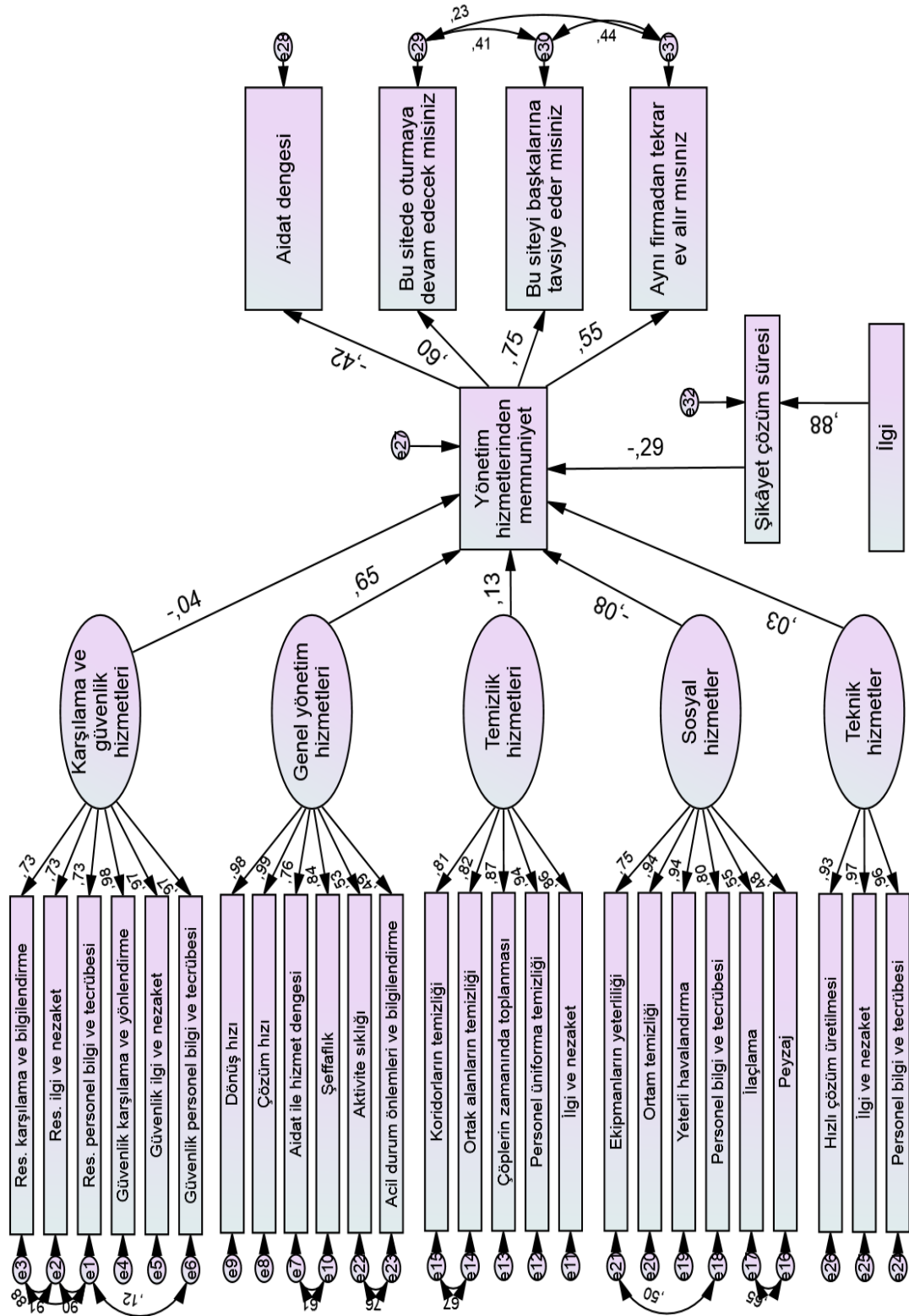
Service Scape yani hizmetler manzarası veya fiziksel çevre olarak adlandırılan alan hizmetlerin müşteri ile bulunduğu yerdir. Hem iletişim hem de algı açısından çok etkileyici olan ilk izlenim, konut yönetimi alanında temizlik ve ortam kokusu olarak görülmektedir. Daire sakinlerinin her kapısını açtığında gördüğü koridor temizliği ve koku, doğal yaşam alanları içerisinde yönetim faaliyetleri arasında en sık karşılaştıkları temizlik hizmet türüdür. Temizlik hizmetini sağlayan personelin kişisel ve üniforma temizliği, iletişim ve davranışları yine bu alanda etkilidir.

Güvenlik ve karşılama hizmetleri ile teknik hizmetler ise daire sakinlerinin memnuniyetinin yüksek olduğu gruptadır.

Yönetime iletilen talep ve sorunlara karşı gösterilen ilgi memnuniyeti yükseltirken çözüm süresinin uzaması ise olumsuz yönde etki etmektedir. Site yönetim hizmetlerinden memnuniyet ise yükseldikçe daire sakinleri tarafından aidatlar normal seviyede algılanırken, yönetim tarafından sunulan hizmet deneyimlerinden memnun olmayanlar ise aidat bedellerini yüksek bulduklarını belirtmişlerdir.

Son olarak Şekil 16 ve Tablo 20 göstermektedir ki, site yönetimine ilişkin hizmetler toplamından memnuniyet arttıkça daire sakinleri burada oturmaya devam etmeyi düşünmekte ve çevresine de bulunduğu yeri tavsiye etmektedir. Memnuniyetin düşük olması durumunda aynı firmadan tekrar ürün veya hizmet satın almayı düşünmüyorken çevresini de bu yönde etkilemektedir. Bu noktada mevcut müşterilerin memnuniyetinin yeni müşteriler kazanmak için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın bir sonraki adımı Şekil 17’de sunulmuştur. Sadece ev sahibi olan katılımcıların bulunduğu örneklem üzerinde karşılama ve güvenlik hizmetleri, genel yönetim hizmeti, temizlik hizmetleri, sosyal hizmetler ve teknik hizmetlerin birlikte yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, şikâyet çözüm süresi ve ilginin yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yönetim hizmetlerinden memnuniyetin aidat dengesi, sitede oturmaya devam etme durumu, siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ve aynı firmadan tekrar ev alma durumu üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Bu doğrultuda, Şekil 17’de yer alan model test edilmiştir.



Şekil 17: Malikler İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli, $\chi^2=2410,89$; $sd=938$; $p<0,001$

Şekil 17'deki modelin test edilmesi ile elde hesaplanan uyum değerleri ($\chi^2=2410.89$, $Sd=938$, $p=0.001$, $\chi^2/sd=2.57$, $CFI=0.91$, $TLI=0.90$, $RMSEA=0.06$) kabul edilebilir uyumu göstermiştir (Byrne, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; McDonald ve Marsh, 1990). Eldeki veriler ile test edilen modelin doğrulandığı gözlenmiştir.

Tablo 21
Şekil 17'deki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler

Bağımlı değişken		Bağımsız değişken	B	β	SH	KO
Şikâyet çözüm süresi	<---	İlgi	1,20	0,88	0,04	28,63***
Memnuniyet	<---	Karşılama ve güvenlik hizmetleri	-0,05	-0,04	0,08	-0,62
Memnuniyet	<---	Genel yönetim hizmetleri	0,62	0,65	0,07	8,66***
Memnuniyet	<---	Temizlik hizmetleri	0,14	0,19	0,07	2,12*
Memnuniyet	<---	Sosyal hizmetler	-0,13	-0,08	0,10	-1,28
Memnuniyet	<---	Teknik hizmetler	0,02	0,03	0,45	0,54
Memnuniyet	<---	Şikâyet çözüm süresi	-0,15	-0,29	0,02	-6,43***
Bu siteyi başkalarına tavsiye eder misiniz?	<---	Memnuniyet	0,71	0,75	0,04	17,58***
Bu sitede oturmaya devam edecek misiniz?	<---	Memnuniyet	0,48	0,60	0,04	11,43***
Aidat dengesi	<---	Memnuniyet	-0,39	-0,42	0,06	-7,01***
Aynı firmadan tekrar ev alır mısınız?	<---	Memnuniyet	0,60	0,55	0,06	10,01***

SH=Standart hata, KO= Kritik oran(t), *** $p<0,001$, * $p<0,05$

Şekil 17'deki modelin verilerini içeren Tablo 21 incelendiğinde, ilgi değişkeninin şikâyet çözüm süreci üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,88$; $p<0,001$). Karşılama ve güvenlik hizmetlerinin ($\beta=-0,04$; $p>0,05$), sosyal hizmetlerin ($\beta=-0,08$; $p>0,05$) ve teknik hizmetlerin ($\beta=0,03$; $p>0,05$) memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Genel yönetim hizmetlerinin ($\beta=0,65$; $p<0,001$) ve temizlik hizmetlerinin ($\beta=0,13$ $p<0,05$) memnuniyet üzerinde pozitif yönlü, şikâyet çözüm süresinin ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) ise memnuniyet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyete etki eden faktörler, memnuniyetteki değişimin %53'ünü açıklamıştır.

Memnuniyetin, oturulan siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ($\beta=0,75$; $p<0,001$), sitede oturmaya devam etme durumu ($\beta=0,60$; $p<0,001$), aynı firmadan tekrar ev alma durumu ($\beta=0,55$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü, aidat dengesi ($\beta=-0,42$; $p<0,001$) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyet aidat dengesinin %17'sini, sitede oturmaya devam etme durumunun %36'sını, bu sitede oturmayı başkalarına tavsiye etme durumunun %57'sini ve aynı firmadan tekrar ev alma durumunun %30'unu açıklamıştır.

