ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
ISSN: 1308–9196 / e-ISSN:1308-7363

Yıl: 19 Sayı: 52 Nisan 2026

Yayın Geliş Tarihi: 01.09.2025 Yayına Kabul Tarihi: 12.04.2026

DOI Numarası: https://doi.org/10.14520/adyusbd.1775484
Makale Türü: Araştırma Makalesi/Research Article
Atıf/Citation: Keskin, E. (2026). Tesis Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Eğilimleri ve Stratejik Etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (52), 459-494.

TESİS YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ EĞİLİMLERİ VE STRATEJİK ETKİLERİ*

Esra KESKİN*

Öz

Dış kaynak kullanımı, kurumların operasyonel verimlilik sağlaması, maliyetleri düşürmesi ve uzmanlık gerektiren hizmetlere erişmesi amacıyla başvurdukları stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Tesis yönetimi alanında güvenlik, temizlik, teknik bakım ve idari süreçler gibi birçok hizmette yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu araştırma, Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin güncel eğilimleri, tercih edilen hizmet alanlarını ve bu uygulamaların avantaj ve risklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. İlk aşamada dış kaynak kullanımının kavramsal çerçevesi ve uygulama alanlarını inceleyen kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, ikinci aşamada ise farklı tesis türlerinde görev yapan 63 yöneticiye çevrimiçi anket uygulanmıştır. Bulgular, katılımcıların %54'ünün son üç yıl içinde dış kaynak kullanımında artış olduğunu ifade ettiğini göstermektedir. Güvenlik ve asansör bakım hizmetlerinin tüm tesislerde dış sağlayıcılar aracılığıyla yürütüldüğü, temizlik ve finansal yönetim hizmetlerinde ise tesis türüne bağlı farklılaşmalar bulunduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, dış kaynak kullanımının maliyet kontrolü, uzmanlık temini ve operasyonel esneklik açısından önemli avantajlar sunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, hizmet sağlayıcıya bağımlılık, iletişim ve koordinasyon sorunları ile hizmet kalitesinde

*Bu araştırma için Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 26.06.2025 tarihli ve 125 numaralı karar sayısı ile etik kurul izni alınmıştır.

* Dr. Öğr. Üyesi. Ankara Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı. esrkeskin@ankara.edu.tr, Ankara/Türkiye.

yaşanabilecek dalgalanmalar gibi risklerin de bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle dış kaynak stratejilerinin uzun vadeli kurumsal hedefler ve risk yönetimi perspektifiyle değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dış kaynak kullanımı, tesis yönetimi, stratejik yönetim, operasyonel verimlilik.*

TRENDS AND STRATEGIC IMPLICATIONS OF OUTSOURCING IN FACILITY MANAGEMENT

Abstract

Outsourcing is a strategic management approach adopted by organisations to enhance operational efficiency, reduce costs, and access specialised services. In facility management, it is widely applied across service areas including security, cleaning, technical maintenance, and administrative processes. This study aims to identify current outsourcing trends in facility management in Turkiye, the most frequently outsourced service areas, and the associated advantages and risks. A mixed-method approach was adopted. First, a comprehensive literature review examined the conceptual framework and application areas of outsourcing. Second, an online survey was administered to 63 managers working in different types of facilities. The findings indicate that 54% of participants reported an increase in outsourcing over the past three years. Security and elevator maintenance services were outsourced across all facilities, while cleaning and financial management practices varied by facility type. The results reveal that outsourcing offers significant advantages in cost control, access to expertise, and operational flexibility. However, potential risks include dependence on service providers, communication and coordination issues, and fluctuations in service quality. Therefore, outsourcing strategies should be evaluated within the framework of long-term organisational goals and risk management.

Keywords: *Outsourcing, facility management, strategic management, operational efficiency*

1. GİRİŞ

Tesis yönetimi, bir bina veya tesisin tüm fiziksel, teknik, operasyonel ve destekleyici süreçlerinin entegre biçimde planlanması, yürütülmesi ve sürekli iyileştirilmesini kapsayan disiplinlerarası bir yönetim alanıdır (IFMA, 2023). Bu

kapsam bakım-onarım ve teknik hizmetlerinin yanı sıra enerji yönetimi, güvenlik, temizlik, atık yönetimi, alan planlaması ve kullanıcı memnuniyetine yönelik faaliyetleri de içermektedir (Atkin ve Brooks, 2021). Küresel ölçekte tesis yönetimi sektörü, hem inşaat ve gayrimenkul sektörleriyle doğrudan bağlantılı olması hem de hizmet ekonomisinin giderek büyüyen bir parçasını oluşturması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Grand View Research (2024) verileri, küresel tesis yönetimi pazarının 2024 yılında 1,75 trilyon USD düzeyinde olduğunu ve 2033 yılına kadar 2,33 trilyon USD seviyesine ulaşmasının beklendiğini ortaya koyarken; Mordor Intelligence (2025) ise küresel pazarın 2025'te 1,43 trilyon USD değerinde olduğunu ve 2030'a kadar yıllık %5,08'lik bir büyüme oranıyla yükseleceğini bildirmektedir. Türkiye ölçeğinde ise büyüme potansiyeli oldukça dikkat çekicidir. TechSci Research (2024) verilerine göre, Türkiye tesis yönetimi pazarının 2024 yılında 12,69 milyar USD olduğu ve 2030'a kadar 18,33 milyar USD'ye ulaşmasının beklendiği; yıllık bileşik büyüme oranının ise %6,16 düzeyinde olduğu belirtilmektedir. Bu büyümenin temel itici güçleri arasında HVAC (İklimlendirme), MEP (Mekanik, Elektrik ve Sıhhi Tesisat), BMS (Bina Yönetim Sistemleri) gibi teknik altyapı hizmetlerine yönelik yüksek talep yer almakta ve bu tür hizmetlerin toplam tesis yönetimi sözleşmelerinde %60-70 oranında pay aldığı ifade edilmektedir. Türkiye'de tesis yönetimi sektöründe profesyonel standartların oluşumunda yaşanan gecikmelere dikkat çeken çalışmalar, mesleki olgunluğun artırılmasının işsizliğin azaltılması, maliyet optimizasyonu ve varlık yaşam döngüsünün iyileştirilmesi açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır (Keskin vd., 2023; Keskin ve Tanrıvermiş, 2025).

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), organizasyonların ana faaliyet alanları dışındaki hizmet ve süreçleri, bu alanlarda uzmanlaşmış dış tedarikçiler aracılığıyla yürütmesi olarak tanımlanmakta olup özellikle son otuz yılda hem özel sektör hem de kamu kurumları için stratejik bir yönetim aracı haline gelmiştir (Kurdi vd., 2011). Coase'un (1937) işlem maliyeti teorisi ve

Williamson'un (1981) kurumsal ekonomi yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerin belirli faaliyetleri dış kaynaklara devretme kararının, maliyet etkinliği, uzmanlığa erişim ve operasyonel esneklik gibi temel amaçlara dayandığı görülmektedir. Bu çerçevede tesis yönetimi alanında dış kaynak kullanımı; bakım-onarım, temizlik, güvenlik, peyzaj, teknik sistemlerin işletilmesi ve yönetimi gibi destek hizmetlerinin dış sağlayıcılardan temin edilmesini kapsamaktadır (Cigolini, 2003).

Son yıllarda küresel düzeyde tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına yönelik talepte belirgin bir artış yaşanmaktadır. Mayer Brown'un (2024) sektör raporuna göre, COVID-19 pandemisi sonrası dönemde işletmelerin maliyet optimizasyonu, hijyen standartlarının yükseltilmesi, sağlık ve güvenlik regülasyonlarına uyum sağlama ve uzaktan çalışma modellerine adaptasyon gerekliliği, dış kaynak stratejilerini daha cazip hale getirmiştir. Nitekim küresel tesis yönetimi pazarının 2022 yılında 49,3 milyar ABD doları seviyesinde olduğu, 2030 yılına kadar 127,1 milyar ABD dolarına ulaşmasının beklendiği ve bunun %14,5 yıllık bileşik büyüme oranına karşılık geldiği belirtilmektedir. Bu büyüme, teknik bakım ve altyapı hizmetleri kadar temizlik, güvenlik ve resepsiyon gibi destek hizmetleri alanlarında da gözlemlenmektedir (George ve Hartman, 2024). Türkiye özelinde ise benzer bir yükseliş trendi söz konusu olup bu tespit yapılan çalışmalar ile de desteklenmektedir (Bozdemir ve Öcel, 2016; Yalçın vd., 2011; Yiğit vd., 2007)

Literatürde, tesis yönetiminde dış kaynak kullanımının avantajları arasında maliyet tasarrufu, uzmanlığa erişim, operasyonel esneklik, teknoloji ve yeniliklere hızlı adaptasyon gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Kurdi vd., 2011; Cigolini, 2003). Ancak bununla birlikte, hizmet üzerinde kontrol kaybı, uzun vadeli bağımlılık, iletişim sorunları ve sözleşme yönetimi riskleri gibi dezavantajların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Jiang ve

Qureshi, 2006). Dolayısıyla, dış kaynak kullanım kararlarının yalnızca maliyet odaklı değil, stratejik uyum ve risk yönetimi boyutları da göz önünde bulundurularak verilmesi gerekmektedir.

