

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE TESİS YÖNETİMİNİN  
KONUTLARDAKİ YAŞAM KALİTESİNE KATKILARI  
VE  
BİR İNŞAAT FİRMASI ÜZERİNDE ÇALIŞMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Mustafa Koray ERENTÜRK**

**Danışmanı  
Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA**

**İstanbul – 2016**

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE TESİS YÖNETİMİNİN  
KONUTLARDAKİ YAŞAM KALİTESİNE KATKILARI  
VE  
BİR İNŞAAT FİRMASI ÜZERİNDE ÇALIŞMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Mustafa Koray ERENTÜRK**

**Danışmanı  
Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA**

**İstanbul – 2016**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme  
Mustafa Karay Enerji  
Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi tarafından hazırlanan  
"Dış Kaynak Kullanımı ile İşletme Yönetiminin Karşılaştığı Yasa ve Kalite Sorunları ve Bu Sorunların Finansal Yönetimle Çözümü" adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 5.03/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mehmet Cebli Barak  
Danışman: Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki Aksan  
Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Fehri Samancı  
İstanbul Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Muhtesem Başan  
İstanbul Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yard. Doç. Dr. Mehmet Kahveci  
Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



## ÖNSÖZ

T.C. Haliç Üniversitesindeki Doktora eğitimimde tez hazırlama sürecimin başlangıcında bana rehberlik eden Sayın Yrd. Doç. Dr. Selva STAUB hocama öncelikle teşekkür ederim. Tezimi tamamlama sürecinde ise her aşamada desteklerini benden esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut Celal Barla'ya, kendisini küçük yaşta kaybettiğim ancak yürüdüğüm yolda bana manevi kılavuzluk eden merhum babam E. Necdet Erentürk'e, desteğini her zaman hissettiğim canım annem Meral Erentürk'e, çalışmalarım esnasında gösterdiği vefa, sabır ve anlayışından dolayı sevgili eşim Hande Erentürk'e ve babası olmaktan gurur duyduğum oğlum Necdet Utkan'a sonsuz teşekkür ederim.

Meslek yaşamım boyunca elde ettiğim deneyim ve birikimlerimde önemli katkısı olan ve kendisinden çok şey öğrendiğim DAP Holding A.Ş. yönetim kurulu başkanı Sayın Ziya Yılmaz'a da ayrıca teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul, 2016

Mustafa Koray ERENTÜRK

## ÖZET

Günümüzde insanlar, yaşadıkları konutlardan barınma ihtiyaçlarının karşılanmasından çok daha fazlasını beklemektedirler. Başlangıç dönemlerinde lüks sayılan ancak sonraları tabana yayılan ve aranan bir özellik haline gelen yaşam kalitesi ve konforu kavramları hem konut arzında hem de talebinde artık olması gereken bir unsur haline gelmiştir. Bu beklentilerin karşılanması ise profesyonel tesis yönetimi uygulamaları ile mümkün olabilmektedir. İnsanların konutlarından kendilerine değer katmasını, yaşamlarına kalite kazandırmasını ve hayatı daha yaşanabilir hale getirmesini beklediği günümüzde, bu beklentilerin tam olarak ve sürdürülebilir nitelikte karşılanabilmesi için profesyonel tesis yönetimi uygulamalarının kullanılması gerekmektedir.

Konutlara canlılık kazandırarak, insan yaşamında bir değer ve kalite katmak üzere zaman içerisinde birçok dönüşüm ve evreden geçerek gelişen profesyonel tesis yönetimi; sosyolojiden ergonomiye, mimariden tekniğe kadar geniş bir alandan beslenerek, elde ettiği uzmanlık bilgisi ve deneyimlerini dış kaynak kullanımı şeklinde ihtiyaç duyanlara servis etmektedir. Profesyonel tesis yönetimi uygulamaları, hem beşeri hem de teknik disiplinlerden yararlanarak ortaya çıkardığı ve geliştirdiği konseptlerle, kalite ve yaşanabilirlik konularında insan yaşamına ve konutlara hayat vermekte, konutları yaşayan ve hayata değer katan birer canlıya dönüştürmektedir.

## **ABSTRACT**

Today, people expect more than meeting the need for housing from the buildings in which they live. The terms of “life quality” and ”comfort” which were deemed as luxury at first but which were spread through the base and became a demanded feature, have become an element that should be found both in the supply and demand of housing. It is possible to meet these expectations via professional facility management applications. In today’s world where people expect from their houses to enrich themselves, to add quality to their lives and to make the life more livable, the Professional facility management applications should be used with the aim of meeting these expectations completely and sustainably.

