

## A R A Ş T I R M A M A K A L E S İ / R E S E A R C H A R T I C L E

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1750682

TÜRKİYE'DE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNİN YÖNETİMİNİN TESİS YÖNETİMİ  
PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Esra KESKİN

Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul  
Geliştirme ve Yönetimi Bölümü.  
e-posta:esrkeskin@ankara.edu.tr

ID 0000-0003-2778-9024

## ÖZ

Alışveriş merkezlerinde (AVM) tesis yönetimi, operasyonel hizmetlerle sınırlı kalmayıp; sürdürülebilirlik, kullanıcı memnuniyeti, dijitalleşme ve kurumsal şeffaflık gibi çok boyutlu hedefleri içeren stratejik bir yönetim alanı hâline gelmiştir. Bu çalışma, Türkiye'deki AVM yönetim pratiklerini tesis yönetimi perspektifiyle ele alarak sunulan hizmetlerin kapsamını, yasal düzenlemelerle ilişkisini ve uygulamadaki sorunları analiz etmeyi amaçlamaktadır. Karma araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada sektörel raporlar, güncel mevzuat ve ulusal/uluslararası literatür taranmış; Türkiye'nin farklı bölgelerinden 21 AVM yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, yapılandırılmış bir soru formuyla desteklenmiş ve tesis yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle değerlendirilmiştir. Görüşmeler, Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan 26.06.2025 tarih ve 125 sayılı karar doğrultusunda yürütülmüştür. Bulgular, özellikle kiracı ilişkileri, mali şeffaflık, enerji verimliliği ve dijital altyapı eksikliği gibi alanlarda yönetsel zorluklar yaşandığını göstermektedir. Korelasyon analizi ise dijitalleşme, enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yasal çerçeveye uyumda kurumsal kapasite sorunları devam etmektedir. Araştırma, AVM tesis yönetimini teknik hizmetlerin ötesinde kurumsal sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm ve kullanıcı odaklılık ilkeleriyle yeniden tanımlayan bütüncül bir yaklaşım sunarak literatüre katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Alışveriş merkezleri, Tesis yönetimi, Sürdürülebilirlik, Yasal düzenlemeler, Dijitalleşme

AN ANALYSIS OF SHOPPING MALL MANAGEMENT IN TURKIYE FROM A FACILITY MANAGEMENT  
PERSPECTIVE

## ABSTRACT

Facility management in shopping malls (SMs) has evolved from operational services into a strategic governance domain encompassing multidimensional objectives, including sustainability, user satisfaction, digitalisation, and corporate transparency. This study examines shopping mall management practices in Turkey from a facility management perspective, aiming to analyse the scope of the services provided, their relationship with legal regulations, and the problems encountered in practice. Conducted using a mixed-methods research approach, the study draws on a review of sectoral reports, current legislation, and national and international literature, as well as semi-structured interviews with 21 SM managers from various regions of Turkey. The interview data were supported by a structured questionnaire, and the relationships among facility management practices were assessed through Pearson correlation analysis. The interviews were conducted in accordance with the approval of the Ankara University Ethics Committee (Decision No. 125, dated 26 June 2025). The findings indicate that managerial challenges are experienced particularly in areas such as tenant relations, financial transparency, energy efficiency, and the lack of digital infrastructure. The correlation analysis further revealed significant and positive relationships among digitalisation, energy efficiency, and sustainability practices. Moreover, institutional capacity problems persist in ensuring compliance with the legal framework. By redefining shopping mall facility management beyond technical services, guided by the principles of corporate sustainability, digital transformation, and user-centredness, this research offers a holistic approach that contributes to the literature.

**Keywords:** Shopping malls, Facility management, Sustainability, Legal regulations, Digitalisation

Geliş Tarihi/Received: 25.07.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 29.08.2025

Yayın Tarihi/Printed Date: 30.06.2026

**Kaynak Gösterme:** Keskin, E. (2026). Türkiye'de Alışveriş Merkezlerinin Yönetiminin Tesis Yönetimi Perspektifinden İncelenmesi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1) 59-71.

## GİRİŞ

Alışveriş merkezleri (AVM), ticari faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar olmanın yanı sıra kullanıcı deneyimi, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu hedefleri içeren kompleks tesislerdir (Chebat vd., 2010; Cotts vd., 2010). Modern kent yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen AVM'ler, artan rekabet, değişen kullanıcı beklentileri ve mevzuat baskıları nedeniyle profesyonel tesis yönetimini zorunlu kılmaktadır (Chotipanich ve Issarasak, 2017). Bu kapsamda, temizlik, güvenlik, enerji yönetimi, kiracı ilişkileri ve teknik bakım gibi hizmetleri kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışı gereklidir (IFMA, 2025; Atkin ve Brooks, 2021).

Türkiye'de 2000'li yıllarla birlikte hızla artan AVM sayısı, yönetim süreçlerine ilişkin hukuki ve operasyonel sorunları da gündeme taşımıştır. Özellikle Kat Mülkiyeti Kanunu, kira sözleşmeleri ve yönetim planları AVM yönetiminin temel çerçevesini oluştursa da, uygulamada yetersizlikler dikkat çekmektedir (Demircioğlu, 2016). 2022 yılında yürürlüğe giren düzenleme değişiklikleriyle birlikte AVM yönetimlerinin mali şeffaflık ve raporlama sorumlulukları artırılmış, bazı gider kalemlerinin kiracılardan talep edilmesi yasaklanmıştır. Ancak bu yükümlülüklerin pratikte ne ölçüde uygulanabildiği hâlâ tartışmalıdır.

Pandemi sonrası dönemde AVM'lerde akıllı teknolojilerin entegrasyonu hız kazanmış; temassız sistemler, temizlik robotları ve dijital ödeme araçları tesis yönetiminde yeni bir dönemi başlatmıştır (Agarwal vd., 2024). Hou vd. (2025) bu teknolojileri; kullanıcı, hijyen, bakım ve sürdürülebilirlik odaklı dört kategoriye ayırarak sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Benzer şekilde, sürdürülebilirlik eksenli çalışmalar enerji verimliliği, atık yönetimi ve yaşam döngüsü maliyetleri gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmakta olup özellikle gelişmekte olan ülkelerde yasal ve kurumsal eksikliklere işaret etmektedir (Saadatian ve Olbina, 2024; Calise vd., 2021).

Müşteri memnuniyeti ile tesis yönetimi arasındaki ilişki pek çok çalışmada vurgulanmaktadır (Hui vd., 2013; Moolman, 2011; Misra ve Verma, 2023). Temizlik, iletişim ve güvenlik hizmetleri, kullanıcı deneyimi açısından belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, kiracı karması yönetimi de AVM'nin çekim gücünü ve operasyonel verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Anikeeff, 1996; Zhang vd., 2023). Dış kaynaklı yönetim hizmetleri, maliyet verimliliği ve esneklik sağlarken, kiracılar arası sinerji yönetim başarısını desteklemektedir (Musa ve Pitt, 2009; Teller ve Schnedlitz, 2012). Mevcut literatür genellikle müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik veya dijitalleşme gibi tekil temalar etrafında şekillenirken, bu çalışma AVM yönetimini tesis yönetimi perspektifiyle, yasal çerçeve ve piyasa yapısıyla birlikte bütüncül biçimde ele almaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki uygulamaların uluslararası örneklerle karşılaştırılması yoluyla farklı yönetim modelleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar sistematik biçimde analiz edilmektedir. Bu yönüyle çalışma, yerel uygulamaları küresel eğilimlerle ilişkilendiren özgün bir katkı sunmaktadır.

## 1. Yöntem

Çalışma, alışveriş merkezlerinin yönetim süreçlerini tesis yönetimi perspektifinden ele alarak sunulan hizmetlerin kapsamını, bu hizmetlerin yürürlükteki yasal düzenlemelerle ilişkisini ve uygulamada karşılaşılan yapısal sorunları çok boyutlu ve bütüncül bir yaklaşımla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak araştırma, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Tasarımda nitel bileşen baskın olmakla birlikte, nitel bulguları derinleştirmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri sayısal olarak değerlendirmek amacıyla nicel bileşenden tamamlayıcı biçimde yararlanılmıştır. Betimleyici ve çözümleyici yaklaşımların birlikte kullanıldığı bu yöntemsel çerçeve, hem mevcut durumun ayrıntılı biçimde ortaya konulmasını hem de elde edilen örüntülerin kavramsal düzeyde yorumlanmasını mümkün kılmıştır.