Araştırma ile Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımının mevcut durumunun, uygulama alanlarının ve avantaj-dezavantaj dengesinin tesis yöneticileri ile gerçekleştirilecek anket bulguları ışığında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, son yıllardaki artış eğilimleri, en yaygın tercih edilen hizmet türleri ve yöneticilerin bakış açıları ortaya konularak, elde edilen verilerin mevcut akademik literatür ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

"Outsourcing" kullanımı, İngilizce "OUTside reSOURCe usING" ifadesinin kısaltması olarak tanımlanmakta olup "dış kaynak kullanımı" anlamına gelmektedir. İlk olarak Amerikan iş dünyası terminolojisinde ortaya çıkan bu kavram, işletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri bazı faaliyetleri, belirli bir kalite ve maliyet çerçevesinde dışarıdan bir sağlayıcıya devretmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Vetráková vd., 2013). Ekonomik teoride dış kaynak kullanımının temelleri, R. H. Coase'un 1937'de yayımlanan çalışması ile ilişkilendirilmektedir (Coase, 1937). Coase'a göre, mülkiyet haklarının net olarak tanımlanması ve düşük pazarlık maliyetleri ile etkin bir şekilde uygulanabilmesi, kaynakların verimli tahsisini mümkün kılmaktadır. Dış kaynak kullanımı stratejik işletme yönetiminin önemli araçlarından biri olarak, işletme kaynaklarının optimizasyonu, maliyetlerin azaltılması ve ana faaliyet alanına odaklanma amacıyla kullanılmaktadır (Potkany, 2008). Uygulamada; iş gücü ve eğitim maliyetlerinde tasarruf, kurumsal kaynakların farklı alanlarda değerlendirilmesi ve temel yetkinliklere yoğunlaşma gibi faydalar sağlasa da beklenen maliyet tasarrufunun her zaman gerçekleşmediği görülmektedir (Vetráková vd., 2013).

Bu nedenle, süreçlerin gerçek maliyetini belirleyebilmek ve potansiyel tasarrufu doğru hesaplayabilmek için Faaliyet Tabanlı Maliyetleme gibi yöntemlerden yararlanılması gerekmektedir (Anderson vd., 2010). Doğru uygulandığında hem operasyonel verimlilik hem de rekabet avantajı açısından işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Popesko, 2010).

Son yıllarda, tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına yönelik akademik ve sektörel yayınlarda kayda değer bir artış gözlenmektedir. Özellikle teknolojik entegrasyon, yapay zekâ tabanlı çözümler ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar, dış kaynak kullanım modellerini yeniden şekillendirmektedir. Spring vd. (2022), yapay zekâ destekli bir dış kaynak ilişkisi yönetim sistemi geliştirerek, bu sistemi gerçek iş ortamlarında doğrulamakta ve dış kaynak ilişkilerinin nasıl sınıflandırılabileceğine yönelik yenilikçi bir model ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Robson ve Costa (2025), tesis yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesine ilişkin kritik başarı faktörlerini ortaya koymakta, dijital ikizler, açıklanabilir yapay zekâ, robotik çözümler ve siber güvenlik teknolojilerinin, tesis yönetimi dönüşümünde stratejik rol oynadığını vurgulamaktadır. Dijitalleşme, IoT ve BIM entegrasyonunun dış kaynak yönetimindeki yeri giderek güçlenmektedir. Lee vd. (2021), tesis yönetiminde dijitalleşme ve performans ölçümü üzerine yaptıkları sistematik derlemede BIM, GIS ve etkileşimli sistem entegrasyonlarının gelecekte kritik öneme sahip olacağını belirtmektedir. Chatsuwan vd. (2025) ise BIM ve IoT'nin IFC ve JSON gibi açık standartlar üzerinden entegrasyonunun, gerçek zamanlı çevresel izleme ve veri analizi açısından önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Dijital altyapının karar verme süreçlerindeki rolünü inceleyen Jensen vd. (2012) de veri analitiği ve dijital teknolojilerin rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir. Sürdürülebilir dijital dönüşüm ve standardizasyon konuları, dış kaynak stratejilerinde öne çıkan bir başka eğilimdir. Lok vd. (2023), tesis yönetimi süreçlerinde dijitalleşme ve sürdürülebilir dış kaynak kullanımının entegrasyonunda ISO standartlarının

rolünü vurgulayarak bu yaklaşımın yalnızca operasyonel verimlilik sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda uluslararası standartlarla uyumlu bir dış kaynak stratejisi oluşturduğunu ifade etmektedir.

Ekonomik boyut açısından bakıldığında, University Business (2025) raporu, dış kaynak kullanımının başlıca avantajları arasında %15-25 oranında operasyonel maliyet azalması ve uzman insan kaynağına erişim imkânını göstermektedir. Kritik sektörlerdeki uygulamalar da dış kaynak kullanımının stratejik önemini vurgulamaktadır. Yiğit vd. (2007), hastanelerde en çok dış kaynaklı sağlanan hizmetlerin yönetim bilgi sistemleri, temizlik, bakım, görüntüleme ve yemek hizmetleri olduğunu; temel motivasyonların ise maliyet düşürme, hizmet kalitesini artırma ve esneklik/risk paylaşımı sağlama olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Bayyapu (2022) da sağlık sektöründe dış kaynak kullanımının kalite ve maliyet optimizasyonunu desteklediğini belirtmektedir.

Literatürde dış kaynak kullanımının avantajları; maliyet etkinliği, profesyonelleşme, temel yeteneklere odaklanma, esneklik, sağlıklı küçülme, riskin azaltılması ve yayılması, kalite artışı, yönetsel zorlukların minimize edilmesi ve yeniliklere adaptasyon olarak sıralanmaktadır (Amos ve Gadzekpo, 2016; Amaratunga vd., 2000; Ikediashi vd., 2012). Öte yandan dezavantajlar arasında gizli maliyetler, çalışanlar arası uyumsuzluk, gelir dengesizlikleri, kalite düşüşü, hizmet sağlayıcıya bağımlılık, iletişim sorunları ve bilgi güvenliği riskleri öne çıkmaktadır (Ikediashi vd., 2012; Jensen vd, 2012). Kamu sektöründe yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, uygun koşullarda outsource edilen tesis yönetimi hizmetlerinin toplam yaşam döngüsü maliyetini düşürebildiğini göstermektedir (Amos vd., 2020).

Literatür incelendiğinde, tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına yönelik çalışmaların genel olarak dört ana kategoride toplandığı görülmektedir. İlk olarak, kavramsal ve teorik çalışmalar (Coase, 1937; Potkany, 2008; Vetráková

vd., 2013) dış kaynak kullanımının tanımı, ekonomik temelleri, avantajları ve dezavantajları ile stratejik yönetim bağlamındaki rolünü ele almaktadır. İkinci olarak, teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme odaklı araştırmalar (Lee vd., 2021; Lok vd., 2023; Spring vd., 2022; Robson ve Costa, 2025) yapay zekâ, BIM, IoT ve veri analitiği gibi dijital çözümlerin dış kaynak yönetimi süreçlerine entegrasyonu, performans ölçümü ve standardizasyon üzerindeki etkilerini incelemektedir. Üçüncü grup, sektörel uygulama çalışmaları (Yiğit vd., 2007; Bayyapu, 2022) olup sağlık, eğitim, kamu ve endüstriyel tesisler gibi farklı alanlarda dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi, maliyet optimizasyonu ve risk yönetimine katkılarını değerlendirmektedir. Dördüncü olarak, ekonomik ve stratejik etkiler üzerine odaklanan çalışmalar (Amos ve Gadzekpo, 2016; Ikediashi vd., 2012), yaşam döngüsü maliyetleri, kurumsal kaynakların yeniden dağıtımı ve rekabet avantajı yaratma gibi konulara yoğunlaşmaktadır.

Mevcut çalışmaların önemli bir kısmı ya belirli bir sektöre ya da belirli bir teknolojik gelişmeye odaklanmakta, çoğu zaman ulusal veya bölgesel ölçekle sınırlı kalmaktadır. Bu kapsamda çalışma ile yalnızca Türkiye'deki dış kaynak kullanımına ilişkin mevcut durum ortaya konulmamakta, aynı zamanda küresel ölçekteki örneklerle karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılarak konu uluslararası çerçeveye oturtulmaktadır. Çalışmanın özgün katkısı, saha verilerini literatürdeki bulgular ile birlikte analiz ederek hem teorik hem de uygulamalı düzeyde bütüncül bir bakış açısı sunmasında yatmaktadır. Ayrıca, karma yöntem yaklaşımı ile yürütülen araştırma hem nitel hem de nicel verileri entegre ederek mevcut literatürde sınırlı sayıda görülen disiplinlerarası bir perspektif geliştirmektedir. Bu sayede, dış kaynak kullanımının tesis yönetiminde stratejik rolüne ilişkin daha derinlikli, karşılaştırmalı ve kanıta dayalı sonuçlar sunulmaktadır.