Being developed through many transformations and processes in time with the aim of adding value and quality to life by enlivening the houses, professional facility management serves its expertise and experiences that it has gained by being fed from a large field from sociology to ergonomics, from architecture and technique. Professional facility applications vitalize the lives of people in terms of quality and livableness thanks to the concepts that they gain and develop by using both the humane and technical disciplines and convert the buildings into the beings that live and that add value to the life.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. TESİS YÖNETİMİ (FACILITY MANAGEMENT).....	5
2.1. Yönetim Kavramı.....	5
2.2. Modern Yönetim Teorisi .....	10
2.3. Sistem Yaklaşımı .....	11
2.4. Tesis Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	18
2.4.1. Tesis Yönetiminin Gelişimi.....	26
2.4.2. Tesis Yönetiminde Kullanılan Modeller.....	29
2.4.3. Tesis Yönetiminin Kapsamı.....	36
2.4.4. Tesis Yönetiminin Amacı.....	40
2.5. Uluslararası Tesis Yönetimi Kurumları.....	46
2.5.1. IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) .....	46
2.5.2. EuroFM .....	47
2.5.3. BOMA (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Birliği).....	48
2.5.4. CoreNet Global .....	49
2.5.5. Global FM .....	49
2.5.6. RICS.....	50
2.6. Avrupa’da Tesis Yönetiminin Gelişimi .....	51
2.7. Avrupa’da Tesis Yönetiminde İlkeler ve Standartlar .....	58
2.7.1. İlkeler ve Beceri Setleri.....	58
2.7.2. Standartlar .....	62
2.8. Türkiye’de Tesis Yönetiminin Gelişimi.....	64
2.9. Türkiye’de Tesis Yönetiminde Zorluklar .....	67
3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING).....	70
3.1. Dış Kaynak Kullanım Kavramı .....	71

3.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi .....	76
3.3. Dış Kaynak Kullanımının Temel Özellikleri .....	80
3.4. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamı ve Amacı.....	81
3.5. Dış Kaynak Kullanım Türleri .....	84
3.5.1. İkincil Hizmet İşleri.....	84
3.5.2. Uzmanlık Bilgisi ve Danışmanlık Hizmeti.....	85
3.5.3. Ağ ve Bilişim Teknolojileri Uygulamaları.....	85
3.5.4. Tedarikçi İşletmeyle Stratejik İttifaklar .....	86
3.5.5. Rakiplerle Stratejik İttifak Kurma.....	87
3.6. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	88
3.6.1. Maliyet Düşürme ve Etkin Kaynak Kullanımı.....	88
3.6.2. Esneklik Kazanma ve Geliştirme .....	89
3.6.3. Temel Yeteneklere Odaklanma.....	90
3.6.4. Sağlıklı Küçülme.....	92
3.6.5. Riski Azaltma ve Yayma.....	93
3.6.6. Kalite Arttırma .....	94
3.6.7. Yönetsel Zorlukların Aşılması ve Denetlenmesi.....	96
3.6.8. Süreç Yenileme .....	96
3.6.9. Yenilikçilik .....	97
3.7. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları .....	98
3.7.1. Esneklik Kaybı.....	98
3.7.2. İşletme İçinin Boşalması .....	98
3.7.3. Çalışanlar Arasında Uyumsuzluk.....	99
3.7.4. Çalışanlar Arasında Sınıflaşma.....	100
3.7.5. Yönetsel Uyumsuzluk.....	100
3.7.6. Gizli Maliyet.....	101
3.7.7. Hatalı Seçim .....	101
3.7.8. Kalite ve Verimlilik Düşmesi.....	101
3.7.9. Sözleşme Sorunları .....	102
3.7.10. Tedarikçilerin Pazara Girmesi.....	102
4. TÜRKİYE’DE TESİS YÖNETİMİ UYGULAMALARI .....	104
4.1. Tesis Yönetiminin Türkiye’deki Modelleri.....	105
4.1.1. Servis Firmaları Uygulamaları .....	105
4.1.2. İnşaat Firmaları Uygulamaları .....	111