Şekil 16'daki analizden farklı olarak Şekil 17'de sadece malik (evin sahibi) olarak oturan daire sakinlerinin memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Şekil 16 ve Tablo 20'de belirtilen sonuçlar burada da aynı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Farklı olarak ise yönetime karşı duyulan memnuniyet düzeyinin aynı firmadan tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisinin daha az olduğudur. Bire bir yapılan görüşmelerde kimi daire sakinleri, yönetim ile ilgili konulardaki şikayetlerini dile getirmiş olmalarına rağmen marka değeri olan konut projelerinin yatırımcılarına kazandırıyor olmasından dolayı kendi evlerinin değerinde de artış olmasından memnun olduklarını, gerekirse taşınıp başka yerde oturabileceklerini ama yatırım amaçlı olarak tekrar aynı firmadan ürün/hizmet satın almayı düşündüklerini belirtmişlerdir.

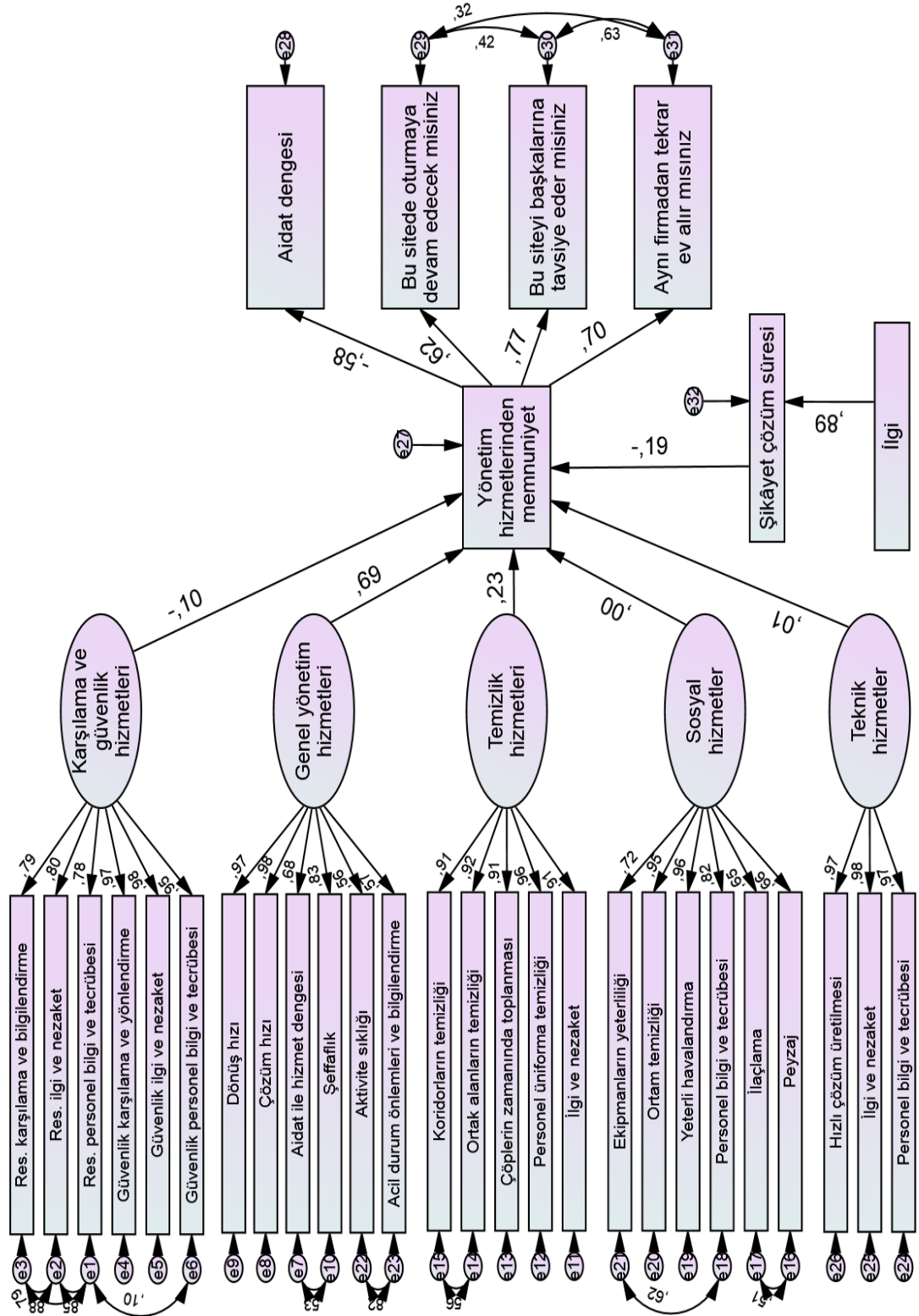
İnşaat firması tarafından yönetilen ve geçici yönetimin devam ettiği sitelerdeki daire sakinleri, yapılan görüşmelerde yönetimde söz sahibi olmadıkları için bir güven sorunu yaşadıklarını iletmışlerdir. Yapılan işler ve işletme bütçesi hakkında detaylı bilgiye ulaşamayan daire sakinleri, aidat ödemelerini yaparken güvensizlikten kaynaklı olarak rahatsızlık hissettiklerini belirtmişlerdir.

Konutlarda yaşam başladıktan sonraki yönetim ile ilgili faaliyetlerin, inşaat firmasının bir vitrini olarak algılanması ve bu yönde bir yönetim politikası oluşturmak gerektiği, geç kalınmış bir durum olmasına rağmen hala bu yaklaşımdan uzakta olan firmalar olduğu saha araştırmasında görülmüştür.

Günümüzde karma projelerin artması, site sakinlerinin vakit geçirdiği ortak alan ve sosyal donatıların daha büyük çapta olması ve aidat bedellerinin artması, site yönetim faaliyetlerinin daha fazla sorgulanmasına yol açmıştır. Bu süreçte yönetim veya inşaat firmalarının, daire sakinlerine karşı şeffaf ve eşit hizmet sağlıyor olması, güven duygusunun artmasını ve memnuniyet algısının yükselmesini sağlayacaktır.

Aidat ödemelerinin takip edilmesi, konutunu kiraya veren daire sakinlerinin kendi sorumluluğu olmasına rağmen, ödemelerde aksaklık olması durumunda yönetimin malikleri bilgilendirmesi ve gerekli yasal işlemleri başlatması daire sakinlerinin memnuniyetini etkileyen bir faktör olduğu yüz yüze yapılan görüşmelerde ortaya çıkmış olup, anket soruları içerisinde bu konuya yer verilmemiş olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın son adımında, sadece kiracı olan katılımcıların bulunduğu örneklem üzerinde karşılama ve güvenlik hizmetleri, genel yönetim hizmeti, temizlik hizmetleri, sosyal hizmetler ve teknik hizmetlerin birlikte yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, şikâyet çözüm süresi ve ilginin yönetim hizmetlerinden memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yönetim hizmetlerinden memnuniyetin aidat dengesi, sitede oturmaya devam etme durumu, siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ve aynı firmadan tekrar ev alma durumu üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Bu doğrultuda, Şekil 18’de yer alan model test edilmiştir.



Şekil 18: Kiracılar İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli, $\chi^2=2410,89$; $sd=938$; $p<0,001$

Şekil 18'deki modelin test edilmesi ile elde hesaplanan uyum değerleri ($\chi^2=2410.89$, $Sd=938$, $p=0.001$, $\chi^2/sd=2.57$, $CFI=0.91$, $TLI=0.90$, $RMSEA=0.06$) kabul edilebilir uyumu göstermiştir (Byrne, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; McDonald ve Marsh, 1990). Eldeki veriler ile test edilen modelin doğrulandığı gözlenmiştir.

Tablo 22
Şekil 17'deki Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerler

Bağımlı değişken		Bağımsız değişken	B	β	SH	KO
Şikâyet çözüm süresi	<---	İlgi	1,09	0,89	0,04	24,83***
Memnuniyet	<---	Karşılama ve güvenlik hizmetleri	-0,12	-0,10	0,08	-1,56
Memnuniyet	<---	Genel yönetim hizmetleri	0,78	0,69	0,10	7,54***
Memnuniyet	<---	Temizlik hizmetleri	0,22	0,23	0,08	2,72**
Memnuniyet	<---	Sosyal hizmetler	-0,01	0,00	0,10	-0,06
Memnuniyet	<---	Teknik hizmetler	0,01	0,03	0,06	0,17
Memnuniyet	<---	Şikâyet çözüm süresi	-0,11	-0,19	0,03	-3,97***
Bu siteyi başkalarına tavsiye eder misiniz?	<---	Memnuniyet	0,74	0,77	0,05	15,40***
Bu sitede oturmaya devam edecek misiniz?	<---	Memnuniyet	0,57	0,62	0,06	10,22***
Aidat dengesi	<---	Memnuniyet	-0,48	-0,58	0,05	-9,04***
Aynı firmadan tekrar ev alır mısınız?	<---	Memnuniyet	0,74	0,70	0,06	12,63***

SH=Standart hata, KO= Kritik oran(t), *** $p<0,001$, ** $p<0,01$

Şekil 18'deki modelin verilerini içeren Tablo 22 incelendiğinde, ilgi değişkeninin şikâyet çözüm süreci üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,89$; $p<0,001$). Karşılama ve güvenlik hizmetlerinin ($\beta=-0,10$; $p>0,05$), sosyal hizmetlerin ($\beta=0,00$; $p>0,05$) ve teknik hizmetlerin ($\beta=0,01$; $p>0,05$) memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Genel yönetim hizmetlerinin ($\beta=0,69$; $p<0,001$) ve temizlik hizmetlerinin ($\beta=0,23$ $p<0,01$) memnuniyet üzerinde pozitif yönlü, şikâyet çözüm süresinin ($\beta=-0,19$; $p<0,001$) ise memnuniyet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyete etki eden faktörler, memnuniyetteki değişimin %66'sını açıklamıştır.