3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARININ VE DEZAVANTAJLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tesis yönetiminde dış kaynak kullanımı, küresel ölçekte uzun süredir uygulanan ve sürekli gelişim gösteren bir yönetim stratejisidir. Gelişmiş ülkelerde bu strateji, yalnızca operasyonel maliyetleri azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda hizmet kalitesini yükseltmek, yenilikçi çözümler geliştirmek ve riskleri daha etkin yönetmek amacıyla benimsenmektedir (Jensen vd., 2012). Uluslararası pazarda öne çıkan Sodexo, ISS Facility Services ve CBRE gibi firmalar, geniş hizmet portföyleri ve teknoloji tabanlı çözümleri sayesinde dış kaynak kullanımında lider konuma gelmişlerdir. Bu şirketler, özellikle teknik bakım, enerji yönetimi, temizlik, güvenlik ve yemek hizmetleri gibi alanlarda küresel çapta çok sayıda işletmeye entegre hizmet sunmaktadır (CBRE, 2025; ISS, 2024; Sodexo, 2025). Sodexo, tesis yönetiminde sürdürülebilirlik odaklı stratejileriyle dikkat çekmektedir. Şirket, enerji verimliliği, atık yönetimi ve karbon emisyonlarının azaltılması gibi konularda geliştirdiği çözümlerle, yalnızca maliyet avantajı değil, aynı zamanda çevresel fayda sağlamayı da hedeflemektedir. ISS, modüler hizmet sunum modeli ile, farklı sektörlerdeki müşterilerin değişen ihtiyaçlarına esnek yanıt verebilmekte, yapay zekâ ve IoT tabanlı izleme sistemleri ile hizmet kalitesini sürekli kontrol altında tutmaktadır. CBRE ise küresel gayrimenkul ve tesis yönetimi pazarında sahip olduğu geniş veritabanı ve analitik yetkinlikleri kullanarak, müşterilerine performans ve maliyet analizleri ile destek vermekte, böylece stratejik karar süreçlerine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Uluslararası şirketlerin uygulamaları incelendiğinde, dış kaynak kullanımının avantajları arasında ölçek ekonomileri yoluyla maliyet düşürme, küresel en iyi uygulamalara erişim, uzman insan kaynağından yararlanma ve yeni teknolojilerin hızlı adaptasyonu öne çıkmaktadır (CBRE, 2025; Jensen vd., 2012; ISS, 2024). Ancak dezavantajlar da tamamen ortadan kalkmış değildir. Kültürel

farklılıklar, iletişim sorunları, hizmetin yerel koşullara uyarlanmasında yaşanan güçlükler ve uzun vadeli sözleşmelerin yarattığı esneklik kaybı gibi riskler, uluslararası ölçekte de varlığını sürdürmektedir (Sodexo, 2025). Literatürde yer alan çok sayıda çalışma, tesis yönetiminde dış kaynak kullanımının hem işletmeler hem de kamu kurumları için çeşitli avantajlar ve dezavantajlar sunduğunu göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. **Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları**

Avantajlar	Dezavantajlar
Profesyonelleşme: uzman hizmet sağlayıcıların bilgi birikiminden ve teknik yetkinliklerinden yararlanma.	Gizli maliyetler: sözleşme dışı ek maliyetlerin ortaya çıkması.
Temel yeteneklere odaklanma: yönetim kaynaklarının ana faaliyetlere yönlendirilmesi.	Çalışanlar arasında uyumsuzluk: farklı kurum kültürlerinin çatışması.
Esneklik kazanma: hizmet kapsamının hızlıca artırılıp azaltılabilmesi.	Gelir dengesinin bozulması: yerel istihdam kaybı ve ekonomik etkiler.
Sağlıklı küçülme: verimliliği düşük birimlerin tasfiyesi ile yalın bir yapı oluşturma.	Kalitenin düşmesi: hizmetin beklenen standartta sunulmaması riski.
Riski azaltma ve yayma: operasyonel ve finansal risklerin paylaşılması.	Hizmet sağlayıcıya bağımlılık: uzun vadeli sözleşmelerin esneklik kaybı yaratması.
Kaliteyi artırma: Modern teknoloji ve süreçlerin entegre edilmesiyle hizmet kalitesinin yükselmesi.	İletişim sorunları: coğrafi uzaklık veya farklı yönetim sistemlerinden doğan koordinasyon zorlukları.
Yönetsel zorlukların minimize edilmesi: operasyonel yükün azaltılması.	Bilgi güvenliği riski: hassas verilerin üçüncü taraflara aktarılması.
Yeniliklere adaptasyon: yeni teknolojilere ve yöntemlere hızlı uyum sağlama.	İş gücü motivasyonunun düşmesi: mevcut çalışanlarda belirsizlik ve motivasyon kaybı.

Kaynak: Amaratunga vd., 2000; Arias-Aranda vd., 2011; Ayad vd., 2022; Elhoushy vd., 2020; Espino-Rodríguez, 2012; Gnuschke, 2004; Harland vd., 2005; Ikediashi vd., 2012; Letica, 2016; Lin vd., 2007; Yıldız ve Demirel, 2014

Avantajlar incelendiğinde, özellikle profesyonelleşme ve temel yeteneklere odaklanma vurgusu hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yapılan

saha araştırmalarında öne çıkan en kritik faktörler arasında yer almaktadır (Ikediashi vd., 2013). Kuruluşların ana faaliyetlerine yoğunlaşarak uzmanlaşılmamış alanlardaki hizmetleri dış kaynak sağlayıcılarına devretmeleri, operasyonel verimliliği ve stratejik odaklanmayı artırabilmektedir. Ayrıca, esneklik ve yeniliklere adaptasyon gibi faktörler, hızlı değişen pazar koşullarında rekabet avantajı sağlamaktadır (Amaratunga vd., 2000). Bununla birlikte, sağlıklı küçülme ve riskin yayılması unsurları özellikle maliyet baskısının yoğun olduğu dönemlerde tercih sebebi olmaktadır. Riskin paylaşılması, özellikle bakım, güvenlik veya temizlik gibi operasyonel hizmetlerde kurumsal dayanıklılığı artırmaktadır. Ancak literatürde, bu avantajların gerçekleşebilmesi için dış kaynak sağlayıcıların yüksek standartta hizmet sunabilmesi ve etkin sözleşme yönetimi gerektiği vurgulanmaktadır (Amos vd., 2020).

Buna karşılık, dezavantajlar kısmı dış kaynak kullanımının beraberinde getirdiği riskleri ve yönetimsel zorlukları ortaya koymaktadır. Gizli maliyetler, uzun vadeli sözleşmelerin ve ek hizmet gereksinimlerinin maliyetleri artırabilmesi açısından dikkate alınmalıdır. Çalışanlar arasında uyumsuzluk ve iş gücü motivasyonunun düşmesi, mevcut kadro ile dış kaynak personelinin entegrasyonunda önemli bir yönetim sorunu yaratmaktadır. Gelir dengesinin bozulması ve hizmet sağlayıcıya bağımlılık hem sosyal hem de operasyonel riskler doğurabilmektedir. Özellikle yerel istihdamın azalması ve uzun vadeli sözleşmelerin esnekliği sınırlaması kritik konular arasında yer almaktadır. Kalitenin düşmesi ve iletişim sorunları, hizmet sağlayıcının standartlara uymaması veya coğrafi uzaklık ve farklı yönetim sistemlerinden kaynaklanan koordinasyon eksikliklerinden kaynaklanabilmektedir. Son olarak, bilgi güvenliği riskleri ve çalışan motivasyonunun olumsuz etkilenmesi, dijitalleşme ve veri yönetimi süreçlerinin dış kaynak sağlayıcılar aracılığıyla yürütülmesinde özel önlem gerektiren alanlar olarak öne çıkmaktadır. Literatürde vurgulanan maliyet tasarrufu, kalite artışı ve esneklik gibi avantajların yanı sıra gizli maliyetler, çalışan uyumu ve hizmet

bağımlılığı gibi dezavantajların da yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Akademik açıdan değerlendirildiğinde, bu bulgular dış kaynak kullanımının stratejik bir yönetim kararı olduğunu ve başarılı uygulanabilmesi için sözleşme yönetimi, sürekli izleme ve risk değerlendirmesi gibi süreçlerin kritik önemde olduğunu ortaya koymaktadır.