Araştırmada veriler üç tamamlayıcı kaynaktan elde edilmiştir. İlk olarak, ikincil kaynaklara dayalı doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki alışveriş merkezlerinin arz düzeyi, perakende yoğunluğu, mekânsal dağılımı ve yıllık büyüme verileri gibi sektörel istatistikler GYODER, AYD ve benzeri kurumsal kaynaklardan; yasal çerçeveye ilişkin veriler ise yürürlükteki mevzuattan derlenmiştir. İkinci olarak, saha deneyimini ve uygulayıcı bakış açısını yansıtan verilerin elde edilmesi amacıyla, Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı ölçeklerdeki alışveriş merkezlerinde görev yapan 21 AVM yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, tesis yönetimi süreçlerinde aktif rol üstlenmeleri ve karar alma mekanizmalarında yer almaları nedeniyle alan uzmanı olarak belirlenmiş; görüşmelerde yönetim süreçlerinin güçlü ve zayıf yönleri, karşılaşılan yapısal ve yönetsel sorunlar ile çözüm önerileri derinlemesine ele alınmıştır. Üçüncü olarak, aynı katılımcı grubuna yöneltilen yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla nicel veriler toplanmıştır. Soru formu, katılımcıların demografik özelliklerini ve tesis yönetimi uygulamalarına ilişkin dijitalleşme, dijital otomasyon, enerji verimliliği, planlı bakım ve sürdürülebilirlik gibi boyutlardaki düzeyleri derecelendirmeye dayalı ölçümlerle değerlendirmeyi amaçlamıştır. Böylece nitel görüşme verileri, sayısallaştırılabilir göstergelerle desteklenmiştir. Tüm veri toplama süreci, Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'nun 26.06.2025 tarihli ve 125 sayılı kararıyla alınan onay doğrultusunda yürütülmüş; katılımcılardan yazılı onam alınarak tüm etik ilkeler gözetilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Görüşme verileri betimsel/içerik analizi yoluyla temalara ayrılarak yorumlanmış; soru formundan elde edilen veriler ise betimsel istatistiklerle özetlenmiştir. Buna ek olarak, tesis yönetiminde dijitalleşme/dijital otomasyon düzeyi, enerji verimliliği, planlı bakım ve sürdürülebilirlik uygulamaları arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz, söz konusu değişkenler arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuş; bu bulgular, dijital altyapı yatırımlarının enerji yönetimi performansını desteklediği yönündeki kavramsal çerçeveye tutarlılık göstermiştir. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar nitel bulgularla birlikte yorumlanarak çok boyutlu bir değerlendirme zemini



yayımlanmasıdır. Bu Kanun ile perakende işletmelerin kuruluşu, çalışma esasları, indirimli satış dönemleri, küçük esnafın korunması ve tüketici haklarının güçlendirilmesi gibi başlıklara ek olarak, AVM’lerdeki işletmelerin hakları ve yükümlülüklerine ilişkin temel ilkeler de getirilmiştir. Ortak alan giderlerinin paylaşımı, kira sözleşmelerinde denge, şeffaflık ve idari denetim gibi hususlar ilk kez yasal bir zemin kazanmıştır. 26 Şubat 2016 tarihli ve 29636 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik” ile AVM’lerin tanımı yapılmış, ortak kullanım alanları, yangın güvenliği, otopark alanları, temizlik ve altyapı hizmetleri gibi fiziksel ve yapısal koşullara ilişkin hükümler belirlenmiştir.

İlgili yasal zemine paralel olarak, 2016 tarihli “Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik”te zamanla değişikliklere gidilmiştir. Bunlardan en önemlilerinden biri, 18 Ağustos 2022 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik değişikliği olmuştur. Bu değişiklik ile AVM yönetimlerinin, ortak kullanım alanlarına ilişkin tüm gider kalemlerini ayrıntılı şekilde belgeleyerek kiracılarla paylaşma yükümlülüğü getirilmiştir. Reklam, güvenlik, temizlik gibi hizmetlere ait maliyetlerin şeffaf biçimde belirlenmesi ve hangi giderlerin ortak alan gideri kapsamına girdiğinin açıkça tanımlanması sağlanmıştır. Bu sayede, kiracılarla yönetim arasında sıkça yaşanan gider ihtilaflarının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, ortak giderlere katılım oranlarının net bir şekilde belirlenmesi ve bu oranların kiracılar arasında adil biçimde dağıtılması yönünde kurallar düzenlenmiştir. Söz konusu düzenleme, kiracı işletmeler açısından öngörülebilir maliyetler ve hesap verilebilir yönetim anlayışı açısından olumlu karşılanmış, ancak AVM yönetimleri açısından daha fazla raporlama ve denetim yükü getirmiştir.

8 Mayıs 2025 tarihli yönetmelik değişikliği ile alışveriş merkezlerinin tanımında ve yönetim yapısında bazı değişiklikler yapılmış; ortak kullanım alanlarının kapsamı genişletilerek ibadet yerleri, bebek bakım odası, çocuk oyun alanı gibi alanlar açık şekilde tanımlanmıştır. AVM ibaresinin yalnızca bu niteliği taşıyan yapılarda kullanılabileceği hükme bağlanarak isim kullanımına sınırlama getirilmiştir. Projelendirme sürecine ilişkin olarak ise ortak kullanım alanı içermeyen yapıların ruhsat alamayacağı belirtilmiş ve ruhsatta yapının AVM niteliğinin açıkça yer alması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, satış alanı 10.000 m<sup>2</sup>’nin altında olan veya yeterli düzeyde faaliyeti bulunmayan AVM’lerin yükümlülüklerinin Bakanlık tarafından askıya alınabileceği düzenlenmiştir. Ortak kullanım alanlarının ücretsiz olması ilkesi korunmuş; yalnızca otoparklar için sınırlı ücretlendirme imkânı tanınmıştır. Yönetmelikle ayrıca, ortak gelir ve gider raporlarının içeriği ayrıntılı biçimde tanımlanmış, bu raporların perakendecilere iletilmesi ve KEP adresi üzerinden Bakanlığa bildirilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Raporlara ilişkin bağımsız denetim zorunluluğu da getirilmiş ve denetim giderlerinin perakende işletmelere yansıtılamayacağı hükme bağlanmıştır. Bu düzenlemelerle birlikte AVM yönetimlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamusal denetim kapasitesinin güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Ancak uygulamada, bu düzenlemelerin sahadaki etkisi karmaşık bir tablo ortaya koymaktadır. Büyük ölçekli ve kurumsal AVM’ler, yasal gerekliliklere daha kolay uyum sağlayabilirken; küçük ve orta ölçekli AVM’ler için mali şeffaflık, raporlama ve denetim yükümlülükleri ciddi operasyonel ve finansal baskılar oluşturabilmektedir. Özellikle bağımsız denetim süreçleri ve gelir-gider belgelerinin dijital ortamda iletilmesi gibi teknik detaylar, kurumsal kapasitesi sınırlı AVM yönetimleri açısından bir uyum zorluğu doğurmaktadır. Bunun yanında, kiracı tarafında da hakların güçlenmesi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilse de, uygulamada zaman zaman bilgiye erişim, raporların eksiksiz sunulması ve gider kalemlerinin netliği konusunda sorunlar yaşanabilmektedir. Türkiye’de AVM yönetimi alanında son dönemde kayda değer bir normatif çerçeve oluşmuş; ancak bu çerçevenin sahadaki yansımaları uygulayıcıların kurumsal yeterliliği, dijital altyapı düzeyi ve denetim kültürüyle doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Bu kapsamda, mevzuatın sahadaki karşılığının güçlendirilmesi için rehber dokümanlar, eğitim programları ve yerel düzeyde destekleyici kurumların devreye alınması önem taşımaktadır. Uzun vadede ise bu düzenlemelerin, Türkiye AVM sektöründe kurumsallaşma, şeffaflık ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Türkiye’de alışveriş merkezlerinin yönetimi, yalnızca ticari işletmelerin düzenlenmesiyle sınırlı kalmayıp, yapılaşmadan çevresel etkilerle mücadeleye, kira sözleşmelerinden iş sağlığına kadar birçok farklı hukuki alanın kesişiminde yer almaktadır. Bu nedenle AVM’lerin yönetim süreçleri, çeşitli kanun, yönetmelik ve ikincil mevzuat hükümleri ile ayrıntılı biçimde düzenlenmiştir. Gerek yapı ve kullanım izinleri kapsamında İmar Kanunu ve Kat Mülkiyeti Kanunu gibi klasik düzenlemeler, gerekse tüketici hakları, perakende ticaret ilişkileri ve dijitalleşme bağlamında Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ve Elektronik Ticaret Kanunu gibi daha yeni düzenlemeler, AVM’lerin işleyişine doğrudan etki etmektedir. Ayrıca, yangın güvenliği, çevre koruma, enerji verimliliği ve iş güvenliği gibi alanlarda da sektöre özgü yükümlülükler bulunmaktadır (Tablo 1). Bu çok katmanlı hukuki yapı, AVM yönetiminin sadece ticari değil, aynı zamanda kamusal ve sosyal sorumluluk taşıyan bir faaliyet alanı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1. AVM Yönetimine İlişkin Temel Yasal Düzenlemeler**