Memnuniyetin, oturulan siteyi başkalarına tavsiye etme durumu ($\beta=0,77$; $p<0,001$), sitede oturmaya devam etme durumu ($\beta=0,62$; $p<0,001$), aynı firmadan tekrar ev alma durumu ($\beta=0,70$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü, aidat dengesi ($\beta=-0,58$; $p<0,001$) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Memnuniyet aidat dengesinin %33'ünü, sitede oturmaya devam etme durumunun %39'unu, bu sitede oturmayı başkalarına tavsiye etme durumunun %59'unu ve aynı firmadan tekrar ev alma durumunun %49'unu açıklamıştır.

Sadece kiracılar üzerinde yapılan son analiz, diğerlerinden farklı olarak, yönetim hizmetlerine karşı duyulan memnuniyetin, aidatlar ve konutunda oturmaya devam etme kararı üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. Ev sahiplerine göre kiracıların ev değiştirmesinin daha kolay olmasından ve konutunun değer kaybetmesi gibi bir kaygı yaşamamasından dolayı, yönetim faaliyetlerine karşın daha hassas olduklarını yapılan araştırmaya ve görüşmelere dayanarak söyleyebiliriz.

Yapısal eşitlik modeli ile yapılan üç analiz incelendiğinde, daire sakinlerinin yönetime bildirdikleri sorunlara veya taleplere geri dönüş hızı ve çözüm süresinin, yönetim memnuniyet düzeyini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Bu da daire sakinleri ile yönetim arasındaki iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Daire sakinlerinin bireysel menfaatini içeren taleplerin karşılanması mümkün olmadığı gibi yönetimler çoğunluğun faydasını gözetmek zorundadır. Ancak böyle bir durumda dahi daire sakinleri ile iletişim kurarak gerekli açıklamaların yapılması gerekmektedir. Daha önce hiç üzerinde durulmamış olmasına karşın bu analizlerde yöneticinin ikna kabiliyetinin olmasının daire sakinlerinin tatmin edici cevaplar bulmaları konusunda ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Sitenin gelir ve gider kalemlerinin erişime açık ortamlarda şeffaflık ilkesi ile paylaşılması yönetim hizmetlerinden memnuniyeti etkileyen faktörlerden biridir.

Şekil 16, 17 ve 18'de belirtildiği üzere, hizmet birimleri içerisinde genel yönetim hizmetleri ile temizlik hizmetlerinin anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Aidat algısının doğru yorumlanabilmesi için analiz iki şekilde test edilmiştir. Birinde aidat miktarının algılanma düzeyinin yönetim hizmetlerinden memnuniyete etkisine, bir diğerinde ise memnuniyet düzeyinin aidat algısına etkisine bakılmıştır. Ortaya çıkan sonuç ise yönetim hizmetlerinden memnuniyet yüksek ise aidat dengesi normal olarak

karşılanmaktadır. Ancak yönetim hizmetlerinden memnuniyet düşük ise daire sakinleri ödedikleri aidatın karşılığında yeterli hizmeti alamadıklarını düşündükleri için bu miktarı fazla olarak değerlendirmektedirler. Karşılaştırmalı analizde ortaya çıkan sonuç, az hizmet alıp az aidat ödemektense daire sakinlerinin arzu ettikleri hizmeti almaları karşılığında gerekli olan aidat miktarını ödemeye razı olduklarıdır.

Şekil 16, 17 ve 18 incelendiğinde, yönetim hizmetleri memnuniyetinin o sitede oturmaya devam etme, başkalarına tavsiye etme ve yeni konut alma kararına anlamlı ve direk etkisinin olduğu açıkça görülmektedir.

Yönetime bildirilen şikayetlerin çözüm süresi ve gösterilen ilgi/tepki ile yönetim memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında burada ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Çözüm süresi kısalıkça memnuniyet düzeyi artmaktadır.

Daha önceki SPSS ile yapılan incelemelerde ve yapısal eşitlik modelindeki yorumlarda yönetim memnuniyet düzeyinin daire sakinlerinin genel olarak düşüncelerine ve kararlarına etki ettiği görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin, daire sakini memnuniyetine etki edecek tüm süreçlerde çok daha dikkatli olmaları ve iletişime önem vermeleri gerekmektedir.

Son aşamada model hem ev sahipleri hem de kiracılar için ayrı ayrı incelenmiştir. Analizler incelenirken daire sakinleri ile yapılan yüz yüze görüşmelerle birlikte yorumlandığında ev sahibi olan kişilerin yönetim memnuniyet düzeyleri düşük olsa dahi kendi konutlarında oturmaya devam edeceklerini, kiracı olan kişilerin ise çok daha net bir şekilde taşınma kararı alabildikleri görülmüştür. Ayrıca konutun sahibi olan daire sakinleri, genel yönetim konularında karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak, gayrimenkullerinin değerinin düşmesinden korktukları için haklarını aramak üzere yasal yollara başvurmakta veya sosyal medyada paylaşmakta çekimser olduklarını belirtmişlerdir.

Bulgular ve yapılan analizler H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini doğrulamıştır.

Hatırlanacağı üzere H1 hipotezi ile site yönetim faaliyetleri arasında yer alan hizmet birimlerinin performansı, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkilediği yönündedir. Bu bağlamda beş tane alt hipotezi bulunmaktadır.

H1,a: Karşılama ve güvenlik hizmetleri, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,b: Temizlik hizmetleri, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,c: Sosyal hizmetler (ilaçlama, peyzaj, spor aktiviteleri vb.), daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,d: Teknik hizmetler, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1,e: Genel yönetim hizmetleri (aidat toplama, sorunlara dönüş hızı ve çözüm süresi, mali hesaplarda şeffaflık vb.) daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyini etkiler.

H1 hipotezinin istatiksel olarak doğrulanması, yönetim faaliyetlerin aksaklık olmadan ve zamanında yerine getirilmesinin yönetime karşı duyulan memnuniyet üzerinde etkili olduğu görülmektedir. En çok genel yönetim hizmetleri ve temizlik hizmetlerinin, yönetim memnuniyeti üzerinde etkili olduğu Şekil 16 ve Tablo 22’de gösterilmiştir.

H2 hipotezi ile daire sakinlerinin, yönetim memnuniyet düzeyi, yönetim faaliyetlerinin sağlanması için toplanan avans niteliğindeki aidatların miktarı hakkındaki düşüncelerini etkilediği belirtilmiş ve bu hipotezin incelendiği Şekil 16 ve Tablo 20’deki istatiksel veriler ile ortaya konulmuştur. Yönetim tarafından toplanan aidatlarla ilgili olarak, ilgili işletme bütçesinin detaylarının daire sakinleri ile paylaşılması, firmaya olan güvenin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca yönetim faaliyetlerinin aksaksız ve zamanında yerine getirilmesi memnuniyeti artıracığı için aidatların fazla olduğu yönündeki algıyı da değiştirecektir.

H3 hipotezinde, daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyinin, konutlarında oturmaya devam edip etmeme kararları üzerindeki etkisi incelenmiş olup istatiksel veriler memnuniyetin bu karar üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Memnuniyet düzeyi düştükçe daire sakinlerinin oturdukları konutlarından taşınma kararı da aynı şekilde artmaktadır.

H4 hipotezinin incelendiği istatiksel veriler daire sakinlerinin yönetim memnuniyet düzeyinin, konutlarının bulunduğu sitede yaşamayı başkalarına tavsiye etme kararı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu hipotez daha çok inşaat firması ile ilgili olup

mevcut müşterilerin, pazarlama açısından etkili ve yeni müşteriler ile etkileşim için daha az maliyetli olduğunu göstermektedir.

Son olarak H5 hipotezi ile inşaat firmasının tamamlamış olduğu konutlardaki yönetim memnuniyet düzeyinin, aynı inşaat firmasının başka projelerinden konut alma kararı üzerindeki etkisi araştırılmış ve daire sakini memnuniyetinin tekrar satın alma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu analiz, yaşam başladıktan sonraki hizmetlerin inşaat firmasının diğer projelerindeki satışları üzerinde etkili olduğunu, konutun tamamlanıp sahiplerine teslim edilmesinin bir son olmadığını ortaya koymuştur. İnşaat firmaları marka değerlerini ve müşterilerini koruyabilmek için yaşam sonrası süreçlerle ilgili de politikalar üretmeli ve faaliyetlerine dahil etmelidirler.

Yönetim hizmetlerinden genel memnuniyet düzeyi düşük olduğu halde, firma projelerinin yüksek prim yapması ve değer kazanması nedeniyle oturmasa bile yeni bir konut almayı düşünen veya yatırım amaçlı etrafına tavsiye edecek olanlar olabilir. Bu çalışma içerisinde kişilerin bahsi geçen sitede yatırım amaçlı mı yoksa oturma amaçlı mı ev almayı düşündüğü veya düşünmediği sorulmamış olup, çalışmanın bu yanı eksik kalmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda bu eksik araştırılması faydalı olacaktır.