4. YÖNTEM

Araştırma ile Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin güncel eğilimler, tercih edilen hizmet alanları ve algılanan avantaj ve dezavantajların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Uluslararası ölçekte dış kaynak kullanımına yönelen şirketlerin uygulamalarıyla Türkiye'deki pratiklerin karşılaştırılması amacıyla karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmada hem kapsamlı bir literatür incelemesi hem de saha verilerine dayalı anket uygulaması yürütülmüş, elde edilen bulgular uluslararası örneklerle karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Saha araştırmasına ilişkin veri toplama süreci 2025 yılı haziran ve temmuz aylarında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasında, dış kaynak kullanımının kavramsal temellerini, tarihsel gelişimini, uygulama alanlarını, avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koymak amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Google Scholar veritabanı üzerinden erişilen hakemli akademik makaleler, sektör raporları, vaka analizleri ve pazar araştırması verileri değerlendirilmiştir. İnceleme, yalnızca Türkiye ile sınırlı tutulmamış; uluslararası alanda öne çıkan uygulamalar, politikalar ve stratejiler de analize dâhil edilmiştir. Özellikle küresel pazarda lider konumda bulunan Sodexo, ISS Facility Services ve CBRE gibi şirketlerin dış kaynak kullanımı stratejileri, tercih ettikleri hizmet alanları ve elde ettikleri kazanımlar üzerine yapılmış akademik çalışmalar ve sektör raporları detaylı biçimde incelenmiştir.

İkinci aşamada, Türkiye'de kamu ve özel sektörde görev yapan tesis yöneticilerinin dış kaynak kullanımına ilişkin güncel uygulamalarını ve algılarını belirlemek amacıyla çevrimiçi bir anket uygulanmıştır. Araştırmada uzman görüşü tekniği, tesis yönetimi alanında fiilen yöneticilik deneyimine sahip katılımcıların bilgi ve değerlendirmelerinden yararlanmayı amaçlayan yapılandırılmış uzman anketi yaklaşımı çerçevesinde kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılar, alışveriş merkezleri, toplu yapılar ve ofis binalarında yönetim sorumluluğu bulunan ve sektörel deneyime sahip yöneticiler arasından amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Anket formu, ilgili literatürde yer alan dış kaynak kullanımı ve tesis yönetimi konulu araştırmalardan (Kurdi vd., 2011; Yigit vd., 2007) yararlanılarak hazırlanmış ve çalışmanın amaçlarına uygun olarak uyarlanmıştır. Sorular, katılımcıların demografik özellikleri, mevcut dış kaynak kullanım düzeyleri, tercih edilen hizmet alanları, algılanan avantaj-dezavantajlar ve son yıllardaki değişim eğilimlerine odaklanacak şekilde yapılandırılmıştır. Soru formu hem çoktan seçmeli hem de açık uçlu sorulardan oluşmuş; böylece sayısal verilerin yanı sıra katılımcıların nitel yorumları da toplanmış ve bu yorumlar aracılığıyla dış kaynak kullanımına ilişkin algıların derinlemesine anlaşılması sağlanmıştır. Elde edilen nicel veriler frekans ve yüzde dağılımları üzerinden betimsel istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Açık uçlu sorulardan elde edilen nitel ifadeler ise içerik benzerliklerine göre sınıflandırılmış ve bulguların yorumlanmasında destekleyici veri olarak kullanılmıştır.

Üçüncü aşamada ise, literatür taramasından elde edilen bulgular ile saha araştırması verileri karşılaştırılarak uluslararası çerçevede kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu karşılaştırma, dünyada dış kaynak kullanımına yönelen şirketlerin tercih ettikleri hizmet alanları, sağladıkları avantajlar ve karşılaştıkları dezavantajların Türkiye'deki uygulamalarla benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı hedeflemiştir. Söz konusu bütüncül yöntemsel yaklaşım sayesinde çalışma hem teorik hem de ampirik açıdan güçlü bir veri setine dayandırılmakta

olup Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin tartışmaları akademik bir perspektifle değerlendirmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın bulguları değerlendirilirken bazı metodolojik sınırlılıkların da dikkate alınması gerekmektedir. Öncelikle araştırma, amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve farklı tesis türlerinde görev yapan 63 yönetici ile yürütülmüştür. Ayrıca örneklem ağırlıklı olarak alışveriş merkezleri, toplu yapılar ve ofis binalarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu nedenle farklı sektörlerdeki tesis yönetimi uygulamalarının araştırma kapsamına sınırlı ölçüde yansıdığı dikkate alınmalıdır. Bunun yanında araştırma belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen kesitsel bir çalışmadır ve dış kaynak kullanımındaki eğilimlerin zaman içindeki değişimini ortaya koymayı amaçlamamaktadır. Bu sınırlılıklar doğrultusunda elde edilen bulguların araştırma örneklemi bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Gelecek araştırmalarda daha geniş örneklemlerle ve farklı tesis türlerini kapsayan çalışmaların yürütülmesi, tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin eğilimlerin daha kapsamlı biçimde ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır.

5. KÜRESEL ŞİRKETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ STRATEJİK VE OPERASYONEL ETKİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketler, giderek daha fazla dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Bu strateji, özellikle teknoloji, havacılık, telekomünikasyon ve hizmet sektörlerinde, belirli işlevlerin uzman dış hizmet sağlayıcılara devredilmesi yoluyla kurumların temel yetkinliklerine odaklanmalarına, operasyonel esneklik kazanmalarına ve stratejik öncelikleri doğrultusunda yeni yatırım alanlarına kaynak tahsis edebilmelerine olanak tanımaktadır (Tablo 2). Literatürde de sıklıkla vurgulandığı üzere, dış kaynak

kullanımı maliyet düşürme aracı olmasının yanı sıra stratejik dönüşüm, yeniden yapılanma ve uzun vadeli rekabet gücü inşasının önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Dış Kaynak Kullanımının Stratejik ve Operasyonel Etkileri

Şirket	Dış Kaynak Kullanılan Hizmet	Personel Sayısındaki Değişim	Mali Etki / Tasarruf
Vodafone	İdari faaliyetler ve bazı operasyonların dış kaynakla yürütülmesi.	2023-2024 döneminde yaklaşık 10.930 çalışan azalmıştır.	€100M pazarlama ve €150M müşteri deneyimi yatırımı için kaynak elde edilmiştir.
Tata Consultancy Services (TCS)	Kodlama, yazılım ve müşteri destek işlevlerinin dış kaynağa devri, AI destekli yeniden yapılandırma.	Yaklaşık %2 iş gücü küçülmesiyle 12.200 çalışan işten çıkarılmıştır.	AI ile verimlilik artırımı ve maliyet azaltımı sağlanmıştır.
Qantas	Yer hizmetleri operasyonlarının dış kaynak kullanımı ile yürütülmesi.	1.700 yer hizmetleri çalışanı işten çıkarılmıştır.	Üç yıllık periyotta £900M tasarruf hedefi bulunmaktadır.
Intel	Pazarlama hizmetlerinin Accenture ve yapay zekâ ile dış kaynak üzerinden yürütülmesi.	Pazarlama bölümünde birçok pozisyon kapatılmıştır.	Maliyet ve kaynak optimizasyonu sağlanmıştır.
Dell Technologies	BT destek, müşteri hizmetleri ve bazı operasyonların dış kaynak kullanımı, AI dönüşümü.	2023'te yaklaşık 13.000, 2025'te ek 12.000 çalışan işten çıkarılmıştır.	AI odaklı stratejiyle operasyonel maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmiştir.
BBC	iPlayer, News Online ve finans operasyonlarının dış kaynakla yürütülmesi.	Binlerce pozisyon risk altında olarak değerlendirilmektedir.	Maliyet kesintisi ve operasyonel verimlilik hedeflenmiştir.
Klarna	Müşteri destek hizmetlerinin ve operasyonel süreçlerin AI ve dış kaynak ile yürütülmesi.	Personel sayısında %40 oranında küçülme gerçekleştirilmiştir.	AI yatırımları ile verimlilik artışı sağlanmıştır.

Kaynak: Ishwarbharath ve Suresh, 2025; Gerken, 2024; Jacobs, 2025; Kharpal, 2023; Mani ve Phadnis, 2025; Martinez, 2024; Morris, 2024; Ritchie, 2023; Scamardo, 2025; Shilov, 2025; Sweney, 2023; Visontay, 2024

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel şirketlerin dış kaynak kullanımı stratejileri, organizasyonel yapı, maliyet yönetimi ve insan kaynakları politikaları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Örneğin, Vodafone'un idari faaliyetleri ve belirli operasyonları dış kaynak yoluyla yürütme kararı, 2023-2024 döneminde yaklaşık 10.930 çalışanın işten çıkarılmasıyla sonuçlanmış; ancak aynı zamanda pazarlama ve müşteri deneyimi alanlarında toplam €250 milyonluk yeniden yatırım yapılmasına imkân sağlamıştır. Benzer şekilde, Tata Consultancy Services'in (TCS) yapay zekâ destekli dış kaynak stratejisi, kısa vadede yaklaşık %2 oranında iş gücü küçülmesine ve 12.200 çalışanın işten çıkarılmasına yol açsa da uzun vadede operasyonel esnekliğin artırılması ve hızla dönüşen teknoloji pazarına daha etkin uyum sağlanması hedeflenmiştir.