4.1.3. Kat Malikleri Uygulamaları .....	114
4.1.4. Binaların Sahipleri Tarafından Yönetilmesi.....	115
4.1.5. Profesyonel Yönetim .....	116
4.2. Profesyonel Yönetim Metodolojisi İle Servis Sağlayıcıların Yönetimi..	117
4.2.1. Yönetim Hizmetleri .....	120
4.2.2. Hukuk Servisi.....	120
4.2.3. Mali Yönetim .....	121
4.2.4. Teknik Yönetim .....	122
4.2.4.1. Periyodik Bakımlar .....	123
4.2.4.2. Bilgisayarlı Bakım Yönetim Sistemi.....	123
4.2.4.3. Teknik Sözleşme Yönetimi .....	124
4.2.4.4. Stok Yönetimi .....	125
4.2.4.5. Enerji Yönetimi .....	126
4.2.4.6. Raporlama .....	126
4.2.5. Yatırım Yönetimi.....	127
4.3. Alt Yüklenicilerin Yönetimi .....	128
4.3.1. Temizlik Hizmetleri.....	128
4.3.1.1. Temizlik Kalitesinin Denetlenmesi .....	129
4.3.1.2. Temizlik Personelinin Denetlenmesi .....	129
4.3.1.3. Malzeme Sarfiyatı ve Kullanımının Denetlenmesi .....	130
4.3.2. Güvenlik Hizmetleri .....	130
4.3.2.1. Güvenlik Hizmet Kalitesinin Denetlenmesi.....	131
4.3.2.2. Güvenlik Personelinin Denetlenmesi .....	131
4.3.2.3. Güvenlik Gereçleri Kullanımının Denetlenmesi.....	132
4.3.3. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi .....	133
4.4. Tesis Yönetiminde Proje Danışmanlığı .....	133
4.4.1. Binanın Açılışından Önce Verilen Danışmanlık Hizmetleri.....	136
4.4.2. Binanın Açılışı Sonrasında Verilen Danışmanlık Hizmetleri.....	137
4.4.2.1. Proje Danışmanlığı .....	137
4.4.2.2. Dokümantasyon Danışmanlığı .....	138
4.4.2.3. Teslim Alma ve Devreye Alma Danışmanlığı .....	139
4.5. Tesis Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen Faktörler .....	141
4.5.1. Tesis Yönetim Firmalarına Duyulan İtibar .....	141
4.5.2. Yönetimi Elde Tutma İsteği.....	142

4.5.3. En Ucuz Maliyet ile Hizmet Temini İsteği .....	142
<b>5. KONUTLARDA YAŞAM KALİTESİ .....</b>	<b>144</b>
5.1. Kalite Kavramı .....	144
5.2. Kalitenin Boyutları.....	146
5.3. Yaşam Kalitesi Kavramı.....	149
5.4. Kentsel Yaşam Kalitesi Kavramı .....	153
5.5. Konutlarda Kullanıcı Gereksinimleri .....	157
5.5.1. Kullanıcıların Psiko-Sosyal Gereksinimleri.....	160
5.5.2. Kullanıcıların Fizyolojik Gereksinimleri .....	161
5.5.3. Yapı Biyolojisi Kavramı.....	164
<b>6. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE TESİS YÖNETİMİNİN KONUTLARDAKİ YAŞAM KALİTESİNE KATKILARI VE BİR İNŞAAT FİRMASI ÜZERİNDE ÇALIŞMA .....</b>	<b>168</b>
6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	168
6.2. Araştırma Probleminin Tanımlaması .....	169
6.3. Araştırmanın Yöntemi .....	171
6.3.1. Nitel Araştırma Hakkında Kuramsal Bilgi.....	171
6.3.1.1. Görüşme Yöntemi .....	175
6.3.1.2. Gözlem Yöntemi .....	177
6.3.1.3. Doküman İnceleme Yöntemi .....	177
6.3.2. Araştırmanın Tanımlanması .....	179
6.3.2.1. Değerlendirici Örnek Olay .....	182
6.3.3. Katılımcıların Seçim Kriterleri ve Kısıtlar .....	182
6.3.3.1. DAP Holding A.Ş.....	183
6.3.4. Veri Toplama Aracı ve Süreci .....	188
6.3.4.1. Verilerin Toplanması ve Katılımcılar .....	190
6.3.4.2. Görüşme Sürecinin Seyri ve Yönetilmesi .....	194
6.3.4.3. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Analizi.....	195
6.3.4.4. Temaların Oluşturulması.....	196
6.3.5. Bulgular .....	197
6.3.5.1. İnşaat Sektöründe Profesyonel Tesis Yönetimine Bakış....	197
6.3.5.1.1. Kalite .....	197
6.3.5.1.2. İlkeler.....	199
6.3.5.1.3. Beceri ve Data Setler.....	202