Ayrıca anket çalışması yapılırken daire sakinlerine ulaşılmasına izin vermeyen site yönetimleri, profesyonel yönetim firmaları ve inşaat firmalarının merkez yönetimi tarafından konulan engellemeler, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Ancak akademik çalışmaların artması, bu tür araştırmalara yer verilmesi için zamanla baskı oluşturacağından bundan sonraki dönemlerde engellemeler azalacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz yaşam koşullarında stres, trafik, geçim kaygısı, vb. olumsuz deneyimler insanları bulundukları noktadan kaçarak kendilerini en konforlu hissettikleri alana doğru itmektedir. Bu konfor alanı ise beklentileri ile yaşadıkları deneyimin örtüştüğü, kendilerini memnun hissettikleri yerdir. Firmalar, sundukları hizmetlerin ve bu süreçte yaşanan ilişkilerin, müşterilerinin kendilerini tatmin hissedebilecekleri kalitede olmasına önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle de sadece deneyimi yaşayan değil bu süreç içerisinde katılımcı olan kişilerde oluşan algı ve firmaya olan güven duygusu çevresine de pozitif yönde yansıyacaktır.

Firmalar, mevcut ve potansiyel müşterilerine yönelik stratejiler oluştururken bu topluluğun etki çevresini de hesaba katmalıdırlar. Örneğin hizmet satın alan müşterinin sevdiklerine götürmesi için hazırlanan/tasarlanan bir promosyon aynı mutluluğun başka bir çevrede de yaşanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) süreçlerinin müşteri memnuniyeti odaklı tasarlanması kadar bunun uygulama esnasında karşı tarafa hissettirdiği memnuniyet algısı, müşteri için yarattığı değer firmayı vazgeçilmez yapabilmelidir.

Konut sitelerinin projelendirme esnasında müşteri beklentileri göz önüne alındığında, artık fiziki güvenlik hizmeti sitelerde tercih edilen bir özellikten ziyade mutlaka bulunması ve inşaat firması tarafından zaten düşünülmüş olması gereken bir durum haline gelmiştir. Dolayısı ile sitelerde yaşamının tercih edilme sebepleri günümüzde farklılıklar göstermiş ve projenin ek özellikleri yani yüzme ve süs havuzları, çocuk oyun alanları, spor aktiviteleri, peyzaj düzenlemesi, alışveriş mağazaları, vb. özellikler ön plana çıkmaya başlamıştır. Bireylerin ve her yaştan aile fertlerinin tüm ihtiyaçlarını güvenlik duvarlarının dışına çıkmadan site içerisinde karşılayabildiği karma konut projeleri oldukça popüler hale gelmiştir. Tatil köyü konseptinde planlanan lüks siteler, ilk kez böyle bir konsepte yaşayacak olan kişilerin dahi yaşam alışkanlıklarını hızlıca değiştirmektedir. Ancak yapının fiziksel özellikleri kadar bu alanların yönetiminde fark yaratmak da önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Zamanla konuttan beklentiler ve konutun ifade ettiği anlamlar değişime uğrayınca, konut alanlarının yönetiminde de günün gereklerine uygun yönetim modelleri uygulamak, beklentileri doğru algılayarak hizmet yelpazesini ona göre oluşturma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Özellikle lüks konut projeleri ile yaşam alanları, kişilerin

yaşam tarzlarını ve statülerini yansıtırken, modern yönetim anlayışı ile bu beklentileri karşılayabilmek firmaların ana görevleri arasında olmalıdır. Müşterilerin yönetimden ne beklediğini anlayan, hizmet süreci içerisindeki ilişkileri iyi yönetebilen ve gerektiğinde hataları telafi yöntemlerini etkin kullanarak memnuniyeti sürdürülebilir bir hedef olarak gören yöneticiler ile çalışmak ve firmayı profesyonel yönetim anlayışına doğru yönlendirmek gerekmektedir. İhtiyaçları doğru şekilde karşılanan müşteriler ise çok büyük maliyet farkları ya da değişimler olmadığı sürece hizmet firmasını değiştirerek risk almak istemeyecektir. Bu nedenle yönetim politikalarının odak noktasına müşteriye koyan firmalar için müşteri memnuniyeti hem bir amaç hem de firmanın başarısı için ana faktördür. Beklentileri karşılanan müşteriler fiyata daha az duyarlı olmalarına ek olarak olumlu deneyimlerini çevrelerine de aktarmaktadırlar (Gökdeniz, Bozacı ve Karakaya, 2011: 174).

Site sakinleri ile yönetim arasındaki ilişkilerde ve site düzeninin işleyişinde yaşanan sıkıntıların birçoğu daire sakinlerinin ilgili kanunu ve yapıya ilişkin yönetim planı ile yaşam kılavuzunu okumamalarından kaynaklanmaktadır. Birçok vatandaş elbette ki ülkemizde çıkan tüm kanunları okumamıştır, ancak mesleği ya da yaşantısı süresince gelişen olaylar nedeniyle ilgili kanunları incelemiştir. Apartman ve/veya site dediğimiz toplu yapı hayatı da yaşadığımız yer ile ilgili kanunu/kanunları okumamızı gerektirmektedir. Bu şekilde konu ile ilgili bilgi donanımı sağlandıktan sonra daire sakini şikayetleri çok daha azalacağı için yönetimler tarafından toplu yaşam kuralları ile ilgili daha çok bilgi içeren paylaşımlar yapmanın yolları aranmalıdır. Daire sakinleri sadece kendi konutlarından hukuken sorumlu iken site yönetim kurulları ve profesyonel yöneticiler kanunlar karşısında vekil olarak sorumlu olduklarından kanunlara aykırı davranışları beklenemez ve istenemez.

Site yönetimlerinin amacı hayatı zorlaştırmak değil, aksine çoğunluğun faydasına olacak en iyi uygulamaları gerçekleştirmektir. Bu nedenle yönetimlere birer rakip olarak değil takım arkadaşı olarak yaklaşp birlikte daha iyisini yapabilmek için çaba gösterilmelidir.

Anket bulgularında görüldüğü üzere özellikle aidatların yüksek olarak belirtildiği sitelerde yönetimden memnuniyet düzeyi daha düşük çıkmıştır. Oysa konutta kullanılan ve temel gereksinim olan elektrik, doğalgaz gibi hizmetlere gelen zamlar, ortak alanlarda sağlanan hizmetler için de geçerli olmaktadır. Aidatların yüksek olması her

alandayaaanan hayat pahalılığından kaynaklanmaktadır. Bir kesimi memnun etmek için personel sayısı, kullanılan ekipman ve malzemeler, kimyasalların kalitesi, vb. alanlarda yapılacak tasarruflar ile hizmet kalitesi düşeceği için daha büyük bir kesimin memnuniyetsizliği söz konusu olacaktır. Bunun yerine enerji firmaları ile anlaşmalar yaparak birim fiyatların düşürölmesi, ortak alanlardaki enerji tasarruf sistemlerinin kurulması hem maddi hem de hizmet kalitesi yönünden memnuniyeti artıracığı gibi daire sakinlerinin olumlu yönde geri dönüşleri personeli de motive ederek iş kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle yönetime iletilen şikayetler fırsata çevrilerek tüm sakinleri kapsayan açıklamalar ile bilgilendirmeler yapılmalı, yönetimin mali hesaplar konusunda şeffaflığı ön plana konularak güven ortamı oluşturulmalıdır.

Saha araştırmasının ortaya koyduğu bulgular, site sakinlerinin güvenlik, danışma, teknik, sosyal tesis hizmetlerinden memnuniyetlerinin ortalama bir değere sahip iken mali ve idari konular ile temizlik hizmetlerinden memnuniyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Temizlik hizmetlerinde ortaya konulan işin kalitesi personel sayısı, malzeme ve ekipman yeterliliğı, kimyasalların kalitesi gibi etkenlere bağılı iken personelin mesleki bilgisizliğinden kaynaklı hatalar yönetim tarafından düzenlenecek eğitimler ile telafi edilmelidir.

Bu çalışmada ortaya çıkan anket sonuçları ile internette yer alan şikayetlerin uyumuna bakıldığında, sorunun kaynağının iletişimde yattığını söyleyebiliriz. Sorun her ne olursa olsun ki bazen inşaat firması kaynaklı yapısal bir sorun (örneğin projede çocuk oyun parkının olmaması, yapılması için yeterli alanın da bulunmaması) veya çözümü olmayan bir konuda dahi, mutlaka geri dönüş yapılarak daire sakinine açıklamada bulunmak gerekmektedir. Site yönetimlerinin daire sakinleri ile olan iletişimin artırılması, yönetime bildirilen şikayet ve taleplere daha kısa sürede olumlu ya da olumsuz muhakkak dönüş yapılması gerekmektedir. Sağlıklı bir iletişim ile her konunun açıklaması yapılabilineceğı gibi, kişileri sorunun çözümü konusunda ikna etmek ve memnuniyet düzeyini yüksek tutmak da mümkün olacaktır.

Anket çalışmasının sonuçları ile sosyal medyada yer alan genel yönetim konularına dair şikayetlerin benzerliğı ve uyumu, toplu yapı ve sitelerin yönetiminin inşaat kalitesi kadar önemli olduğunu, inşaat firmasının markasının artık bu sitelerdeki yönetim ile birlikte değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum inşaat firmalarının yaşam başladıktan sonraki yönetim faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerektiğini

göstermektedir. Özellikle henüz proje aşamasındayken profesyonel tesis yönetim firmalarından alınacak danışmanlık ile yapı henüz inşaat halindeyken yağmur suyunun sulamada kullanılması, enerji tasarrufu, daha az personel istihdamı, vb. pek çok alanda tasarruf sağlamak mümkün olacaktır. Bu şekilde rakiplere göre daha düşük aidat seviyesi ile hem daire sakinleri daha mutlu olacak hem de pazarda rekabet avantajı sağlanmış olacaktır.