Havacılık sektöründen Qantas örneği ise dış kaynak kullanımının çift yönlü etkilerini göstermektedir. Şirketin yer hizmetleri operasyonlarını devretmesi, üç yıllık dönemde £900 milyonluk tasarruf hedefi ile maliyet avantajı yaratmış; ancak aynı zamanda çalışan hakları, sendikal ilişkiler ve marka itibarı açısından yoğun hukuki ve sosyal tartışmaları beraberinde getirmiştir. Benzer biçimde, Intel'in pazarlama faaliyetlerini Accenture iş birliği ve yapay zekâ tabanlı çözümlerle yürütmesi, yönetimsel odak noktalarının yeniden tanımlanmasını sağlamış ve yalın bir organizasyon yapısına geçiş sürecini hızlandırmıştır.

Bunun yanında, ICT Group, Dell Technologies, BBC ve Klarna gibi şirketler de operasyonel süreçlerin belirli bölümlerini dış kaynak sağlayıcılarına devrederek faaliyet giderlerini azaltmayı, verimlilik düzeyini artırmayı ve yapay zekâ entegrasyonu gibi teknolojik dönüşüm süreçlerini hızlandırmayı amaçlamaktadır. Ancak bu örnekler, dış kaynak kullanımının salt maliyet düşürme perspektifinden ziyade, uzun vadeli kurumsal strateji, organizasyonel uyum, çalışan ilişkileri ve kurumsal itibar boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla, karar vericilerin dış kaynak kullanımını

değerlendirirken yalnızca kısa vadeli finansal kazanımlara odaklanmak yerine, bu stratejinin sürdürülebilir rekabet gücü, inovasyon kapasitesi ve paydaş ilişkileri üzerindeki etkilerini bütüncül bir yaklaşımla analiz etmeleri gerekmektedir.

6. ANKET BULGULARI ÜZERİNDEN TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUMUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma kapsamında, Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin mevcut durumun ve eğilimlerin belirlenmesi amacıyla uzman görüşü tekniği kullanılmıştır. Bu yaklaşımda amaç, sektöre ilişkin bilgi birikimi ve deneyimi yüksek olsn yöneticilerin değerlendirmelerinden yararlanmaktır. Bu doğrultuda, farklı ölçek ve fonksiyonlara sahip tesislerde görev yapan 63 yöneticiden yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla veri toplanmıştır. Katılımcılar, amaçlı seçim yöntemiyle belirlenmiş olup; alışveriş merkezleri (AVM), toplu yapılar ve ofis binalarında görev yapan yöneticiler dahil edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, demografik özellikler, eğitim geçmişi, mesleki deneyim ve yönettikleri tesislerin özellikleri ile birlikte değerlendirilmiştir. Katılımcı profili, cinsiyet, eğitim düzeyi, mezun olunan akademik alan ve yöneticilik yapılan tesis türü bakımından çeşitlilik göstermektedir (Tablo 3). Bu çeşitlilik, elde edilen verilerin sektörel yansıtıcılığını ve temsil gücünü artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı

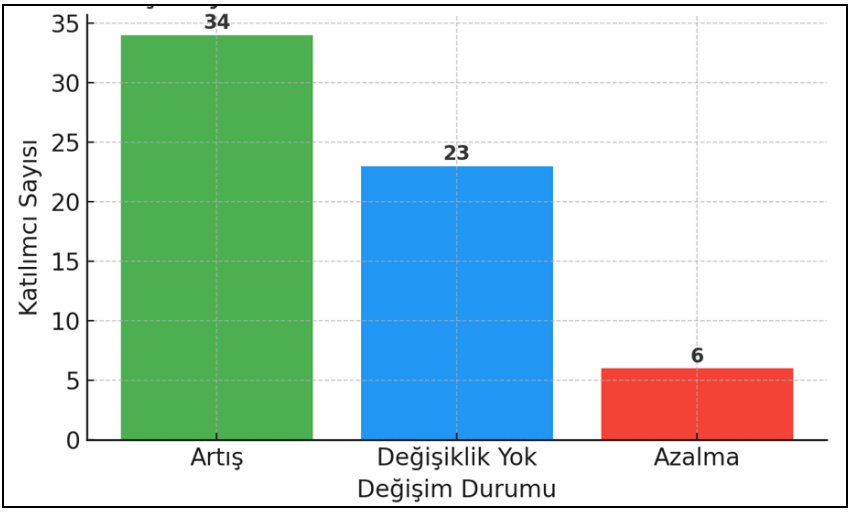
Kriter	Dağılım
Toplam Katılımcı Sayısı	63
Cinsiyet	54 Erkek, 9 Kadın
Eğitim Düzeyi	47 Lisans, 14 Lisansüstü, 2 Doktora
Mezuniyet Alanı	31 İşletme/İktisat, 2 Hukuk, 1 Kamu Yönetimi, 29 Mühendislik
Yöneticilik Yapılan Tesis Türü	21 AVM, 35 Toplu Yapı, 7 Ofis

AVM yöneticilerinin (%33,3), toplu yapı yöneticilerinin (%55,6) ve ofis yöneticilerinin (%11,1) oranları, araştırma örnekleminin özellikle konut ve karma yaşam alanlarının yönetimi üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Bu dağılım, elde edilen bulguların örneklem kapsamındaki tesis türleri için yorumlanabileceğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların %85,7'sinin erkek olması, örneklem kapsamında tesis yönetimi alanında erkek ağırlıklı bir yönetici profiline işaret etmektedir. Kadın yöneticilerin düşük temsil oranı (%14,3), bu örneklem çerçevesinde sektörde cinsiyet temelli kariyer ilerleme fırsatlarının araştırılması ve çeşitlilik politikalarının geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların %74,6'sının lisans mezunu, %22,2'sinin lisansüstü mezunu ve %3,2'sinin doktora mezunu olması, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin büyük ölçüde yükseköğrenim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, tesis yönetimi alanında stratejik karar alma ve modern yönetim tekniklerini uygulama potansiyelinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Lisansüstü eğitim oranının azımsanmayacak seviyede olması, akademik bilgi ile sektör uygulamaları arasında köprü kurabilecek bir insan kaynağının varlığını göstermektedir. İşletme/iktisat (%49,2) ve mühendislik (%46) mezunlarının toplamda %95'in üzerinde temsil oranına sahip olması, tesis yöneticilerinin çoğunlukla işletme yönetimi veya teknik altyapı odaklı eğitim geçmişine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu iki disiplinin baskınlığı, tesis yönetiminde hem teknik operasyonel bilgi hem de finansal/stratejik yönetim becerilerinin önemli rol oynadığını göstermektedir. Hukuk ve kamu yönetimi mezunlarının düşük oranları (%3,2), mevzuat ve yönetişim boyutunun sektörde daha az eğitim temelli temsil edildiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, katılımcılar arasında doğrudan tesis yönetimi lisans programı mezununun bulunmaması, sektörün akademik anlamda henüz kurumsallaşma aşamasını tamamlamadığını

ve mesleki uzmanlaşma konusunda önemli bir eğitim açığının var olduğunu ortaya koymaktadır (Keskin vd., 2023).

Katılımcılara yöneltilen "Son üç yıl içinde dış kaynak kullanımı ile sunulan hizmetlerde ne tür değişiklikler yaşandı?" sorusuna ilişkin bulgular, dış kaynak kullanımında belirgin bir artış eğilimi olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların %54'ü (n=34) dış kaynaklı hizmetlerde artış olduğunu belirtirken, %36,5'i (n=23) herhangi bir değişiklik yaşanmadığını ifade etmiştir. Buna karşılık %9,5'lik bir kesim (n=6) ise dış kaynak kullanımında azalma olduğunu bildirmiştir (Şekil 1). Bu durum, örneklem kapsamındaki tesislerde dış kaynak kullanımının yaygınlaşma eğiliminde olduğunu, ancak belirli bir oranda istikrarını koruyan veya gerileyen uygulamaların da bulunduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değişim

Araştırmaya katılan 63 yöneticinin tamamı güvenlik hizmetlerini dışarıdan temin ettiklerini belirtmiştir. Bu durum, araştırma örneklemi kapsamında güvenliğin yüksek uzmanlık ve sürekli personel gerektiren bir alan olması nedeniyle dış kaynak kullanımında öncelikli bir kategori olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer

şekilde, asansör bakım hizmetlerinin de tüm tesislerde dışarıdan firmalarla yapılan sözleşmeler yoluyla sağlanması, teknik uzmanlık gerektiren bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının zorunlu bir nitelik taşıdığını düşündürmektedir.