Mevzuat Adı	Kapsam / Konu	Yürürlük Tarihi
6585 Sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun	Perakende işletmelerin işleyişi, AVM tanımı, kiracı-hakları, ortak giderler, indirim dönemleri	29.01.2015
Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik	AVM’lerin tanımı, fiziksel ve yönetsel özellikleri, ortak alan kullanımı, güvenlik, temizlik	26.02.2016
Kat Mülkiyeti Kanunu (634 sayılı)	AVM’lerin bağımsız bölüm niteliği, ortak alanlar, yöneticilik	23.06.1965
Türk Borçlar Kanunu (6098 sayılı)	Kira sözleşmeleri, tahliye, kira artışı, sözleşme süresi	04.02.2011
İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik	AVM’deki işyerlerinin ruhsatlandırılması, uygunluk denetimi	10.08.2005
Belediye Gelirleri Kanunu (2464 sayılı)	AVM’lerde ilan-reklam vergisi, çevre temizlik vergisi, işyeri harçları	29.05.1981

Çevre Kanunu (2872 sayılı)	AVM'lerin çevresel yükümlülükleri (atık, emisyon, sürdürülebilirlik)	11.08.1983
İmar Kanunu (3194 sayılı)	AVM inşaatı ve kullanım amacı, yapı kullanma izinleri, yapı ruhsatı	09.05.1985
İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (6331 sayılı)	AVM'lerde çalışan personelin iş güvenliği ve sağlık önlemleri	30.06.2012
Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (6502 sayılı)	AVM'de faaliyet gösteren mağazaların tüketici haklarına uygun hizmet sunması	28.11.2013
Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (6563 sayılı)	AVM'lerdeki dijital satış noktaları, e-ticaret entegrasyonu, dijital hizmetler	23.10.2014
Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik	AVM'lerin yangın güvenliği tedbirleri, acil tahliye planları	19.12.2007
Enerji Verimliliği Kanunu (5627 sayılı)	AVM binalarının enerji performansı, çevre dostu yapılar, sürdürülebilirlik	18.04.2007
Asansör Yönetmeliği	AVM'lerde asansörler ve asansörlere ait asansör güvenlik aksamlarının karşılamaları gereken temel sağlık ve güvenlik gerekleri	29.06.2016

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'de AVM'lerin yönetimine ilişkin yasal düzenlemeler, sektördeki gelişmelere paralel olarak evrilmiş ve 2025 yılına kadar uzanan süreçte mekânsal yapıdan yönetsel katılıma, mali şeffaflıktan sürdürülebilirliğe doğru genişlemiştir. Bu değişiklikler hem tüketici hem de işletmeci perspektifinden önemli kazanımlar sağlarken, uygulamadaki başarı ise düzenlemelerin sahadaki karşılığı ve paydaşların uyum kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir.

### 3. Alışveriş Merkezlerinde Tesis Yönetimi

Alışveriş merkezlerinde tesis yönetimi, bu büyük ölçekli yapıların fiziksel altyapısının korunması, işletme verimliliğinin sağlanması ve ziyaretçi memnuniyetinin artırılması amacıyla yürütülen kapsamlı bir yönetim disiplini. AVM'lerde tesis yönetimi, binanın yaşam döngüsü boyunca teknik, idari ve finansal süreçlerin entegre şekilde yönetilmesini gerektiren çok boyutlu bir faaliyetler bütünüdür. Bu kapsamda bakım-onarım hizmetleri, enerji yönetimi, güvenlik sistemleri, temizlik hizmetleri, müşteri hizmetleri ve alan kiralama yönetimi gibi temel fonksiyonlar yer almaktadır (Cotts vd., 2010).

AVM'lerde tesis yönetiminin organizasyon yapısı, AVM'nin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte genellikle hiyerarşik bir modelle şekillenmektedir. Tesis yöneticisinin üst düzey karar alma yetkisiyle yönettiği bu yapıda, teknik servis ekipleri mekanik ve elektrik sistemlerinin bakımından, güvenlik birimleri 7/24 gözetim ve acil durum müdahalelerinden, temizlik ekipleri ise hijyen standartlarının sürdürülmesinden sorumludur. White ve Gray (1996)'ın vurguladığı üzere, modern AVM'lerde bu geleneksel birimlere ek olarak enerji yönetimi uzmanları ve müşteri deneyimi ekipleri de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Tesis yönetiminde hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği, teknoloji entegrasyonu ve personel eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışmalar, akıllı bina sistemlerinin enerji verimliliği üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarken, özellikle pandemi sonrası dönemde hijyen yönetimi ve havalandırma sistemlerinin ön plana çıkması, tesis yönetimi uygulamalarının dinamik yapısını ve sürekli gelişim gerekliliğini göstermektedir.

AVM'lerde tesis yönetimi sadece bina bakımından ibaret olmayıp, operasyonel mükemmellik, maliyet kontrolü ve müşteri memnuniyetini bir arada sağlamayı hedefleyen stratejik bir yönetim alanıdır (Alfalah ve Zayed, 2020). Alexander (2014)'ın da belirttiği gibi, başarılı bir tesis yönetimi için merkezin fiziksel özelliklerinin yanı sıra kullanıcı ihtiyaçlarının sürekli olarak analiz edilmesi ve sektördeki yeniliklerin takip edilmesi gerekmektedir. Alışveriş merkezlerinde sunulan tesis yönetimi hizmetleri, fiziksel alanların işletilmesiyle sınırlı kalmayıp; kiralama süreçlerinden pazarlama faaliyetlerine, müşteri memnuniyetinden stratejik yönetime kadar çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede, tesis yönetimi hizmetlerinin bütüncül bir yaklaşımla sınıflandırılması, yönetsel süreçlerin daha etkin yürütülmesine olanak tanımaktadır (Şekil 2).



Şekil 2. Tesis Yönetimi Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Atkin ve Brooks, 2021; IFMA, 2025; Roper ve Payant, 2014; Van Sprang ve Drion 2020

Özellikle operasyonel hizmetlerin yanı sıra kiralama, pazarlama ve müşteri deneyimi gibi hizmetlerin de tesis yönetimi kapsamında değerlendirilmesi, günümüz çok işlevli ticari yapılarına özgü bütüncül bir yönetim yaklaşımını yansıtmaktadır. Geleneksel anlayışta yalnızca bakım, temizlik ve güvenlik gibi teknik hizmetlere odaklanan tesis yönetimi, artık kiracı ilişkileri yönetimi, ziyaretçi memnuniyeti ve marka konumlandırma gibi stratejik işlevlerle entegre biçimde ele alınmaktadır (Musa ve Pitt, 2009; Kajalo ve Lindblom, 2010). Bu kapsamda, tesis yönetimi birimi destek hizmet sağlayıcısı olmakla birlikte, aynı zamanda alışveriş merkezinin ticari başarısını doğrudan etkileyen bir yönetim aracı haline gelmiştir. Kiralama stratejileri, doğru kiracı karmasının oluşturulması ve alan kullanımının optimize edilmesi açısından kritik öneme sahip olup, ekonomik sürdürülebilirliğin temel unsurlarındandır (Anikeeff, 1996; Xu vd., 2022; Zhang vd., 2023). Pazarlama ve reklam hizmetlerinin doğrudan ziyaretçi trafiğini artırma, müşteri deneyimi tasarımının ise kullanıcı memnuniyetini güçlendirme potansiyeli, bu hizmetlerin koordineli biçimde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Ahmed vd., 2007; Hui vd., 2013; Moolman, 2011). Ayrıca müşteri hizmetleri ve ziyaretçi deneyimine yönelik faaliyetlerin kullanıcı odaklı planlanması, alışveriş merkezlerinin rekabet gücünü artırmakta ve sadık müşteri kitlesi oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Kunc vd., 2022; Ahmad, 2012; Misra ve Verma, 2023). Bu çerçevede, tesis yönetimi uygulamalarının ticari başarıyı ve marka değerini destekleyen stratejik bir unsur olarak, veri temelli ve entegre biçimde planlanması gerekmektedir.