Yaşamın başlamış olduğu konutlardaki yaşam deneyimleri daire sakinleri için bir referans oluştururken inşaat firmaları mevcut müşterilerinin memnuniyeti ile çevrelerine ulaşabilme ve etkileşim kurma yolları üzerinde durmalıdırlar. Sosyal medya hesaplarının etkin kullanımı, özellikle de şikayetlere geri dönüş yapılarak olumlu şekilde kapatılması ve müşterilerin de sürece dahil edilmeleri firmanın etki çevresini genişletecektir.

Tesis yönetim sektörü denildiğinde sadece yönetim hizmeti veren firmalar değil, yönetime destek sağlayan peyzaj, temizlik, güvenlik, vb. hizmetler sunan firmalar, kimyasal üreticileri, makine ve ekipman tedarikçilerinden kazan bakımı ya da baca temizliği yapan tesisat firmalarına kadar hepsi dahil olmaktadır. Ancak tesis yönetiminde karşılaşılan en büyük zorluklardan biri esas uzmanlık alanı temizlik veya güvenlik olan firmaların da kendilerini tesis yönetim firması olarak pazarlamaları ve esas işi yönetim olan profesyonel firmalara oranla daha düşük fiyat teklifi sunmalarıdır. Bu alanda bir sertifikasyon, lisans zorunluluğu olmadığı gibi devlet gözetiminden ve denetiminden de uzak olması en çok bu hizmetlerden faydalanmak isteyen kişilere zarar vermektedir. Tesis yönetimini AVM, hastane, fabrika, spor kulüpleri, toplu yapılar ve iş merkezlerini de dahil ederek ele aldığımızda 40 milyar TL lik bir hacme sahip olduğunu söyleyebiliriz (Çelebioğlu, 2021: 26). Bu nedenle sektörde karlılığın ve kalitenin artması için sertifikasyon ve denetim bir gerekliliktir. Ancak bu şekilde yurtdışı kaynaklı firmaların ülkemizdeki pazar hakimiyetine son vererek yerli firmalarımızı koruyabiliriz.

Tesis yönetimi kapsamının genişliğine bakıldığında ve bu alanlarda çalışacak yönetici ilanları ile kıyaslandığında bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar arayış olduğu görülmektedir. Üniversite ve diğer yetkili kurumlardan mesleki eğitim ve belge alan kişilerin iş arayışlarında yeterli ilan bulamaması ve istihdam edilememesi, eğitim

programlarına olan talebin azalmasına ve bazen de bu bölümlerin kapanmasına neden olmaktadır.

Birçok alanda iş dünyasının üniversiteler ile işbirliği yaptığı gibi tesis yönetim alanında kurulmuş derneklerin de bu konuda firmalar ile mezunlar arasında bir köprü kurarak ilgili bölümlerin daha da güçlenmesine katkı sağlamaları gerekmektedir. Hem idari yönetici, hem de tesis yönetimi kapsamındaki tüm pozisyonlar için nitelikli işgücü yetiştirilmesi, hizmetin kalitesini artıracak gibi müşterilerin de hayatını daha kolay hale getirecektir. Özellikle teknik alt ve üst yapının bakımı ve sürdürülebilirliği açısından yetişmiş işgücü ihtiyacı önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu alanda en aktif çalışan kurumlardan biri Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği (UTTMD)'dir ve aktif olarak üyeleri için eğitimler düzenlemektedir. Diğer tesis yönetim dernekleri ise daha çok firmalar üzerinden faaliyetlerini sürdürürken UTTMD güncel gelişmeleri takip ederek ihtiyaç duyulan evrakları üyelerine ulaştırmaktadırlar.

Sektörün gelişiminde derneklerin büyük önemi bulunmaktadır. Özellikle de 2020 yılı sonlarına doğru hızlandırılan çalışmalar ile tesislerin yönetim hizmetlerini kapsayacak faaliyetlerin ayrı bir sektör olarak kabul görmesi ve ilgili bakanlıklarda bir komisyon oluşturulması için ciddi adımlar atılmıştır. Her yıl teknolojik yenilikler ile daha da gelişen ve büyüyen sektörde, derneklerin bu alanda çalışmakta olan beyaz ve mavi yaka personeli kapsayan ve haklarını koruyan daha kapsayıcı bir tutum içinde bulunmaları arzu edilmektedir. Birer yıllık sözleşmeler nedeniyle önünü göremeyen ve kendisini güvende hissedemeyenler için aidiyet duygusunun gelişebileceği, yönetim kurullarına karşı adil ve sağlık koşullarının uygun olduğu çalışma ortamı için yaptırımlarda bulunabilecek, personeli bilgi yönünden destekleyecek bir meslek odasına acil ihtiyaç duyulmaktadır. Personel geliştikçe ortaya çıkan işin de kalitesi artacağı gibi bu hizmetlerden faydalanan kurum ve kişilerin de memnuniyet oranları artacaktır.

KAYNAKÇA

Akar, N. ve Başkaya, A. (2005). Müstakil Toplu Konutta Farklı Sosyo-Ekonomik Düzeye Bağlı Olarak Kazandırılan Cephe Kimlikleri. Ulusal Çatı Cephe Malzemeleri ve Teknolojileri Sempozyumu, Çatıder, İstanbul.

Akdeniz, P. C. ve T. Özbölük (2019). Online Yorumların Tüketici Satın Alma Kararına Etkisi: Kullanıcı Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3104-3116.

Akdil Sönmez, A. (2021). *Kurum İmajı Ve Tüketici Güveninin Müşteri Memnuniyeti İle Müşteri Sadakati Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri: Türkiye Hava Ulaştırma Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, A. ve A. Yalnız (2015). Yaşam Memnuniyeti Ölçeği (YMÖ) Türkçe Formu: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 95-102.

Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 105-116.

Amaratunga, R. D. G. ve D. Baldry (2004). Process Thinking In Facilities Management: An Analytical View. The University of Salford Manchester Conference or Workshop Item, 320-331.

Anderson, K. ve C. Kerr (2002). *Customer Relationship Management*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Arslan, İ. K. ve A. Yavuz (2020). Sosyal Medyanın Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(8), 151-170.

Atkin, B. ve A. Brooks (2015). *Total Facility Management*. UK: John Wiley & Sons.

Aylan, S. ve H. Koç (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.

Barney, J. B. (2001). Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56; Akt.

Yıldırım, M. (2013). *Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algılarını Etkileyen*

Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği, Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barker, I. C. (2013). *A Practical Introduction to Facilities Management*. Scotland: Whittles Publishing.

Başkanın Mesajı (2019). www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-baskanin-mesaji.html
Erişim: 12/2019.

Baytekin, E. P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine. *Yeni Düşünceler*, 1(1), 41-52.

Bayuk N. ve F. Küçük (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXII(1), 285-292.

Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing, in *Emerging Perspectives on Services Marketing* eds. Berry, L. L, Shostack, G. Land Upah, G. D., eds, Chicago: American Marketing Association: Akt. Karaman, D. (2018). Hizmet Sektöründe İlişkisel Pazarlamanın Önemi: Teorik Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 23-40.

Bhasin, H. (2021). Internal Customers – Definition, Examples and Characteristics, 10 Ocak 2021 tarihinde <https://www.marketing91.com/internal-customers/> adresinden alındı.

Bozgeyik, A. (2005). *Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Bulgan, U. ve G. Gürdal (2005). *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?. Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*. İstanbul: ÜNAK'05, 240-259.

Bulut, Y. (2018). Müşteri Memnuniyeti Nedir? Ölçümleme Teknikleri Nelerdir?, 08.12.2021 tarihinde <https://pazarlamaturkiye.com/musteri-memnuniyeti-nedir-anket-ile-olcumleme-teknikleri-nelerdir/> adresinden alındı.

Cavlak, N. ve R. Cop (2019). Rasyonel Ve Duygusal Müşteri Deneyimi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 68-85.

- Ceyhan, A. (2019). The Impact of Perception Related Social Media Marketing Applications on Consumers' Brand Loyalty and Purchase Intention. *Emerging Markets Journal*, 9(1), 88-100.
- Chatterjee, R. ve R. Suy (2019). An Overview of Citizen Satisfaction with Public Service: Based on the Model of Expectancy Disconfirmation. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 243-258.
- Cop, R. ve A. Yüzüak (2016). Değer Temelli Pazarlamadan Müşteri Değerine, Firma ve Müşteri Bakış Açısından Bolu İlinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1, 49-80.
- Coşkun, Y. (2006). Türkiye Konut Piyasasında Talep Eğilimleri ve Bilgi Bakışimsızlığına Yönelik Politika Önerileri. *Bankacılar Dergisi*, 96, 122-143.
- Çelikkol, Ş. (2017). Marka Değeri ve Marka Güveni İlişkisini Ölçmeye Yönelik Bir Havayolu Şirketi Müşterileri Üzerinde Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 271-301.
- Çengel, Ö. (2006). Gayrimenkul Sektöründe Modern Pazarlama Teknikleri ve Güncel Uygulamalar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9/1), 125-131.
- Çevik, S. Ö. (2010). *Toplu Yapılarda Yönetim*, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçekliyurt, A. N. (2020). Tesis Yönetiminin Dünyada ve Türkiye’de Gelişimi ve Önemi. *Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği Aylık Bülteni*, 10, 10-13.
- Çizer, E. (2015). Sürdürülebilir Binalar/Türkiye’nin İlk Akıllı Binasının 21 Yıllık Geçmişi; Sabancı Center. *Tesisat Mühendisliği Dergisi*, 154, 52-62.
- Deniz, S. ve H. Kamer (2013). İlişkisel Pazarlama Kavramı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 29, 29-30.
- Demir, F. O. ve Y. Kırdar (2009). “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8), 293-308.
- Demirel, Y. ve E. Güner (2015). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-14.