Temizlik hizmetlerinde ise tesis türüne bağlı olarak farklılaşan bir tablo ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların 31'i temizlik hizmetlerini dışarıdan alırken, bu hizmetin AVM'lerde tamamen, ofislerin yalnızca altısında ve toplu yapıların ise sadece dördünde dış kaynakla yürütülmesi, özellikle yüksek insan sirkülasyonu olan ticari alanlarda temizlik hizmetlerinin daha çok dışarıya verildiğini göstermektedir. Bu farklılaşma, kullanım yoğunluğu ve hijyen standartlarının yüksek tutulması gereken tesislerde dış kaynak kullanımının daha yaygın olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca toplu yapıların 33'ünde aidat takibi için dışarıdan hizmet alınması, finansal süreçlerin profesyonel ve merkezi sistemlerle yürütülmesinin tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, araştırma örneklemi kapsamında mali yönetim ve tahsilat süreçlerinde profesyonel hizmet sağlayıcılara yönelimin bulunduğunu göstermektedir. Genel olarak, söz konusu bulgular güvenlik, teknik bakım ve temizlik gibi operasyonel hizmetlerde dış kaynak kullanımının yaygın ve çoğu zaman zorunlu bir uygulama olduğunu; buna karşılık finansal yönetim gibi alanlarda ise dış kaynak kullanımının tesis türüne ve organizasyonel tercihlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

"Tesisinizde dış kaynak kullanımına başvurmanızın temel nedenleri nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar, katılımcıların büyük ölçüde dört ana gerekçeye odaklandığını göstermektedir. İlk olarak, maliyetlerin azaltılması yönündeki beklenti öne çıkmıştır. Katılımcılar, dış kaynak kullanımının personel giderleri, bakım-onarım maliyetleri ve eğitim harcamaları gibi kalemlerde tasarruf sağladığını belirtmişlerdir. İkinci olarak, hizmet kalitesinin artırılması amacı,

özellikle teknik uzmanlık gerektiren alanlarda (örn. HVAC, MEP, güvenlik) profesyonel hizmet sağlayıcılarla çalışmanın daha yüksek standartlarda hizmet sunumuna olanak tanıdığı yönünde değerlendirilmiştir. Üçüncü olarak, riskin paylaşılması faktörü ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda, yasal, teknik ve operasyonel risklerin kısmen hizmet sağlayıcıya devredilmesinin, işletme açısından önemli bir güvence mekanizması oluşturduğu ifade edilmiştir. Son olarak, acil durum ve arıza müdahalesinde hızlı çözüm sağlama beklentisi dile getirilmiştir. Katılımcılar, dış kaynak sağlayıcıların sahip oldukları uzman kadro ve teknik donanım sayesinde olağanüstü durumlarda daha hızlı ve etkin müdahale gerçekleştirebildiğini vurgulamıştır. Bu bulgular, literatürde dış kaynak kullanımının maliyet etkinliği, kalite artışı, risk yönetimi ve operasyonel esneklik gibi temel motivasyonlarla ilişkilendirildiğini ortaya koyan çalışmalarla (Amos ve Gadzekpo, 2016; Ikediashi vd., 2012) paralellik göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar dış kaynak kullanımının belirli riskler de barındırabileceğine dikkat çekmiştir. Özellikle hizmet sağlayıcı firmalar ile tesis yönetimi arasında koordinasyon ve iletişim süreçlerinin yeterince etkin yürütülememesi durumunda operasyonel aksaklıkların ortaya çıkabildiği ifade edilmiştir. Katılımcılar, bilgi akışındaki gecikmelerin, görev ve sorumlulukların net tanımlanmaması veya hizmet sağlayıcı ile tesis yönetimi arasındaki iletişim kopukluklarının hizmet performansını olumsuz etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bazı yöneticiler, dış kaynak sağlayıcıya aşırı bağımlılığın uzun vadede hizmet kalitesinde dalgalanmalara yol açabileceğini ve sözleşme yönetiminin dikkatli yürütülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu değerlendirmeler, dış kaynak kullanımının yalnızca avantajlar değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken bazı operasyonel ve yönetsel riskler de barındırdığını göstermektedir.

7. TARTIŞMA

Türkiye'de tesis yönetimi pazarının mevcut durumu, dış kaynak kullanımının özellikle teknik hizmetlere ilişkin alanlarda yüksek bir kurumsallaşma düzeyine ulaştığını göstermektedir. 2024 yılı itibarıyla pazar büyüklüğü yaklaşık 12,69 milyar ABD doları olup, 2030 yılına kadar 18,33 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir. Yıllık bileşik büyüme oranının (YBBO) %6,16 olarak öngörülmesi, sektörün sürdürülebilir bir büyüme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır (TechSci Research, 2024). Büyümenin başlıca itici güçleri HVAC, MEP, yangın güvenliği ve bina yönetim sistemleri gibi teknik hizmetlerdir.

Küresel ölçekte ise tesis yönetimi pazarı hem ölçek hem de dijital dönüşüm açısından daha ileri bir noktadadır. 2024-2025 döneminde pazar büyüklüğünün 1,5–1,75 trilyon ABD doları bandında olduğu ve 2030-2033 yılları arasında istikrarlı bir büyüme trendi izleyeceği tahmin edilmektedir (Grand View Research, 2024; Mordor Intelligence, 2025). Bu büyümenin temelinde, dijitalleşme, teknoloji entegrasyonu ve operasyonel verimlilik odaklı çözümler yer almaktadır. Avrupa pazarında ise hâlen önemli bir in-house yönetim oranı bulunmakla birlikte, outsource edilen hizmetlerin 2025-2030 arasında daha hızlı bir büyüme ivmesi kazanması beklenmektedir (Frost ve Sullivan, 2024a). Bu durum, Türkiye'nin özellikle teknik hizmetlerde küresel eğilimlerle uyumlu bir çizgide olduğunu, ancak entegre tesis yönetimi gibi alanlarda gelişme potansiyeli bulunduğunu göstermektedir.

Türkiye'deki saha bulguları, dış kaynak kullanımının hizmet türüne duyarlı bir yapı sergilediğini de ortaya koymaktadır. Güvenlik hizmetleri ve asansör bakımları tüm tesislerde dışarıdan sağlanmakta olup, bu yüksek uzmanlık ve 7/24 operasyon gerektiren alanlarda dış kaynağın fiili olarak standart hâle geldiğini göstermektedir. Temizlik hizmetlerinde ise AVM'lerde tam dış kaynak, ofislerde ve toplu yapılarda ise kısmi dış kaynak tercih edilmektedir. Bu farklılaşma, yüksek insan sirkülasyonu ve hijyen standardı gerektiren tesislerde

dış kaynak kullanımının daha yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca toplu yapıların yarısından fazlasında aidat takibi için dış kaynak kullanımı, mali süreçlerde şeffaflık, yasal uyum ve tahsilat verimliliği arayışlarının etkili olduğunu göstermektedir.

Avrupa ve diğer gelişmiş pazarlarda dış kaynak kullanımının yaygınlaştığı alanlar ile Türkiye'deki eğilimler karşılaştırıldığında, hizmet bazlı olgunluk düzeyinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Teknik bakım ve güvenlik gibi regülasyon ve uzmanlık yoğun hizmetlerde Türkiye, küresel standartlarla paralel bir uygulama sergilemektedir. Buna karşılık, temizlik, idari ve finansal yönetim hizmetlerinde Türkiye'deki dış kaynak tercihleri hâlen tesis türüne ve organizasyonel yapıya bağlı olarak değişmektedir. Bu farklılık, küresel pazarda yaygın olan entegre sözleşme modellerinin Türkiye'de henüz sınırlı ölçüde uygulandığını göstermektedir.

Dış kaynak kullanımında uluslararası standartların benimsenmesi, hizmet kalitesinin ve süreç yönetiminin iyileştirilmesi açısından kritik bir unsurdur. ISO 41001 standardı, tesis yönetimi sistemlerinin etkinliğini, paydaş beklentilerini karşılama düzeyini ve süreçlerin izlenebilirliğini artıran bir çerçeve sunmaktadır (ISO, 2018). Türkiye'de bu standardın yaygın biçimde uygulanması, sözleşme yönetiminde tutarlılık, performans ölçümü ve sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır. Küresel pazarda ise ISO 41001, özellikle entegre tesis yönetimi sözleşmelerinde kalite güvence mekanizmalarının temel bileşenlerinden biri olarak kullanılmaktadır (Frost ve Sullivan, 2024b).

Teknoloji entegrasyonu da küresel tesis yönetimi pazarında dış kaynak stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Dijital ikizler, IoT tabanlı izleme sistemleri, BIM ve veri analitiği uygulamaları, outsource edilen hizmetlerde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaktadır (Chatsuwan, 2025; Robson ve Costa, 2025). Türkiye'de teknik hizmet talebinin güçlü seyretmesi, bu

teknolojilerin daha geniş ölçekte benimsenmesi için uygun bir zemin sunmaktadır. Böylece hem maliyet etkinliği hem de hizmet kalitesi artırılabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'de tesis yönetimi hizmetlerinde dış kaynak kullanımının gelişmiş pazarlara kıyasla teknik hizmetler alanında güçlü, entegre yönetim ve standardizasyon alanlarında ise gelişime açık olduğu söylenebilmektedir. Küresel örnekler, Türkiye'nin entegre tesis yönetimi modeline geçiş, ISO 41001 standardını yaygınlaştırma ve teknoloji entegrasyonunu artırma konularında atacağı adımların, sektörde hem verimlilik hem de kalite açısından önemli kazanımlar sağlayacağını göstermektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları, Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımının yaygın ve giderek artan bir uygulama olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun güvenlik, temizlik, asansör bakımı ve aidat takibi gibi hizmetleri dışarıdan temin etmesi, özellikle teknik uzmanlık gerektiren veya yüksek iş gücü maliyeti yaratan alanlarda dış kaynak kullanımının tercih edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, hizmetlerin dışarıdan alınması yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmamakta, aynı zamanda yönetimlerin ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanmasına da imkân sağlamaktadır.