### 3.1. AVM'lerde Yönetime İlişkin Temel Sorunlar

Alışveriş merkezlerindeki çok yönlü yapı, tesis yönetimi hizmetlerini diğer yapılardan farklılaştırmaktadır. Oteller, ofis binaları veya konutlar gibi tesislerin aksine, AVM'ler farklı sektörlerden kiracılar, yoğun ziyaretçi sirkülasyonu, uzun açık kalma saatleri ve sürekli değişen müşteri beklentileri nedeniyle karmaşık operasyonel yapılar barındırmaktadır. Bu durum, tesis yönetimi hizmetlerinde planlama, koordinasyon ve entegrasyon zorluklarını beraberinde getirmektedir. Enerji yönetiminden güvenliğe, temizlikten kriz yönetimine kadar geniş bir yelpazede sürdürülebilir, verimli ve kullanıcı odaklı çözümler üretmek büyük önem taşımaktadır. Özellikle dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve kiracı ilişkileri gibi alanlarda yaşanan yönetsel sorunlar hem ziyaretçi memnuniyetini hem de AVM'nin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda, AVM'lerde tesis yönetimi perspektifinden ortaya çıkan sorunların doğru şekilde tanımlanması ve sınıflandırılması, etkili çözümler geliştirmenin ilk adımıdır (Tablo 2).

Tablo 2. AVM'lerde Yönetime İlişkin Temel Sorunların Değerlendirilmesi

Kategori	Sorun Alanı	Açıklama
Bakım ve Onarım	Yetersiz planlı bakım	Ekipman arızaları, müşteri memnuniyetsizliği, yüksek onarım maliyetleri
Enerji Yönetimi	Verimsiz enerji kullanımı	Yüksek enerji giderleri, sürdürülebilirlik hedeflerinin karşılanamaması
Temizlik ve Hijyen	Temizlik hizmetlerinin kalitesizliği	Hijyen algısının bozulması, özellikle pandemi sonrası hassasiyetin artması
Güvenlik Hizmetleri	Yetersiz veya maliyetli güvenlik sistemleri	Müşteri güvenliğini tehdit eden durumlar, yüksek güvenlik giderleri
Kiralama ve Alan Yönetimi	Kiracı karması yönetiminin zorlukları	Uygun kiracı dengesinin sağlanamaması, boşluk oranlarının artması
Müşteri Hizmetleri	Düşük hizmet kalitesi veya erişim sorunları	Ziyaretçi deneyiminin olumsuz etkilenmesi
Dijitalleşme ve Teknoloji	Entegrasyon eksikliği, akıllı bina teknolojilerinin azlığı	Rekabet avantajı kaybı, operasyonel verimsizlik
İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi	Afet, yangın, salgın vb. durumlara hazırlıksızlık	Faaliyetlerin durması, ekonomik kayıplar
Sürdürülebilirlik	Atık yönetimi, su verimliliği ve karbon ayak izi yönetim eksikliği	Çevresel etkiler, yasal yükümlülükler
İletişim ve Koordinasyon	Kiracılar, hizmet sağlayıcılar ve yönetim arasındaki kopukluk	Verimsiz süreç yönetimi, şikayetlerin artması

Kaynak: Alexander, 2014; Aliyu vd., 2015; Amaratunga vd., 2005; Chotipanich ve Issarasak, 2017; Joseph vd., 1999; Kotler vd., 2017; Roper ve Payant, 2014

Sorunlar fiziksel altyapıların yönetimi ile birlikte; enerji verimliliği, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, müşteri deneyimi ve kriz yönetimi gibi geniş bir işlevsel alanı da kapsamaktadır. Özellikle kiracı yönetimi ve hizmet sağlayıcılarla kurulan iletişimde yaşanan zorluklar, AVM'lerin hem operasyonel verimliliğini hem de uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, pandemi sonrası hijyen beklentilerinin artması ve dijital teknolojilere uyum zorunluluğu gibi güncel dinamikler de yönetsel sorunların doğasını değiştirmiştir (Zhao vd., 2021).

### 3.2. AVM'lerde Tesis Yönetimi Açısından Uluslararası Uygulamalar ile Türkiye'nin Karşılaştırılması

Alışveriş merkezlerinde tesis yönetimi uygulamaları, ülkelerin mevzuat yapıları, ekonomik gelişmişlik düzeyleri ve kurumsal organizasyon alışkanlıkları çerçevesinde çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada karşılaştırma yapılırken Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ve Asya'dan özellikle Japonya ve Güney Kore gibi gelişmiş ülkeler dikkate alınmıştır (Tablo 3). ABD, ticari gayrimenkul yönetiminde profesyonel yönetim firmalarının köklü yapısı ve CAM (Common Area Maintenance) uygulamaları nedeniyle önemli bir örnek teşkil etmektedir. AB ülkeleri ise sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda uyguladıkları ayrıntılı direktiflerle ön plana çıkmaktadır. Asya ülkeleri ise teknoloji entegrasyonu ve akıllı bina sistemlerindeki öncü uygulamalarıyla dikkat

çekmektedir. Türkiye’nin gelişmekte olan pazar yapısı ve yasal mevzuatın eksiklikleri ve karışıklıkları göz önüne alındığında, bu ülkelerle yapılan karşılaştırmalar, mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik somut çıkarımlar sunma potansiyeline sahiptir. Ayrıca bu tür karşılaştırmalar, Türkiye’deki AVM yönetiminde profesyonelleşme düzeyinin artırılması ve uluslararası standartlara uyumun sağlanması açısından önemli bir yol gösterici işlevi görmektedir.

**Tablo 3. AVM’lerde Tesis Yönetimi Açısından Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Karşılaştırma Kriteri	Türkiye	Diğer Ülkeler (ABD, AB, Asya örnekleri)
Yönetim Organizasyonu	Genellikle yatırımcı tarafından atanmış yönetim şirketi ya da iç yönetim birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.	Profesyonel tesis yönetim firmaları yaygındır. Yatırımcı genellikle operasyonel süreçlerden ayrılmaktadır.
Yönetim Tipi	Karma model: iç yönetim + dış kaynak kullanımı yaygın	Dış kaynak kullanımı daha yaygın; yönetim tamamen uzman firmalara bırakılmaktadır.
Hukuki Çerçeve	Çok sayıda genel kanun ve yönetmelik uygulanmakta olup sektöre özgü özel düzenlemeler sınırlıdır.	AVM ve ticari gayrimenkul yönetimi için özel düzenlemeler bulunmaktadır (ör. ABD’de CAM charges sistemi, AB direktifleri)
Karşılaşılan Sorunlar	Ortak alan giderlerinin paylaşımı, enerji verimliliği, kiracılarla iletişim	Enerji yönetimi, sürdürülebilirlik sertifikaları, dijitalleşme süreci
Sürdürülebilirlik Uygulamaları	Yeni yönetmeliklerle teşvik edilmekte, ancak uygulama yaygınlığı sınırlıdır.	Yeşil bina sertifikaları (LEED, BREEAM), zorunlu karbon ayak izi raporlaması daha yaygındır.
Dijitalleşme	Gelişmekte olan alanlarda; bina otomasyonu ve veri analitiği sınırlı düzeyde kullanılmaktadır.	Gelişmiş IoT tabanlı yönetim sistemleri, ziyaretçi analitiği ve uzaktan yönetim uygulamaları görülmektedir.
Denetim ve Performans Ölçümü	Genellikle iç denetimle sınırlı, standart performans kriterleri eksiktir.	Uluslararası standartlara dayalı (ISO 41001, IFMA normları) performans takibi yapılmaktadır.
Kiracı İlişkileri Yönetimi	Yüz yüze iletişim ağırlıklı, sorun çözme odaklı klasik yaklaşım görülmektedir.	Dijital iletişim platformları, müşteri memnuniyeti odaklı veriye dayalı yönetim görülmektedir.