- Deligöz, K. (2016). *Deneyimsel Pazarlama*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dirsehan T. (2011). Teknolojinin İnovasyon Amacıyla Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanımı, XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul: 207-214.
- Dölarslan, E. Ş. (2013). Kalite, Değer Ve Tatminin Davranışsal Niyet Üzerine Etkileri: Perakendecilik Sektöründe Alternatif Modellerin Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 15-52.
- Eminler, O., R. Altunışık ve E. Eskiler (2019). Müşteri Memnuniyeti, Duygusal Yakınlık, Müşteri Sadakati ve Ağızdan Ağıza Pazarlama Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Perakende Sektörü Örneği. *BMIJ*, 7(4), 1905-1922.
- Erentürk, M. K. (2016). *Dış Kaynak Kullanımı ile Tesis Yönetiminin Konutlardaki Yaşam Kalitesine Katkıları ve Bir İnşaat Firması Üzerinde Çalışma*, Doktora Tezi. İstanbul: T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erk, Ç. (2009). *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci Ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fisher, C. (2014). New Techniques in Project Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 739-750.
- FM Hakkında (2021). www.globalfm.org , Erişim: 25.10.2021.
- Fornell, C. ve R. A. Westbrook (1984). The Vicious Circle of Consumer Complaints. *Journal of Marketing*, 48(3), 68-78.
- Fornell, C., M. D. Johnson, E. W. Anderson, J. Cha ve B. E. Bryant (1996). “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings”. *Journal of Marketing*, 7-18. Akt. Kurşunluoğlu, E. (2011). *Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gemci, R., G. Gülşen ve F. M. Kabasakal (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-114.

Geray, C. (2018). *Kent, Yerel Yönetimler ve Toplu Konut Yazıları*. I. Ankara: Palme Yayınevi.

Gerow, J. E. ve J. Miller (2010). Offering Appropriate Information Technologies at Different Stages in the Customer Service Life Cycle for Improved Service Delivery. *J. Service Science & Management*, 2010, 3, 1-15.

Goodman, M. B. (2000). "Corporate Communication: the American Picture". *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74.

Gökdeniz, İ., İ. Bozacı ve E. Karakaya (2011). Şikâyet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 173-185.

Göl, A. (1996). "Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri". TÜSİAD Yayınları, İstanbul; Akt. Korkmaz, M., S. Baykara ve G. Akman (2012). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 28.

Guizzı, G., D. Miele ve R. Carlini (2012). Facility Management: a Literature Review. *Advances in Computer Science*, 423-429.

Güleş, H. K., T. Akgemci ve A. Civelek (2005). Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 272-290.

Gülmez, M. ve O. Kitapçı (2003). İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 81-89.

Hakkımızda (2019). www.tr.issworld.com/hakkimizda/Tarihce Erişim: 12/2019.

Hakkımızda IFMA (2021). www.ifma.org , Erişim: 20.11.2021.

Hatipoğlu, S. (2021). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi. Bandırma: T.C. Bandırma Onyed Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hensley, R.L. ve J. S. Utley (2019). Assessing the Cumulative Effect of Service Errors on Customer Perceptions. *Journal of Service Science and Management*, 12, 521-530.

- Hightower, R. ve J. Highsmith (2013). Investigating the Facility Management Professional Shortage. *International Journal of Facility Management*, 4(3),
- Hill, N. ve J. Alexander (2016). *Handbook Of Customer Satisfaction And Loyalty Measurement*. NY: Routledge
- Hunt, S. D. (2015). *Marketing Theory Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory*. NY: Routledge.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Thousand Oaks*. CA: Sage Publication: Akt. Torlak, Ö. ve R. Altunışık (2012). Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Işıldak, B. ve M. Z. Tunca (2018). Havalimanı Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 241-255.
- İlgen, A. (2016). *Apartman ve Site Yönetimi: Apartmanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İnan, H., D. Zeren ve H. D. Südaş (2016). Hizmet Sektöründe Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 41-52.
- Jacka, J. M. ve J. Keller (2009). *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jain, D. ve S. S. Singh (2001). Customer Lifetime Value Research In Marketing: A Review And Future Directions. *Journal Of Interactive Marketing*, 16(2), 34-46.
- Jurevicius, O. (2021). Resource-Based View. 18 Aralık 2021 tarihinde <https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/> adresinden alındı.
- Kaba, G. (2007). *İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kamaruzzaman, S. N. ve A. Zawawi, (2010). "Development of Facilities Management in Malaysia", *Journal of Facilities Management*, 8(1), 75 – 81.

Kampf, E. (2020). Want to Drive Success? Give Your Employees the Same Experience as Your Customers, 10 Ocak 2021 tarihinde <https://www.qualtrics.com/blog/internal-customers/> adresinden alındı.

Kanıbir H. ve S. Nart (2006). Hizmet Sağlayıcıların Değer Yaratma Faaliyetlerinin Endüstriyel Müşteriler Cephesinden Algılanış Biçimi: GSM Hizmetleri Üzerine Bir Araştırma. 11. Ulusal Pazarlama Kongresi (Pazarlamada Değer Yaratmak) Bildiriler Kitabı İzmir, 79-100.

Karakaş, B. (2015). Seçilmiş Avrupa Ülkelerinde Sosyal Konut Uygulamaları. *İş ve Hayat Dergisi*, 47-68. 15.

Karaman, D. (2018). Hizmet Sektöründe İlişkisel Pazarlamanın Önemi: Teorik Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 23-40.

Kaşıkcı, G. (2014), *Toplu Yapıların Denetimi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kat Mülkiyeti Kanunu (1965). [www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat Metin/1.5.634.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat/Metin/1.5.634.pdf) , Erişim: 01.02.2019

Kaya, İ. E. (2019). Hizmet Kalitesi-Boşluk Modeli. 15 Aralık 2021 tarihinde <https://medium.com/operations-management-t%C3%BCrkiye/hizmet-kalitesi-bo%C5%9Fluk-modeli-82ee902388c0> adresinden alındı.

Kaya, Z. (2019). Kat Mülkiyetinde Geçici Yönetim. 25 Aralık 2019 tarihinde <http://www.zinnurkaya.av.tr/kat-mulkiyetinde-gecici-yonetim/> adresinden alındı.

Kaypak, Ş. (2013). Küreselleşme Sürecinde Kentlerin Markalaşması ve “Marka Kentler”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 335-355.

Kenton, W. (2020). Relationship Management, Investopedia, 9 Aralık 2021 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp> adresinden alındı.

Khorasani, S. T. ve M. Almasifard (2017). Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134-137.

Kılıç, B. ve Z. Öter (2015). *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kırım, A. (2004). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kidd, C. ve H. McLatchie (2020). Internal vs External Customers: How Are They Different? 10 Ocak 2021 tarihinde <https://www.bmc.com/blogs/internal-vs-external-customers/> adresinden alındı.
- Kinnet, S. J. (2017). *How to Win at CRM: Strategy, Implementation, Management*. NW: CRC Press.
- Klüh Uluslararası (2019). www.kluh.com.tr/index.php?is=kluh_uluslararası Erişim: 12/2019.
- Koç, E., K. Kaya ve M. C. Şenel (2017). Türkiye’de İnşaat Sanayi Sektörünün Gelişimi-Temel İnşaat Sanayi Göstergeleri. *Nevşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6(2), 643-660.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçer, K. (2017). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 713-735.
- Kong, A., M. Kwan ve D. Liu (2019). Committed to Sustainability in Daily Management. *Open Journal of Business and Management*, 7, 480-491.
- Korper, S. ve J. Ellis (2001). *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*. San Diego CA: Academic Press.
- Kostojohn, S., M. Johnson ve B. Paulen (2001). *CRM Fundamentals*. NY: Apress Media LLC.
- Kotler, P. (2002), *Marketing Management Millennium Edition*. Custom Edition for University of Phoenix, Boston MA: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. ve K. L. Keller (2012). *Marketing Management*. NY: Prentice Hall.
- Kumar, V. (2007). Customer Lifetime Value — The Path to Profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 2(1), 1–96
- Kurtuluş, H. (2016). *İstanbul’da Kentsel Ayrışma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Lewis, B. R. ve V. W. Mitchell (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 11 – 17.