Bulgular, Türkiye'de dış kaynak kullanımının uluslararası örneklerle benzer yönler taşıdığını, ancak stratejik çeşitlilik açısından bazı farklılıklar barındırdığını göstermektedir. Özellikle küresel şirketlerin dış kaynak kullanımını yalnızca maliyet optimizasyonu değil, inovasyon, teknolojik adaptasyon ve kurumsal dönüşüm aracı olarak görmesi, Türkiye'de ise maliyet azaltma ve operasyonel yüklerin hafifletilmesi amacının daha baskın olması dikkat çekici bir bulgudur. Bununla birlikte, Türkiye'de de özellikle büyük ölçekli tesislerde dijitalleşme,

enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda dış kaynak kullanımına yönelik eğilimin artmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmanın sonuçları, dış kaynak kullanımının tesis yönetimi sektöründe hem avantajlar hem de riskler barındırdığını açıkça ortaya koymaktadır. Avantajlar arasında maliyet kontrolü, uzmanlık temini ve hizmet kalitesinde istikrar öne çıkarken; dezavantajlar arasında hizmet sağlayıcıya bağımlılık, hizmet sağlayıcı ile tesis yönetimi arasındaki koordinasyon ve iletişim sorunları ile kalite dalgalanmaları yer almaktadır. Özellikle dış kaynak sağlayıcı ile kurum içi yönetim arasında bilgi akışının kesintiye uğraması veya iletişim süreçlerinin etkin yürütülememesi, hizmet performansında aksamalara yol açabilen önemli bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, dış kaynak stratejilerinin yalnızca kısa vadeli ekonomik faydalar üzerinden değil, uzun vadeli kurumsal hedefler, risk yönetimi ve organizasyonel sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Çalışma ile Türkiye'de tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin yöneticilerin deneyim ve değerlendirmelerine dayalı ampirik veriler sunularak literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Mevcut literatürde tesis yönetiminde dış kaynak kullanımına ilişkin çalışmaların önemli bir kısmı kavramsal tartışmalara, belirli sektör örneklerine ya da gelişmiş ülke uygulamalarına odaklanmaktadır. Türkiye özelinde ise saha verisine dayalı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, farklı tesis türlerinde görev yapan yöneticilerin değerlendirmelerini analiz ederek dış kaynak kullanımının uygulamadaki eğilimlerini, tercih edilen hizmet alanlarını ve karar motivasyonlarını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle Türkiye'de tesis yönetimi sektöründe dış kaynak kullanımına ilişkin güncel ampirik bulgular sunarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmakta ve gelecekte yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar için bir referans çerçevesi oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, araştırma bazı sınırlılıklar da barındırmaktadır. Öncelikle, çalışma yalnızca belirli bir dönemde ve sınırlı sayıda yönetici ile yürütülmüş olup, elde edilen bulgular tüm sektörleri ve bölgeleri temsil etme iddiasında değildir. Gelecek araştırmalarda, daha geniş örneklemlerle, farklı tesis türlerini kapsayacak şekilde ve uzun dönemli veri toplanarak dış kaynak kullanımındaki değişim eğilimleri daha kapsamlı biçimde analiz edilebilir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerine, hizmet sağlayıcı seçim kriterlerine ve performans değerlendirme mekanizmalarına ilişkin derinlemesine veriler elde edilebilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi:

Bu makalenin yayımlanmasında herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek/Finansman Bilgileri:

Bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Etik Kurul Kararı:

Bu araştırma için Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 26.06.2025 tarihli ve 125 numaralı karar sayısı ile etik kurul izni alınmıştır.

KAYNAKÇA

Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2000). Assessment of facilities management performance–what next?. *Facilities*, 18(1/2), 66-75.

Amos, D., & Gadzekpo, A. (2016). Cost of in-house vs outsourced facilities management services in public polytechnics in Ghana. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 2(2), 414-435.

Amos, D., Musa, Z. N., & Au-Yong, C. P. (2020). Modelling the performance of waste management services in Ghana's public hospitals: a facilities management perspective. Facilities, 38(9/10), 715-738.

Anderson, S. P., Loertscher, S., & Schneider, Y. (2010). The ABC of complementary products mergers. *Economics Letters*, 106(3), 212-215.

Arias-Aranda, D., Bustinza, O. F., & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The service industries journal*, 31(11), 1849-1870.

Atkin, B., & Brooks, A. (2021). *Total facility management* (5th ed.). Routledge.

Bayyapu, S. (2022). Optimising IT sourcing in healthcare: Balancing control, cost, and innovation. *International Journal of Computer Applications (IJCA)*, 3(1).

Bozdemir, E., & Öcel, Y. (2016). Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Minimizasyonu Açısından Analizi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Manyetik Rezonans (MR) Cihazı Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).

CBRE. (2025). *Integrated Facilities Management*. https://www.cbre.com/services/manage-properties-and-portfolios/facilities-management

Chatsuwan, M., Ichinose, M., & Alkhalaf, H. (2025). Enhancing Facility Management with a BIM and IoT Integration Tool and Framework in an Open Standard Environment. *Buildings*, 15(11), 1928.

Cigolini, R. (2003). Decision-making models for outsourcing in facilities management. In A. Best (Ed.), *Facilities management and corporate real estate management as value drivers* (pp. 71–85). Springer.

Coase, R. H. (1937). Some notes on monopoly price. *The Review of Economic Studies*, 5(1), 17-31.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102419.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.

Frost & Sullivan. (2024a). *Growth Opportunities in the Facility Management Market, Europe, 2024- 2030*. https://store.frost.com/growth-opportunities-in-the-facility-management-market-europe-2024-2030.html

Frost & Sullivan. (2024b). *Top 10 Growth Opportunities in Facility Management, 2024*. https://store.frost.com/top-10-growth-opportunities-in-facility-management-2024.html.

Gerken, T. (2024). Klarna: AI lets us cut thousands of jobs - but pay more. https://www.bbc.com/news/articles/c80e1gp9m9zo.

George, R. P., & Hartman, S. (2024). Facilities management outsourcing in a post-COVID world. Mayer Brown LLP. https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2024/12/facilities-management-outsourcing-in-a-post-covid-world.

Grand View Research. (2024). *Facility management services market size & forecast to 2033*.https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/facility-management-services-market-

report#:~:text=The%20global%20facility%20management%20services,3.3%25%20from%202025%20to%202033.

Gnuschke, J. E., Wallace, J., Wilson, D. R., & Smith, S. C. (2004). Outsourcing production and jobs: costs and benefits. *Business Perspectives*, 16(2), 12.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.

International Facility Management Association -IFMA (2023). What is Facility Management?. https://www.ifma.org/about/what-is-fm/

Ikediashi, D. I., Ogunlana, S. O., Boateng, P., & Okwuashi, O. (2012). Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: a multivariate approach. *Journal of Facilities Management*, 10(4), 301-316.

Ishwarbharath, S. & Suresh, H. (2025). India tech giant TCS layoffs herald AI shakeup of $283 billion outsourcing sector. https://www.reuters.com/business/world-at-work/india-tech-giant-tcs-layoffs-herald-ai-shakeup-283-billion-outsourcing-sector-2025-08-08/.

ISO. (2018). *ISO 41001: Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use*. International Organisation for Standardisation. https://www.iso.org/standard/68021.html

ISS. (2024). *Annual report 2024*. https://www.issworld.com/en/news/2025/02/20/annual-report-2024.

Jacobs, S. (2025). Intel to outsource marketing to Accenture and AI, cutting in-house staff. https://www.techspot.com/news/108402-intel-outsource-marketing-accenture-ai-cutting-house-staff.html.

Jensen, P. A., Van Der Voordt, T., & Coenen, C. (2012). *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives*. Polyteknisk Boghandel og Forlag.

Jiang, B., & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1), 44-55.

Keskin, E., Tanrıvermiş, H., & Temeljotov Salaj, A. (2023). Development trends and current status of facility management and professionalisation of facility services in Turkey. *Facilities*, 41(7/8), 510-525.

Keskin, E., & Tanrıvermiş, H. (2025). Kentsel dönüşüm projeleri uygulama alanlarında tesis yönetimi gereksinimi: Ankara örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 53-82.

Kharpal, A. (2023). Vodafone shares drop 7% after record 11,000 jobs cut as CEO says telco 'must change'. https://www.cnbc.com/2023/05/16/vodafone-shares-drop-4percent-after-cutting-a-record-11000-jobs.html.

Kurdi, M. K., Yusof, N., & Ismail, N. (2011). Outsourcing in facilities management: A literature review. *Procedia Engineering,* 20, 445–457.

Lee, J. Y., Irisboev, I. O., & Ryu, Y. S. (2021). Literature review on digitalisation in facilities management and facilities management performance measurement: Contribution of Industry 4.0 in the global era. *Sustainability*, 13(23), 13432.