Kaynak: Deloitte, 2025; European Commission, 2025; HSE, 2015; JLL, 2025; Juaidi vd., 2016; Musa ve Pitt, 2009; Nuriana vd. 2023; Saadatian ve Olbina, 2024; Singh ve Thakur, 2012; TÜSIAD, 2024

Gelişmiş ülkelerde AVM tesis yönetimi süreçleri uzun süredir nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ destekli veri analitiği, bina otomasyon sistemleri ve uzaktan erişimli kontrol platformları ile entegre hâle gelirken (CBRE, 2024); Türkiye’de bu teknolojilerin entegrasyonu henüz sınırlı ve çoğunlukla proje bazlıdır. Türkiye’deki AVM’lerde dijitalleşme eğilimi özellikle COVID-19 sonrası dönemde hız kazanmıştır. Temassız giriş sistemleri, dijital yönlendirme ekranları, mobil ödeme uygulamaları, CCTV entegre güvenlik çözümleri ve enerji tüketimi izleme sistemleri gibi çözümler bazı büyük ölçekli AVM’lerde uygulanmaya başlanmıştır. Ancak bu uygulamalar kurumsal dijital stratejilerin bir parçası değil, genellikle bireysel yatırımcıların tercihleri ve pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin yapısal ve sürdürülebilir biçimde yaygınlaşmasının önünde bir engel oluşturmaktadır. Orta ve küçük ölçekli AVM’lerde veri toplama ve izleme sistemleri sınırlı düzeydedir. Entegre akıllı sistemlerin (HVAC kontrolü, aydınlatma optimizasyonu vb.) yaygın olmadığı görülmektedir (Saadatian ve Olbina, 2024). Uluslararası uygulamalarda ise dijitalleşme, sadece araçsal değil, aynı zamanda yönetim süreçlerinin merkezine yerleşmiş durumdadır. Örneğin, ABD’de tesis yönetimi şirketleri, CMMS (Computerized Maintenance Management Systems) ve BAS (Building Automation Systems) gibi sistemlerle enerji tüketimi, bakım planlaması ve ziyaretçi hareketliliği gibi verileri eş zamanlı izleyebilmektedir. Avrupa ülkelerinde ise karbon salımı raporlaması, yeşil bina performans ölçütleri (LEED, BREEAM) ve dijital güvenlik entegrasyonları, yasal zorunluluk haline gelmiştir (ICSC, 2020; Cushman ve Wakefield, 2025).

### 3.3. Uzman Görüşleriyle Türkiye’deki AVM’lerde Tesis Yönetimine Yönelik Bulgular

Bu çalışma kapsamında, Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren ve çeşitli ölçeklerdeki alışveriş merkezlerinde görev yapan 21 AVM yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, tesis yönetimi süreçlerine ilişkin uygulayıcı perspektifin derinlemesine anlaşılmasını hedeflemiş ve veri analizi, anket yöntemiyle desteklenerek yürütülmüştür.

Katılımcıların demografik profiline bakıldığında, %85,7’sinin erkek ve %14,3’ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu oran, sektörde erkek çalışanların yoğun olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %66,7’si lisans, %23,8’i yüksek lisans ve %4,8’i doktora mezundur. Lisans mezuniyet alanları ise büyük oranda işletme (%25) ve mühendislik gibi teknik disiplinlerden oluşmaktadır. Katılımcıların %57,1’i tesis yönetimi alanında herhangi bir sertifika veya mesleki lisanslama eğitimine sahip olmadığını belirtmiştir; bu durum, sektörde mesleki yeterlilik ve uzmanlık gelişimine yönelik önemli bir boşluğa işaret etmektedir.

Tesis yönetimi kapsamında AVM’lerde karşılaşılan en yaygın sorunlar incelendiğinde, katılımcıların %57,1’i kiracılarla iletişim eksiklikleri ve gider paylaşımı konularını öncelikli problem alanları olarak belirtmiştir. Bu sorunları sırasıyla nitelikli personel eksikliği (%19) ve enerji-su yönetimi ile dijital altyapı yetersizlikleri (%9,5) takip etmektedir. Temizlik ve hijyen (%4,8) ile yasal mevzuata uyum sorunları (%0) ise daha az sıklıkla ifade edilen başlıklar arasında yer almaktadır. Bu veriler, özellikle iletişim süreçleri ve mali şeffaflığın tesis yönetimi açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşme düzeyine ilişkin elde edilen bulgular, katılımcıların %47,6’sının tesis yönetimindeki dijitalleşme düzeyini “orta”, %38,1’inin “temel” ve sadece %14,3’ünün “gelişmiş” düzeyde olarak değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Ancak derinlemesine görüşmeler, “orta düzey” ifadesinin çoğunlukla temel otomasyon süreçleriyle sınırlı uygulamalara işaret

ettiğini göstermektedir. Kullanılan yazılımların büyük oranda sınırlı kapsamda işlediği, gelişmiş dijital entegrasyonlara geçişin oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Dijital otomasyon ve enerji verimliliği uygulamalarına yönelik değerlendirmelerde de benzer bir tablo gözlemlenmiştir. Katılımcıların %33,3’ü dijital otomasyonun kullanım düzeyini "orta", %23,8’i "düşük" olarak belirtirken, yalnızca %14,3’ü bu uygulamaların eksiksiz şekilde hayata geçirildiğini ifade etmiştir. Enerji verimliliği uygulamalarında ise %38,1’lik bir oran “3” düzeyinde, %28,6’lık bir kesim “4” düzeyinde kullanım bildirmiştir; tam uygulama (“5” düzeyinde) oranı yine %14,3’te kalmıştır. Bu bulgular, sürdürülebilirlik ve enerji yönetimi gibi stratejik alanların önemine rağmen, uygulamaların büyük ölçüde yüzeysel kaldığını göstermektedir. Buna karşın, planlı bakım hizmetlerinin yüksek düzeyde (%81) uygulandığı görülmektedir. Nitekim yapılan korelasyon analizi de bu bulguları desteklemektedir. Tesis yönetiminde dijital otomasyon ile enerji verimliliği uygulamaları arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r = 0.86$ ). Bu durum, dijitalleşme düzeyinin yüksek olduğu alışveriş merkezlerinde enerji verimliliği stratejilerinin de daha etkin uygulandığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, planlı bakım uygulamaları ile dijitalleşme ( $r = 0.60$ ) ve enerji verimliliği ( $r = 0.63$ ) arasında orta düzeyde korelasyon bulunmuştur. Bu ilişkiler, tesis yönetiminde dijital entegrasyonun ve planlı süreçlerin sürdürülebilirlik açısından kritik rol oynadığını göstermektedir.

Ayrıca, çalışmada elde edilen nicel veriler üzerinden yapılan analizler, bazı değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanma düzeyi ile tesis yönetimi uygulamaları arasında dikkat çekici ilişkiler gözlemlenmiştir. Buna göre, sürdürülebilirlik stratejilerinin kapsamlı şekilde uygulandığını belirten katılımcıların, aynı zamanda enerji verimliliği ( $r = 0.71$ ), dijital otomasyon ( $r = 0.68$ ) ve planlı bakım ( $r = 0.53$ ) gibi tesis yönetimi süreçlerinde daha yüksek uygulama düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, sürdürülebilirlik anlayışının yalnızca çevresel değil, aynı zamanda operasyonel verimlilikle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi ile tesis yönetimi süreçleri arasında da zayıf ancak pozitif yönlü korelasyonlar tespit edilmiştir. Özellikle eğitim düzeyi arttıkça planlı bakım ( $r = 0.26$ ) ve enerji verimliliği ( $r = 0.24$ ) uygulamalarında artış gözlenmektedir. Bu bulgu, yüksek eğitim seviyesinin teknik süreçlerin uygulanmasında fark yaratabileceğini düşündürmektedir. Bu istatistiksel bulgular, nitel verilerle birlikte değerlendirildiğinde; sürdürülebilirlik odaklı yaklaşım, eğitim düzeyi ve dijitalleşme kapasitesi gibi değişkenlerin tesis yönetiminin etkinliği üzerinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, AVM’lerde tesis yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi için sadece teknik altyapının değil, insan kaynağı ve stratejik vizyon gibi faktörlerin de bütüncül olarak ele alınması gerektiği sonucuna varılabilir.