- Lu, S. T., J. Y. Shiu ve D. S. Chang (2014). Development of Management Support System for Property Management Enterprises. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 127-132.
- Malar Selvi, B. N. ve E. J. Thomson (2016). An Exploratory Study on the Electronic Word of Mouth Communication in Promoting Brands in the Online Platforms. *Intelligent Information Management*, 8, 115-141.
- Mavnacioğlu, K. (2018). *Sosyal CRM, Medya ve İletişim*. Önlisans Programı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Öğretim Fakültesi.
- Martin, D. (2006). *A-Z Facilities and Property Management*. London: Thorogood Publishing.
- McColl-Kennedy J. ve U. Schneider (2010). Measuring Customer Satisfaction: Why, What and How. *Total Quality Management*, 11(7), 883-896.
- Milner, R. ve A. Furnham (2017). Measuring Customer Feedback, *Response and Satisfaction*. *Psychology*, 8, 350-362.
- Nam, S. (2009). *Pazarlamanın Değişen Yüzü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Sakarya Üniversitesi Adapazarı Meslek Yüksekokulu Yayını. Üniversite Matbaası; Akt. Zengin, B. ve Ş. Ulama (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, B. Kılıç ve Z. Öter İçinde, İstanbul: Beta Yayınları.
- Nejad, L. R., Z. Firoozbakht ve A. Taghipoor (2014). Service Quality, Relationship Quality and Customer Loyalty (Case Study: Banking Industry in Iran). *Open Journal of Social Sciences*, 2, 262-268.
- Nguyen, N., A. Leclerc ve G. LeBlanc (2013). The Mediating Role of Customer Trust on Customer Loyalty. *Journal of Service Science and Management*, 2013, 6, 96-109.
- Nutt, B. (2000). "Four Competing Futures For Facility Management", *Facilities*, 18(3/4), 124-132.
- Odabaşı, Y. (2019). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. İstanbul: Aura.
- Odabaşı, Y. ve G. Barış (2011). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Oh, H. (1999). Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: A Holistic Perspective. *Hospitality Management*, 18, 67-82.

Onaran, B., Z. A. Bulut ve A. Özmen (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(2), 37-53.

Onbulak, E. (2018). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. Sosyal Siyaset Konferansları, 72, 2017/1, 101-126.

Ovalı, E. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetimi Programının Bir Parçası Olarak Satış Görüşmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2).

Oyman, M. (2002), Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi. *Kurgu Dergisi*, 19, 169-185.

Öncel, A. D. (2010). *Apartman, Galata'da Yeni Bir Konut Tipi*. İstanbul: Kitap Yayınevi.

Ören, K. ve H. Yüksel (2013). Türkiye’de Konut Sorunu ve Temel Dinamikleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013/2, 47-84.

Özelçi, M. (2019). Deneyim Pazarlaması Ve Pazarlama 4.0 Bağlamında Değerlendirilmesi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Ve Marka Yönetimi Bilim Dalı, Tezden Üretilmiş Makale.

Özelmacıklı, N. (2012). *Emlakçılık Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Yaylacık Matbaacılık.

Özevren, M. (2004). Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Akt: Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.

Özgören, F. (2013). *Tüketici Deneyim Kalitesi Algısının Tüketici Sadakati ve Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 1(1), 18-30.
- Özsoy, A. (2011). Toplu Konut Uygulamalarının Gelişimi. 07 Aralık 2021 tarihinde <https://www.ekoyapidergisi.org/toplu-konut-uygulamalarinin-gelisimi> adresinden alındı.
- Öztürk, Y. ve B. Pekduyurucu (2009). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Ön Büro Departmanı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15, 33-44.
- Öztürk S. A. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Ekin Kitabevi.
- Pan, Z. (2019) A Review of Prospect Theory. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, 98-107.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml ve L. L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Payne, A. (2005). Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. ve P. Frow (2005). A Strategic Framework For Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A. ve P. Frow (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. UK: Cambridge University Press.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Betaş Yayınları.
- Penpece, D. ve O. Çelik (2013). Bilişim Sektöründen Pazarlamaya Aktarılan Yeni Bir Kavram: Çevik Pazarlama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 1-13.
- Pérouse, J. F. ve A. D. Danış (2005). Zenginliğin Mekanda Yeni Yansımaları: İstanbul'da Güvenlikli Siteler. *Toplum ve Bilim*, 104, 92-123.
- Pheng L. S. ve Z. Rui (2016). *Service Quality for Facilities Management in Hospitals*. Singapur: Springer.

Pizam, A. ve T. Ellis (1999). Customer Satisfaction And its Measurement in Hospitality Enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 326-339.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: Simon&Schuster Inc.

Reed, R. ve R. J. Defillippi (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Roper, K. O. ve R. P. Payant (2014). *The Facility Management Handbook*. NY: Amacom.

Rust, R. T., A. V. Zeithaml ve K. N. Lemon (2000). *Driving Customer Equity, How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York, The Free Press; Criticism: Verhoef, P. C. and H. Commandeur (2001). Long Range Planning. 34, 759-762

Sarı, S. (2015), *Toplu Yapılarda Yöneticinin Hukuki Sorumluluğu*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayar, B. (2021). *Üniversite Öğrencilerinin Mizah Tarzları İle Umutsuzluk Ve Boyun Eğici Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Schmitt, B. H. (1999). Experimental Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67; Akt. Yeşilot F. ve N. E. Dal (2019). Müşteri Deneyimi Oluşturma ve Deneyimsel Pazarlama: Iyaşpark Alışveriş Merkezi (AVM) Müşterileri ile Bir Araştırma. *MAKÜ-Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 3(2), 263-296.

Shiem, D. ve S. Then (1999). "An Integrated Resource Management View of Facilities Management". *Facilities*, 17(12/13), 462- 469.

Stone, M. (2011). Literature Review on Complaints Management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 108-122.

Staffaroni, S. (2019). How to Define Customer Satisfaction and Measure it? 17 Ocak 2022 tarihinde <https://www.getfeedback.com/resources/cx/how-to-define-customer-satisfaction-and-measure-it/> adresinden alındı.

Su, L. S., S. Raju ve R. N. Laczniak (2021). The Roles of Gratitude and Guilt on Customer Satisfaction in Perceptions of Service Failure and Recovery. *Journal of Service Science and Management*, 14, 12-33.

Sütütemiz, N. (2015). Hizmet Kalitesi Yönetimi ve GAP Modeli. 12 Aralık 2021 tarihinde <https://slideplayer.biz.tr/slide/8302965/> adresinden alındı.

Sweeney, J. C. ve G. N. Soutar (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77, 203–220.

Szwarc P. (2005). *Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How To Find Out What People Really Think*. London: The Market Research Society.

Şengül, M. (2010). *Türk Medeni Hukukunda Toplu Yapılar Ve Toplu Yapı Yönetimi*, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şentürk Özer, L. (1999). Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 159-180.

Tandoğan, U. (2012). İç Müşterilerin de Değerli Olduğunu Biliyor musunuz? 18 Ocak 2022 tarihinde <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ic-musterilerin-de-degerli-oldugunu-biliyor-musunuz/13602> adresinden alındı.

Tapu Kanunu (1934). www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2644.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekin, M. ve E. Çiçek (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 63-68.

Then, S. S. (1996). "A Study of Organisational Response to The Management of Operational Property Assets And Facilities Support Services As a Business Resource Real Estate Asset Management", Unpublished Thesis. Edinburgh: Heriot-Watt

University. Akt: Shiem, D. ve S. Then (1999). "An Integrated Resource Management View of Facilities Management". *Facilities*, 17(12/13), 462- 469.

Tümtaş, M.S. (2012), *Kent, Mekan ve Ayrışma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Türk, Z. (2009). Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini Ve Sadakati: Servperf Ölçeği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 399–416.

Türk Halkının En Memnun Olduğu Yatırım Aracı: Gayrimenkul (2020). www.ntv.com.tr/ekonomi/turk-halkinin-en-memnun-oldugu-yatirim-araci-gayrimenkul,w1Aia_GjtEG_svBsKDOqNg , Erişim: 18.02.2022.

Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.

Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınevi.

Varinli, İ. ve K. Çatı (2010). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Wang, Y., H. P. Lo, R. Chi ve Y. Yang (2004). An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship Management Performance: A Customer-Based Perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169-182.

Wilson A., V. A. Zeithaml, M. J. Bitner ve D. D. Gremler (2016). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*. NY: McGraw-Hill Education.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Wu, J. (2015). Internal Audit and Review of the Negative Customer Behavior. *Journal of Service Science and Management*, 8, 578-587.

Yalçın, A. (2013). Apartman Yöneticisinin El Kitabı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Yan, B. (2019). Research on the Influence of Customer Perceived Value on Brand Equity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 609-626.

Yereli, A. N. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 29-40.

Yılmaz, İ. (2012). Hizmet Kalitesine İlişkin Beklenti Ve Algılar Arasındaki Farkın Nedenleri. *Verimlilik Dergisi*, 2, 117-135.

Yıldırım B. A. ve G. A. Berk (2018). Havayolu Operasyon Sürecinde Riskli/Belirsiz Durumlarda Yönetici Karar/Davranışlarının Beklenti Teorisi Kapsamında İncelenmesi: THY Operasyon Yöneticileri İle Bir Uygulama. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Isparta: 112-124.

Yıldırım, Y. (2016). Tüketicinin Satın Alma Karar Sürecinde Bilgi Kaynakları ve Güvenirlikleri: Referans Grubu Olarak Yakın Çevrenin Etkisinin İncelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 214-231.

Yörük, R. ve E. Eşmekaya (2018). Customer Lifetime Value. *YBS Ansiklopedi*, 5(2), 26-40

Yumuşak, N. U. (2006). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret Ve Sanayi Odası Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücenur, G. N., N. Ç. Demirel, C. Ceylan ve T. Demirel (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 156-168.

Yüksek Katlı Binalar (2021). www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/16636_36_51.pdf , Erişim 25.11.2021.

Yürük, P. ve Ö. Kayapınar (2016). İlişki Pazarlaması Bileşenleri ile İmaj ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 100-110.

Yolaç, S. ve Y. Doğan (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.

Zeelenberg, M. ve Pieters, R. (2004). Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.



EKLER

EK 1: Marka Bilinirliği Anketi

EYLÜL 2019

Değerli Katılımcı,

İstanbul'da konut üretim yapmakta olan inşaat firmalarının marka bilinirlik derecesini belirleyebilmek adına sizden mini anketimize katılmanızı rica etmekteyiz.