Letica, M. (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 77-97.

Lin, C., Pervan, G., & McDermid, D. (2007). Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing. *Information Technology & People*, 20(2), 161-183.

Lok, K. L., van der Pool, I., Smith, A. J., Opoku, A., & Cheung, K. L. (2023). Sustainable digitalisation and implementation of ISO standards for facilities management. *Facilities*, 41(5/6), 434-453.

Mani, V., & Phadnis, S. (2025). Tcs Layoffs Rattle IT Sector: Infosys Rules Out Job Cuts; Focuses on Freshers and AI Reskilling. https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/tcs-layoffs-rattle-it-sector-infosys-rules-out-job-cuts-focuses-on-freshers-and-ai-reskilling/articleshow/122982813.cms.

Mordor Intelligence. (2025). *Facility Management Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025-2030)* https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/facility-management-market

Morris, I. (2024). Vodafone says headcount grew in 2023 despite plan to cut 11,000 jobs. https://www.lightreading.com/ai-machine-learning/vodafone-says-headcount-grew-in-2023-despite-plan-to-cut-11000-jobs.

Popesko, B. (2010). Activity-based costing application methodology for manufacturing industries. *E+M Ekonomie a Management*, 13(1), 103–114.

Potkany, M. (2008). Personnel outsourcing processes. *Ekonomie a Management*, 11(4), 53–62.

Ritchie, H. (2023). *Qantas illegally fired 1,700 workers during pandemic - top court*. https://www.bbc.com/news/world-australia-66793496.

Robson, Q., & Costa, B. K. (2025). Critical Success Factors for the Adoption of Artificial Intelligence in Facilities Management: Second-Order Systematic Review. *Journal of Technology Management & Innovation| The Journal of Innovation for Social and Sustainable Progress.*, 20(2), 103-119.

Scamardo, P. (2025). Dell cuts global workforce by 12K employees in latest shakeup.https://www.mysanantonio.com/business/article/dell-job-cuts-20241658.php.

Shilov, A. (2025). Intel to outsource marketing to Accenture and AI, resulting in more layoffs. https://finance.yahoo.com/news/intel-outsource-marketing-accenture-ai-114958463.html.

Sodexo. (2025). *Facility management services.* https://www.sodexo.com/brands-services/facilities-management-services

Spring, M., Faulconbridge, J., & Sarwar, A. (2022). How information technology automates and augments processes: Insights from Artificial-Intelligence-based systems in professional service operations. *Journal of Operations Management*, 68(6-7), 592-618.

TechSci Research. (2024). Market Overview. https://www.techsciresearch.com/report/turkey-facility-management-market/7912.html

University Business. (2025). Outsourcing facilities management: Pros and cons. *University Business*.https://universitybusiness.co.uk/outsourcing-facilities-management-pros-cons/

Vetráková, M., Potkány, M., & Hitka, M. (2013). Outsourcing of Facility Management. *Ekonomika a Management*, 80-92.

Visontay, E. (2024). Almost 1,700 illegally sacked Qantas workers would have been retrenched following year, court hears.https://www.theguardian.com/business/2024/mar/20/qantas-transport-workers-union-compensation-case-illegal-sackings-court-case.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology,* 87(3), 548–577.

Yalçın, İ., Akın, M., & Şeker, M. (2011). Kamu hastanelerinde dış kaynak kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 83-92.

Yiğit, V., Tengilimoglu, D., Kisa, A., & Younis, M. Z. (2007). Outsourcing and its implications for hospital organizations in Turkey. *Journal of Health Care Finance*, *33*(4), 86-92.

Yıldız, S., & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Outsourcing has become one of the most influential strategies in contemporary facility management, enabling organisations to achieve cost savings, enhance operational efficiency, and access specialised expertise. In a global context, outsourcing is no longer confined to traditional cost-reduction motives but increasingly serves as a tool for organisational transformation and strategic flexibility. In facility management (FM), it is particularly prevalent in service areas such as security, cleaning, technical maintenance, energy management, and administrative processes. According to international market reports, the global facility management sector is expected to reach USD 1.5-1.75 trillion by 2024. It is expected to grow steadily until 2030, with digitalisation, sustainability, and integrated service models acting as key drivers of this expansion.

In Turkiye, the facility management market is relatively younger but rapidly developing, with a size of USD 12.69 billion in 2024 and projections to reach USD 18.33 billion by 2030. Outsourcing plays a central role in this growth, particularly in areas requiring technical expertise, such as HVAC, MEP, and security. Despite this progress, challenges related to professional standards, contract management, and service quality persist in the sector. Against this background, this study examines outsourcing practices in Turkiye's facility management sector by combining a literature review with empirical survey data and compares the findings with global cases. The aim is to provide a holistic perspective that integrates theoretical foundations, practical applications, and international benchmarks.

Method

The study employed a mixed-method approach, integrating both qualitative and quantitative components. In the first stage, a comprehensive literature review was conducted to establish the conceptual and theoretical background of outsourcing. Foundational economic theories, such as Coase's transaction-cost theory and Williamson's institutional economics framework, were revisited to explain why organisations transfer certain functions to external providers. Academic research and sectoral reports were also analysed to understand the advantages, disadvantages, and global trends in FM outsourcing. Special focus was given to leading international service providers, such as Sodexo, ISS, and CBRE, whose strategies illustrate the evolution of outsourcing in terms of sustainability, technological integration, and service innovation. In the second stage, an online survey was carried out with 63 facility managers in Turkiye. The

sample included managers from shopping malls, residential complexes, and office buildings, thereby ensuring representation across different facility types. The questionnaire included both closed- and open-ended questions, covering demographic information, current outsourcing practices, perceived advantages and disadvantages, and changes observed over the last three years. In the third stage, comparative analysis was employed to evaluate similarities and differences between Turkiye's outsourcing practices and international examples. This triangulation of literature, survey data, and global cases enabled a comprehensive and multidimensional evaluation of outsourcing in FM.

Findings (Results)

The findings confirm that outsourcing is widely adopted and steadily increasing in Turkiye's facility management sector. Security services and elevator maintenance were universally outsourced among all participants. Cleaning services were outsourced entirely to shopping malls, partially to office buildings, and less frequently to residential complexes. In addition, financial services such as dues collection were outsourced in more than half of the residential complexes, reflecting a growing tendency towards professionalisation in financial management. The motivations for outsourcing centred on four themes: reducing operational costs, improving service quality, sharing operational and legal risks, and ensuring rapid emergency response. Cost reduction was the most frequently cited reason, but managers also highlighted the contribution of outsourcing to technical expertise, higher quality standards, and faster interventions during unexpected failures.

The advantages and disadvantages revealed by the respondents were consistent with the literature. Outsourcing provided access to professional expertise, greater flexibility, risk mitigation, and operational efficiency. On the other hand, it also brought risks, including hidden costs, dependence on service providers, communication difficulties, and fluctuations in service quality. These challenges were particularly emphasised in long-term contracts and in cases where coordination between in-house and outsourced personnel was weak.

Survey responses also indicated a general trend towards greater reliance on outsourcing, with more than half of the managers reporting an increase in recent years. Only a minority noted stability or decline. Compared with global practices, Turkiye aligned with international standards in technical services, particularly in security and maintenance. However, in other areas, such as cleaning, administrative management, and financial operations, outsourcing decisions varied significantly by facility type. While global markets increasingly favour integrated facility management contracts that combine multiple services under a single agreement, this model remains limited in Turkiye.

Conclusion and Discussion

The study demonstrates that outsourcing is now an indispensable component of facility management in Turkiye, delivering operational efficiency and enabling managers to focus on core activities. Outsourcing has proven effective in enhancing service quality, achieving cost savings, and sharing risks; however, it also presents challenges, including dependence, hidden costs, and fluctuations in service quality. Careful contract design, continuous monitoring, and performance evaluation are therefore essential for successful implementation.
From a global perspective, the cases of multinational companies such as Vodafone, Intel, and Dell illustrate that outsourcing is increasingly used not only for cost optimisation but also as a mechanism for organisational restructuring, innovation, and technological adaptation. Turkiye, however, remains at a stage where cost reduction and workload alleviation are the dominant motivations. Nevertheless, there is a noticeable trend towards digitalisation, sustainability, and energy efficiency in larger facilities, signalling a shift towards alignment with global practices.

The research suggests several key implications. First, the adoption of international standards such as ISO 41001 can strengthen service quality and standardisation in Turkiye's FM sector. Second, integrating digital tools, such as IoT, BIM, AI, and digital twins, into outsourcing practices can enhance transparency, accountability, and efficiency. Third, professional development and education in facility management should be promoted to address the lack of specialised training and to foster gender diversity in leadership roles.

Despite limitations such as the small sample size and cross-sectional design, the study contributes significantly to the academic literature by combining empirical findings with international comparisons. It highlights the dual nature of outsourcing as both an opportunity and a risk, depending on how it is managed, and calls for a balanced approach that considers not only economic gains but also long-term organisational sustainability.