Tesis yönetimi açısından karşılaşılan temel zorluklara yönelik bulgular değerlendirildiğinde, yanıtların belirli bir başlıkta yoğunlaşmadığı, sorunların farklı kategorilere yayıldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşme %14,3 ile en sık dile getirilen sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, AVM’lerde dijitalleşme sürecinin hem yapısal hem de teknik düzeyde çeşitli engellerle karşılaştığını göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, dijital uygulamaların çoğu temel seviyede kalmakta; ileri düzey otomasyon ve veri yönetimi çözümlerine geçiş ise sınırlı düzeyde gerçekleşmektedir. Diğer sorun başlıkları arasında personel eksikliği, sistem bakımı, kiracılarla ilişkiler, insan kaynağı sorunları ve iş gücü niteliği gibi unsurlar düşük oranlarda ifade edilmiştir. Bu çeşitlilik, tesis yönetimi uygulamalarının yalnızca teknik değil, aynı zamanda organizasyonel yapı, insan kaynağı ve iletişim boyutları açısından da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

“AVM’ler Hakkında Yönetmelik”te yapılan son düzenlemelerin uygulamadaki etkilerine yönelik açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, uygulayıcıların önemli bir kısmının bu düzenlemelere ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadığını veya doğrudan deneyim yaşamadığını göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu, özellikle ortak giderlerin paylaşımı konusunda yaşanan sorunlara dikkat çekmiştir. Giderlerin şeffaf biçimde raporlanmasında yaşanan belirsizlikler hem yönetim hem de kiracı tarafında güven sorunlarına yol açmaktadır. Bazı katılımcılar, düzenlemelerin netlik kazandırmaktan ziyade yeni karmaşalar yarattığını ifade etmiş; gider paylaşımıyla ilgili uygulamaların yatırımcılar açısından yeterince tatmin edici bulunmadığını belirtmişlerdir. Döviz bazlı kiralamanın yasaklanması, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve gelir-gider dengesindeki bozulmalar, sektördeki yatırım kararlarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca büyük ölçekli varlık yönetimi firmalarının piyasadaki çekilmesi ve kalifiye iş gücüne erişimde yaşanan zorluklar da bu düzenlemelerin dolaylı etkileri arasında değerlendirilmiştir.

Bazı katılımcılar, eski yapıların yeni yönetmelik hükümlerine tâbi tutulmasını adil bulmamaktadır. Fiziki altyapısı bu koşullara uygun olmayan AVM’lerde uygulama zorlukları yaşanmakta, sık değişen mevzuat hükümleri ise yöneticilerde kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bu durum, uygulayıcı düzeyde mevzuat farkındalığının artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Katılımcı görüşlerine göre, yeni düzenlemeler yalnızca yasal bir zorunluluk olarak değil; kapsamlı uygulama rehberleri, eğitim programları ve şeffaf iletişim süreçleriyle desteklenmelidir..

## SONUÇ VE TARTIŞMA

AVM’lerde tesis yönetimi, klasik anlamda bina bakımı, temizlik ve güvenlik gibi operasyonel hizmetlerin ötesinde; sürdürülebilirlik, kullanıcı memnuniyeti, dijitalleşme, enerji yönetimi, kiracı ilişkileri ve yasal uyum gibi çok katmanlı sorumlulukları içeren stratejik bir yönetim alanına dönüşmüştür. Araştırma bulguları, Türkiye’deki AVM tesis yönetimi uygulamalarının son yıllarda önemli yapısal dönüşümler geçirdiğini göstermektedir. 2022 ve 2025 yıllarında yapılan düzenlemeler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve mali raporlama süreçlerine ilişkin ciddi ilerlemeler sağlamayı hedeflemiş; özellikle ortak gider paylaşımı, kiracı katılımı ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda normatif çerçeveyi genişletmiştir. Ancak bu yasal gelişmelerin sahadaki uygulamaya yansımaları sınırlı kalmakta; özellikle küçük ve orta ölçekli AVM’lerde mevzuata uyum ve kurumsal kapasite açısından önemli sorunlar yaşanmaktadır.

Nitel bulgulara ek olarak gerçekleştirilen korelasyon analizi, tesis yönetimi alanındaki bazı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini nicel olarak ortaya koymuştur. Özellikle sürdürülebilirlik stratejisi ile enerji verimliliği düzeyi ( $r = 0.71$ ) ve dijital otomasyon düzeyi ( $r = 0.68$ ) arasında güçlü pozitif korelasyonlar saptanmıştır. Bu sonuç, sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyen AVM'lerde dijital çözümlerin ve enerji yönetimi uygulamalarının daha yaygın biçimde benimsendiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde sürdürülebilirlik stratejisi ile planlı bakım düzeyi arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmiştir ( $r = 0.53$ ). Diğer yandan, katılımcıların eğitim düzeyi ile planlı bakım ( $r = 0.26$ ) ve enerji verimliliği ( $r = 0.24$ ) düzeyleri arasında zayıf ama anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu durum, eğitim seviyesi arttıkça profesyonel tesis yönetimi uygulamalarına yatkınlığın da arttığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, sürdürülebilirlik ekseninde stratejik kararların alınmasının, enerji verimliliği, dijitalleşme ve bakım süreçlerinde bütüncül bir iyileşmeye katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurumsal politikaların şekillendirilmesinde bu ilişkilerin dikkate alınması, daha etkin ve entegre tesis yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine zemin hazırlayabilir.

Tesis yönetiminde enerji verimliliği uygulamaları, akıllı bina teknolojileri ve entegre veri yönetimi sistemlerinin kullanım düzeyi de sınırlı kalmaktadır. Bu eksiklikler hem kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesini hem de çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesini engellemektedir. Ayrıca, mevzuatın sık ve karmaşık biçimde değişmesi, uygulayıcıların bilgiye erişimini ve düzenlemelere uyum sürecini zorlaştırmaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin önemli bir kısmının yasal değişikliklerden habersiz olması veya değişiklikleri uygulamaya aktaramaması, sektörde mevzuat farkındalığı ve uygulayıcı eğitimi alanlarında ciddi bir kapasite açığına işaret etmektedir.

Bu kapsamda, AVM'lerde tesis yönetiminin daha etkili, sürdürülebilir ve profesyonel bir yapıya kavuşturulabilmesi adına çeşitli politika ve uygulama önerileri geliştirilmiştir. Öncelikle, stratejik hizmet entegrasyonu kapsamında tesis yönetimi yalnızca teknik hizmetlerle sınırlı kalmamalı; kiralama, pazarlama, müşteri deneyimi yönetimi ve marka konumlandırma gibi diğer temel işlevlerle bütüncül biçimde ele alınmalıdır. Bu çok boyutlu yaklaşım, AVM'lerin hem operasyonel verimliliğini hem de ticari başarısını artıracaktır. İkinci olarak, uzmanlaşmış kadroların istihdamı ve mesleki eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Nitelikli insan kaynağı eksikliği göz önünde bulundurularak, sektöre özgü sertifikasyon sistemleri geliştirilmelidir. Bu doğrultuda hem yönetici kadrolar hem de teknik personel için sürekli eğitim programları hayata geçirilmeli, mesleki gelişim desteklenmelidir. Bir diğer önemli konu ise dijitalleşme süreçlerinin yaygınlaştırılmasıdır. AVM'lerde dijital altyapının güçlendirilmesi için devlet destekli teşvik mekanizmaları oluşturulmalı; ziyaretçi analitiği, enerji otomasyonu ve bakım planlama gibi sistemlerin entegrasyonu sağlanmalıdır. Bu teknolojiler aracılığıyla veri temelli karar alma süreçleri geliştirilmeli ve yönetim performansı sürekli olarak izlenip iyileştirilmelidir. Sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışı, tesis yönetiminin geleceği açısından da belirleyici bir faktördür. Yeşil bina sertifikasyonları, karbon ayak izi raporlamaları ve atık yönetimi gibi çevresel uygulamalar kurumsal politikalara entegre edilmeli; çevre duyarlılığı, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışı tesis yönetiminin temel taşı haline getirilmelidir.