Aşağıda ismi yazan inşaat firmaları hem ürettikleri konut projesi sayısı hem de sermaye yapıları ile İstanbul'da konut üretimi yapmakta olan en büyük 15 firma olup rastgele olarak sıralanmıştır.

Sizden ricamız bu inşaat firmaları arasında en iyi bildiğiniz 7 tanesini işaretlemeniz ve size göre en büyük olduğunu düşündüğünüz 3 firmanın da yanına ayrıca işaret koymanız.

Nişantaşı Üniversitesi / SBE - Doktora Tez Çalışması

G. Aylin İlgen

En iyi bildiğiniz 7 firma seçiniz	Sizce en büyük 3 firma hangisidir?	İSTANBUL'DA KONUT ALANINDA HİZMET VEREN İNŞAAT FİRMALARI
		SUR YAPI İNŞAAT
		SİNPAS GYO
		TEKNİK YAPI İNŞAAT
		TİMUR İNŞAAT / NEF MARKASI
		DAP YAPI İNŞAAT
		AĞAOĞLU İNŞAAT
		OFTON İNŞAAT / ELYSIUM MARKASI
		ARTAŞ İNŞAAT / AVRUPA KONUTLARI MARKASI
		TAHİNCİOĞLU / NİDAPARK MARKASI
		SOYAK İNŞAAT
		ÖZYURTLAR İNŞAAT
		MAKRO İNŞAAT
		KELEŞOĞLU İNŞAAT
		ANT YAPI İNŞAAT
		İHLAS YAPI / BİZİMEVLER MARKASI

EK 2: İnşaat Firmalarının Marka Bilinirliği Sıralaması

İSTANBUL'DA KONUT ÜRETEN İNŞAAT FİRMALARININ MARKA BİLİNİRLİLİĞİ SIRALAMASI		
SIRALAMA ▼	FİRMA İSMİ ▼	PUANLAMA ▼
1	AĞAOĞLU	49
2	SURYAPI	46
3	SİNPAŞ	44
4	DAP	43
5	TEKNİK YAPI	41
6	SOYAK	30
7	ARTAŞ	25
8	TAHİNCİOĞLU	25
9	ÖZYURLAR	13
10	ANT YAPI	12
11	TİMUR	11
12	İHLAS	11
13	KELEŞOĞLU	6
14	OFTON	5
15	MAKRO	4

EK 3: Daire Sakini Memnuniyet Anketi

Değerli Daire Sakini,

“MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KONUT YÖNETİM FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ” ni araştıran doktora tez çalışması için vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından KVKK kapsamında kimseyle paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza ayırdığınız zaman ve anlayışınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Prof. Dr. Uğur Yozgat ve G. Aylin İLGEN
Nişantaşı Üniversitesi SBE / İşletme Yönetimi Bölümü

- 1) Sitenizin İsmi :
- 2) Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
- 3) Yaşınız :
- 4) Medeni durumunuz : Bekar () Evli ()
- 5) Birlikte yaşadığınız çocuklarınızın sayısı : 0 () 1 () 2 () 3+ ()
- 6) Evinizin oda sayısı : 1+1 () 2+1 () 3+1 () 4+1 ve üzeri ()
- 7) İş durumunuz : Çalışmıyorum () Çalışıyorum () Emekliyim ()
- 8) Gelir durumunuz : Alt () Alt-Orta () Orta () Orta-Üst ()
Üst ()
- 9) Oturduğunuz ev kendinizin mi? : Evet () Hayır ()
- 10) Oturduğunuz sitede veya başka bir yerde ayrıca bir gayrimenkulünüz var mı? :
Evet () Hayır ()
- 11) Ne kadar süredir bu sitede oturuyorsunuz? :
- 12) Bu evinizden daha önce de sitede oturdunuz mu? : Evet () Hayır ()
- 13) Bu siteyi tercih etme sebeplerinizin önem derecesini belirtiniz; 1=Çok önemsiz, 2=Önemsiz, 3=Ne önemli ne önemsiz, 4=Önemli, 5=Çok önemli

- | | | |
|----|------------------------|---------------------------------|
| a. | Sosyal imkanları | : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () |
| b. | Tanıdık tavsiyesi | : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () |
| c. | Lokasyon | : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () |
| d. | Fiyatının uygun olması | : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () |
| e. | Güvenlikli olması | : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () |

Lütfen aşağıda belirtilen yönetim hizmetlerinden memnuniyet derecesini numaralandırınız.

1=Memnun Değilim, 2=Az Memnunum, 3=Memnunum, 4=Çok Memnunum, 5=Fevkalade memnunum

14) İlk Karşılama / Halkla İlişkiler Hizmetleri**Memnuniyet Dereceniz**

Karşılama ve bilgilendirme	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İlgi ve nezaket	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Personel bilgi ve tecrübesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

15) Güvenlik Hizmetleri**Memnuniyet Dereceniz**

Karşılama ve yönlendirme	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İlgi ve nezaket	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Personel bilgi ve tecrübesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

16) Temizlik Hizmetleri**Memnuniyet Dereceniz**

Koridorların temizliği	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Ortak alanların temizliği	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Çöplerin zamanında toplanması	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Personel üniformalarının temizliği	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İlgi ve nezaket	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

17) Teknik Hizmetler**Memnuniyet Dereceniz**

Hızlı çözüm üretilmesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İlgi ve nezaket	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Personel bilgi ve tecrübesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

18) Sosyal Tesisler**Memnuniyet Dereceniz**

Ekipmanların yeterliliği	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Ortam temizliği	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Yeterli havalandırma	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Personel bilgi ve tecrübesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

19) Destek Hizmetler**Memnuniyet Dereceniz**

İlaçlama	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Peyzaj düzenleme ve bakımı	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Aktivite sıklığı	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Acil durum önlemleri ve bilgilendirme:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

20) Genel Yönetim Hizmetleri**Memnuniyet Dereceniz**

Talep ve şikayetlere dönüş hızı	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Talep ve şikayetlere çözüm hızı	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Aidatlar ile hizmet dengesi	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şeffaflık	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Hukuki işlemlerde eşitlik	: 1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

21) Sitenizde bir problemle karşılaştığınızda tepkinizi öncelikle nasıl gösterirsiniz? Derecelendirme; 1=en az, 5=en çok tercih ettiğiniz yöntem şeklindedir.

Yönetime bildirim : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Sosyal medyada yazarım : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
İnşaat firmasına bildirim : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Herhangi bir tepki göstermem : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Komşular arası whatsapp grubunda bildirim : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

22) Sitedeki yaşam sürenizde yönetim hizmetleri ile ilgili şikayet ettiğiniz bir problemle karşılaştınız mı? Cevabınız evetse lütfen ankete devam ediniz, hayır ise ankete 26. sorudan devam edebilirsiniz.

Evet () Hayır ()

23) Şikayet sebebiniz? (birden çok işaretleme yapabilirsiniz)

- () Temizlik hizmetlerinin yetersizliği
- () Teknik hizmetler - (imalat hataları/eksikleri hariç)
- () Güvenlik hizmetlerinin yetersizliği
- () Mali ve işletme bütçesi konularında bilgilendirme eksikliği
- () Aidat miktarı
- () Sosyal tesis ve aktivitelerin yetersizliği
- () Yöneticinin tutum ve davranışları
- () Yönetim firmasının ilgisizliği
- () İnşaat firmasının ilgisizliği
- () Faturalar ve bilgilendirme

24) Şikayetiniz ne kadar süre içerisinde çözüme ulaştırıldı?

- () Aynı günde () 1 gün sonra () 1 hafta içerisinde
- () Çözüme ulaştırılmadı

25) Şikayetinize / talebinize karşı gösterilen tepki nasıldı?

- () Yönetim bazında ilgilenildi () Kişisel bazda ilgilenildi () İlgilenilmedi
- () Tepkiyle karşılaştım

26) Genel anlamda yönetim hizmetlerinden memnuniyet dereceniz?

- () Memnun Değilim () Az Memnunum () Memnunum () Çok Memnunum
- () Fevkalade memnunum

27) Aldığınız hizmetler karşılığında ödediğiniz aidat miktarını nasıl değerlendirirsiniz?

- () Çok az
- () Az
- () Normal
- () Fazla
- () Çok fazla

28) Bu sitede oturmaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?

Kesinlikle hayır () Hayır () Kararsızım () Evet () Kesinlikle evet ()

29) Bu sitede oturmaya devam etmeyi düşünmüyor veya kararsız iseniz sebebinin etki derecesini işaretler misiniz?

1=etkisiz → 5=çok etkili

İnşaat kalitesi : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Yönetmel konular : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Oturan profili : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Aidatların yüksekliği : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Faturaların yüksekliği : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Çevresel faktörler : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

30) Bu sitede oturmaya başkalarına tavsiye eder misiniz?

Kesinlikle hayır () Hayır () Kararsızım () Evet () Kesinlikle evet ()

31) Aynı inşaat firmasının başka projelerinden konut almayı düşünür müsünüz?

Kesinlikle hayır () Hayır () Kararsızım () Evet () Kesinlikle evet ()

32) Yönetim tarafından daire sakinlerine “Site Yaşam Kılavuzu” (kurallar) verildi mi ya da erişime açık olan mecralarda paylaşıldı mı?

Evet () Hayır ()

33) Sitenize ait yönetim planını ne zaman okudunuz?

Taşınmadan önce () Sitede yaşarken () Okumadım ()

34) Sitenizin yönetimi nasıl yapılmaktadır?

- () İnşaat firması tarafından
- () Yönetim firması tarafından
- () Sitede oturanlar tarafından
- () Bilmiyorum

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.