Öte yandan, mevzuat uygulamalarının etkinliğini artırmak amacıyla yasal düzenlemelerin sahada uygulanabilirliğini destekleyecek rehber dokümanlar, örnek uygulama setleri ve yerel düzeyde eğitim programları hazırlanmalıdır. Ayrıca bu süreçler, dijital bildirim sistemleri ve denetim mekanizmaları ile desteklenerek sürdürülebilir bir yasal uyum ortamı sağlanmalıdır. AVM yönetiminde sıklıkla karşılaşılan bir diğer alan olan kiracı ilişkilerinde şeffaflık, sürdürülebilir bir yönetim modeli için kritik önemdedir. Ortak giderlerin paylaşımı ve raporlanmasında şeffaflık ilkesi esas alınmalı; kiracı temsilciliği yapıları, düzenli bilgilendirme toplantıları ve dijital iletişim platformları aracılığıyla katılımcı ve güvene dayalı bir ilişki geliştirilmelidir. Son olarak, kullanıcı odaklı hizmet kalitesinin artırılması, AVM'lerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir diğer stratejik boyuttur. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetini esas alan hizmet kalite standartları oluşturulmalı, kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak toplanmalı ve hizmet süreçleri bu veriler doğrultusunda sürekli olarak güncellenmelidir.

Araştırma ile, Türkiye'de AVM'lere ilişkin tesis yönetimi uygulamaları çok boyutlu bir çerçevede ele alınarak, yalnızca operasyonel işleyişe değil, aynı zamanda dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, yönetim yapısı ve kurumsal gelişim süreçlerine odaklanan stratejik bir yaklaşım sunulmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki uygulamaların uluslararası örneklerle sistematik biçimde karşılaştırılması, literatürde nadiren ele alınan bütüncül bir bakış açısının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırma büyük ölçüde ikincil kaynaklara ve uzman görüşlerine dayanmakta olup, ölçülebilir performans göstergeleri ya da vaka analizleri içermemektedir. Ayrıca dijitalleşme, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi hızlı değişen temalarda elde edilen bulgular belirli bir dönemin koşullarına bağlıdır ve zaman içinde geçerliliğini yitirme potansiyeli taşımaktadır. Gelecek araştırmalarda, çoklu vaka analizleri, saha gözlemleri ve paydaşlar arası karşılaştırmalı değerlendirmeler ile bu sınırlılıkların aşılabileceği düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD). (2025). *AVM endeksleri*. Erişim adresi: <https://www.ayd.org.tr/avm-endeksleri>. Erişim tarihi: 21.02.2025.
- Alfalah, G., ve Zayed, T. (2020). A review of sustainable facility management research. *Sustainable Cities and Society*, 55, 102073. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102073>.
- Agarwal, P., Swami, S. ve Malhotra, S.K. (2024). Artificial intelligence adoption in the post-COVID-19 new normal and the role of smart technologies in transforming business: A Review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(3), 506-529. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2021-0122>.
- Ahmad, A. E. M. K. (2012). Attractiveness factors influencing shoppers: Satisfaction, loyalty, and word of mouth: An empirical investigation of Saudi Arabia shopping malls. *International Journal of Business Administration*, 3(6), 101-112.
- Ahmed, Z. U., Ghingold, M. ve Dahari, Z. (2007). Malaysian shopping mall behavior: An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(4), 331-348. <https://doi.org/10.1108/13555850710827841>.
- Alexander, K., (2014). *Facilities management: Theory and practice*. Londra: Routledge.
- Aliyu, A. A., Ahmad, A. ve Alhaji, M. U. (2015). Application of facilities management practice in high-rise commercial properties: Jos in perspective. *Civil and Environmental Research*, 7(2), 10-19.
- Amaratunga, D., Haigh, R. ve Baldry, D. (2005). Structured process improvements in facilities management organisations: Best practice case studies in the retail sector. *University of Huddersfield*, 65-78.
- Anikeeff, M. A. (1996). Shopping center tenant selection and mix: A review. *Megatrends in Retail Real Estate*, 3, 215-238.
- Atkin, B. ve Brooks, A. (2021). *Total facility management*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Calise, F., Fabozzi, S., Vanoli, L. ve Vicidomini, M. (2021). A sustainable mobility strategy based on electric vehicles and photovoltaic panels for shopping centers. *Sustainable Cities and Society*, 70, 102891. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102891>.
- CBRE., (2024). *Asia Pacific retail innovation index 2024*. Erişim adresi: <https://www.cbre.com/insights/reports/asia-pacific-retail-innovation-index-2024>. Erişim tarihi: 21.02.2025.
- Chebat, J.C., Sirgy, M.J. ve Grzeskowiak, S. (2010). How can shopping mall management best capture mall image?. *Journal of Business Research*, 63(7), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.009>.
- Chotipanich, S. ve Issarasak, S. (2017). A study of facility management operation strategy in shopping malls: Insights from 4 top-class shopping malls in Bangkok. *Property Management*, 35(3), 236-253. <https://doi.org/10.1108/PM-07-2015-0029>.
- Cotts, D. G., Roper, K. O. ve Payant, R. P. (2010). *The facility management handbook*. New York: AMACOM.
- Cushman ve Wakefield. (2025). *Retail industry*. Erişim adresi: <https://www.cushmanwakefield.com/en/industries/retail>. Erişim tarihi: 03.04.2025.
- Deloitte. (2025). 2025 US retail industry Outlook. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>. Erişim tarihi: 21.04.2025.
- Demircioğlu, H. R. (2016). Türk hukukunda alışveriş merkezi kiracılarının ortak giderlerden sorumluluğu. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 20(1), 65-100.
- ICSC (International Council of Shopping Centers). (2020). *The future of the shopping center industry*. Erişim adresi: <https://www.icsc.com/uploads/default/Envision-2020-Report.pdf>. Erişim tarihi: 09.03.2025.
- IFMA (International Facility Management Association). (2025). *What is facility management*. Erişim adresi: <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/>. Erişim tarihi: 11.04.2025.
- European Commission. (2025). *EU taxonomy navigato publications office of the European Union*, Erişim adresi: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/activities/activity/350/view/>. Erişim tarihi: 07.03.2025.
- GYODER. (2025). *Gösterge*. Erişim adresi: <https://portal.gyoder.org.tr/lib/file/doc/GYODER%20Go%CC%88sterge%20-say%C4%B1-39.pdf> Erişim tarihi: 07.03.2025.
- Hou, H., Au-Yong, C. P. ve Wang, T. (2025). Evaluating smart facilities management in shopping centers: A participatory KPI method approach. *Facilities*, 43(5/6), 277-299. <https://doi.org/10.1108/F-02-2024-0025>.
- HSE. (2015). *Managing health and safety*. Erişim adresi: <https://www.hse.gov.uk/> Erişim tarihi: 11.01.2025.

- Hui, E. C., Zhang, P. H. ve Zheng, X. (2013). Facilities management service and customer satisfaction in shopping mall sector. *Facilities*, 31(5/6), 194-207. <https://doi.org/10.1108/02632771311307070>.
- JLL. (2025). *Retail leasing demand stays strong*. Erişim adresi: <https://www.jll.com/en-uk/insights/market-perspectives/global-retail>. / Erişim tarihi: 25.06.2025.
- Joseph, M., McClure, C. ve Joseph, B. (1999). Service quality in the banking sector: The impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17(4), 182-193. <https://doi.org/10.1108/02652329910278879>.
- Juaidi, A., AlFaris, F., Montoya, F. G. ve Manzano-Agugliaro, F. (2016). Energy benchmarking for shopping centers in Gulf Coast region. *Energy Policy*, 91, 247-255. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.01.012>.
- Kajalo, S. ve Lindblom, A. (2010). The perceived effectiveness of surveillance in reducing crime at shopping centers in Finland. *Property Management*, 28(1), 47-59. <https://doi.org/10.1108/02637471011017172>.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. ve Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. İngiltere: Pearson.
- Kunc, J., Križan, F., Novotná, M. ve Bilková, K. (2022). Social dimension of shopping centers operation: Managerial perspectives. *Sustainability*, 14(2), 709. <https://doi.org/10.3390/su14020709>.
- Misra, P. K. ve Verma, A. (2023). Consumer satisfaction in shopping mall: A sociological study in context of shopping mall attributes. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(5), 1-20. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2023.4501>.
- Moolman, H. J. (2011). Restaurant customer satisfaction and return patronage in a Bloemfontein shopping mall. *Acta Commercii*, 11(1), 129-146.
- Musa, Z. N. ve Pitt, M. (2009). Defining facilities management service delivery in UK shopping centres. *Journal of Retail ve Leisure Property*, 8(3), 193-205. <https://doi.org/10.1057/rlp.2009.9>.
- Nuriana, A., Setiawan, M. I., Fitri, S. ve Laksito, G. S. (2023). A review of renewable energy infrastructure trends literature: A case study of shopping mall, Pasar Gedhe Klaten, Indonesia. *International Journal of Industrial Engineering, Technology ve Operations Management*, 1(2), 65-72. <https://doi.org/10.62157/ijietom.v1i2.29>.
- Saadatian, A., ve Olbina, S., (2024). Barriers to the implementation of energy-efficiency practices in the US retail sector: Facilities managers' perceptions compared by facility size and business revenue. *Facilities*, 42(7/8), 622-640. <https://doi.org/10.1108/F-11-2023-0095>.
- Singh, A. P. ve Thakur, S. (2012). Impact of service quality on customer satisfaction and loyalty: In the context of retail outlets in DB city shopping mall Bhopal. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(2), 334.
- Roper, K. ve Payant, R. (2014). *The facility management handbook*. New York: AMACOM.
- TÜSİAD. (2024). *TÜSİAD perakendenin geleceği araştırması-2023-2024*. Erişim adresi: <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/11569-perakendenin-gelecegi-arastirmasi-ii-2023-2024>. Erişim tarihi: 12.05.2025.
- Teller, C. ve Schnedlitz, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1043-1061. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.617708>.
- Van Sprang, H. ve Drion, B. (2020). *Introduction to facility management*. Londra: Routledge.
- White, J. R. ve Gray, K. D. (Eds.). (1996). *Shopping centers and other retail properties: Investment, development, financing, and management*. New Jersey: John Wiley ve Sons.
- Xu, Y., Yiu, C. Y. ve Cheung, K. S. (2022). Retail tenant mix effect on shopping mall's performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(2), 273-287. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2021-0178>
- Yudelson, J. ve Yudelson, J. (2010). Greening shopping centers. *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, 99-111.
- Zhang, S., van Duijn, M. ve van der Vlist, A. J. (2023). Tenant mix and retail rents in high street shopping districts. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 67(1), 72-107.
- Zhao, J., Zhou, B., Butler, J. P., Bock, R. G., Portelli, J. P. ve Bilén, S. G. (2021). IoT-based sanitizer station network: a facilities management case study on monitoring hand sanitizer dispenser usage. *Smart Cities*, 4(3), 979-994. <https://doi.org/10.3390/smartcities4030051>.

## EXTENDED ABSTRACT

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

## AN ANALYSIS OF SHOPPING MALL MANAGEMENT IN TÜRKİYE FROM A FACILITY MANAGEMENT PERSPECTIVE

**Introduction and Research Purpose:** Facility management in shopping malls extends beyond ensuring the sustainability of physical infrastructure; it encompasses multidimensional governance processes, including user satisfaction, financial transparency, digitalisation, energy efficiency, and sustainability. Despite the increasing number of shopping malls in Türkiye in recent years, significant gaps remain in both practical applications and regulatory frameworks for facility management. This study approaches facility management in shopping malls not as a mere operational service but as a strategic domain, aiming to assess current practices, analyse levels of digitalisation and sustainability, and reveal the multifaceted problems encountered in this context. The central research questions focus on: What is the current state of facility management practices in Turkish shopping malls? What are the primary areas of concern? What is the relationship between management efficiency and the implementation of digitalisation and sustainability strategies? How does the situation compare with international benchmarks?

**Literature Review:** While facility management has traditionally been confined to operational services such as maintenance, cleaning, and security, recent literature increasingly defines it as a strategic governance tool associated with user experience, digital transformation, organisational transparency, and environmental responsibility. In international contexts, sustainable certification systems such as LEED and BREEAM, building automation, and energy monitoring systems are widely adopted and reported to enhance managerial efficiency. In contrast, comprehensive studies on facility management in Turkish shopping malls are scarce. This study seeks to contribute to both theoretical literature and practical implementation by addressing this gap through an integrated analytical framework.

**Methodology and Findings:** The research employs a mixed-method approach, incorporating semi-structured interviews with 21 facility managers from shopping malls in various Turkish cities. Supplementary survey data were also collected. All procedures were conducted with the approval of Ankara University's Ethics Committee. Content analysis and correlation analyses were employed to evaluate the data, considering participants' demographic profiles, educational levels, and managerial experience. Findings reveal that the implementation of digitalisation and energy efficiency measures is limited. A strong positive correlation was identified between digital automation and energy management ( $r = 0.86$ ), and moderate correlations were found between planned maintenance and both digitalisation ( $r = 0.60$ ) and energy efficiency ( $r = 0.63$ ). Sustainability strategies were also moderately correlated with both energy efficiency ( $r = 0.71$ ) and the level of digitalisation ( $r = 0.68$ ). Most participants reported low awareness of relevant regulations and noted persistent transparency issues, particularly in the distribution of shared operational costs. Digitalisation was identified as the most significant challenge, followed by the quality of human resources, deficiencies in technical infrastructure, and staff shortages.

**Conclusions and Recommendations:** The findings demonstrate the need for a strategic transformation in facility management practices in Turkish shopping malls. Digitalisation, sustainability, and corporate governance are deeply intertwined with technical procedures, organisational capacity, education, and regulatory structures. Accordingly, facility management in shopping malls should not be limited to operational functions but must be integrated with processes involving tenant relations, environmental responsibilities, and user experience. This study has certain limitations, particularly the absence of measurable performance indicators and longitudinal case-based research. Nevertheless, it provides a substantial contribution to the literature through its comparative analysis with international practices. Future studies are encouraged to include in-depth case analyses and to monitor the pace and scope of digitalisation in the sector.

Recommendations for practitioners include developing sector-specific certification systems, enhancing digital infrastructure, supporting regulatory reforms with accessible guidance, and integrating user feedback into management processes. For researchers, the study suggests viewing shopping mall management as an interdisciplinary field and exploring emerging themes within this evolving domain.

**KATKI ORANI BEYANI, ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ VE YAPAY ZEKA KULLANIM BİLDİRİMİ****AUTHOR CONTRIBUTION, CONFLICT OF INTEREST AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE USE DECLARATION**

<b>Sorumlu Yazar</b> <i>Responsible/Corresponding Author</i>	Dr. Öğr. Üyesi Esra KESKİN			
<b>Makalenin Başlığı</b> <i>Title of Manuscript</i>	Türkiye'de Alışveriş Merkezlerinin Yönetiminin Tesis Yönetimi Perspektifinden İncelenmesi			
<b>Tarih</b> <i>Date</i>	16.06.2026			
<b>Makalenin türü</b> <b>(Araştırma makalesi, Derleme vb.)</b> <i>Manuscript Type</i> (Research Article, Review etc.)	Araştırma Makalesi			
<b>Yapay Zeka Kullanımı</b> (Use of Artificial Intelligence)	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanılmadı / Not used <input type="checkbox"/> Dil ve yazım düzenlemesi / Language and writing assistance <input type="checkbox"/> Veri analizi / Data analysis <input type="checkbox"/> Görsel üretimi / Image generation <input type="checkbox"/> Diğer / Other:  Kullanılan araç ve kullanım kapsamı / Tool used and scope of use: [Buraya Yazınız ]			
<b>Yazarların Listesi / List of Authors</b>				
<b>Sıra No</b>	<b>Adı-Soyadı</b> <i>Name - Surname</i>	<b>Katkı Oranı (%)</b> <i>Author Contributions</i>	<b>Çıkar Çatışması</b> <i>Conflicts of Interest</i>	<b>Destek ve Teşekkür (Varsa)</b> <i>Support and Acknowledgment</i>
1	Esra Keskin	%100	-	-