6.3.5.1.4. Zorluklar .....	204
6.3.5.2. Profesyonel Tesis Yönetimi Uygulamalarının Avantajları	206
6.3.5.2.1. Maliyet.....	206
6.3.5.2.2. Etkinlik .....	211
6.3.5.2.3. Memnuniyet.....	213
6.3.5.3. Profesyonel Tesis Yönetiminin Yaşam Kalitesine Katkıları	215
6.3.5.3.1. Konutlarda Yaşam Kalitesi .....	215
6.3.5.3.2. Psiko-Sosyal Gereksinimler .....	219
6.3.5.4. Profesyonel Tesis Yönetiminde Dış Kaynak Kullanma.....	222
6.3.5.4.1. Avantajlar .....	222
6.3.5.4.2. Dezavantajlar .....	226
6.3.5.5. Profesyonel Tesis Yönetiminde Yönetim ve Hukuk.....	231
6.3.5.5.1. Yönetim .....	231
6.3.5.5.2. Hukuk .....	234
<b>6.3.6. Araştırmanın Sonuçları .....</b>	<b>236</b>
<b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>249</b>
<b>8. KAYNAKÇA .....</b>	<b>253</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>268</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.B.</b>	: Avrupa Birliği
<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ACUI</b>	: Uluslararası Üniversite ve İş Örgütleri Birliği
<b>ATMD</b>	: Akdeniz Teknik Müdürler Derneği
<b>BFM</b>	: İngiliz Tesis Yönetimi Derneği
<b>BKM</b>	: Bankalar Arası Kar Merkezi
<b>BOMA</b>	: Bina Sahipleri ve Yöneticileri Birliği
<b>CAFM</b>	: Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi
<b>CANG</b>	: Kurumsal Ağ Grubu
<b>CEN</b>	: Avrupa Standartlaştırma Komitesi
<b>CIFM</b>	: Bilgisayarla Entegre Tesis Yönetimi ve İşletimi
<b>CMMS</b>	: Bilgisayarlı Bakım Yönetimi Sistemi
<b>CRM</b>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>DKK</b>	: Dış Kaynak Kullanımı
<b>DPC</b>	: Danimarka Tesis Yönetimi Derneği
<b>ENG</b>	: Eğitim Ağı Grubu
<b>EOQC</b>	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
<b>ETMD</b>	: Ege Teknik Müdürleri Derneği
<b>EuroFM</b>	: Avrupa Tesis Yönetimi Derneği
<b>FMN</b>	: Hollanda Tesis Yönetimi Derneği
<b>GJTA</b>	: Küresel İş Görev Analizi
<b>HABİTAT</b>	: Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı
<b>IFMA</b>	: Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>NEFMA</b>	: Avrupa Tesis Yönetimi Ağı
<b>NFMA</b>	: Ulusal Tesis Yönetim Derneği
<b>PNG</b>	: Uygulama Ağı Grubu
<b>RNG</b>	: Araştırma Ağı Grubu
<b>SIM</b>	: Sosyal Göstergeler Hareketi
<b>TESHİAD</b>	: Türkiye Tesis Hizmetleri Yönetimi İş Adamları Derneği
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>UTTMD</b>	: Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 ; Açık Sistem olarak İşletme Organizasyonları .....	11
Şekil 2 : Tesis Yönetim Hizmetleri .....	23
Şekil 3 ; 1980 Sonrası Tesis ve Bina Sistemlerinin Gelişimi.....	28
Şekil 4 : Klasik Tesis Yönetimi Modeli.....	29
Şekil 5 : Modern Tesis Yönetimi Modeli.....	30
Şekil 6 : Tesis Yönetimi Modellerinin İçeriği.....	31
Şekil 7 : Tesis Yönetiminde Stratejik Kaynak Yönetim Modeli.....	32
Şekil 8 : Tesis Yönetiminin Kapsamı.....	37
Şekil 9 : Tesis Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı Örneği .....	43
Şekil 10 : IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) .....	46
Şekil 11 : EuroFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı).....	47
Şekil 12 : BOMA (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Derneği).....	48
Şekil 13 : CoreNet Gayrimenkul Uzmanlık .....	49
Şekil 14 : Global FM.....	50
Şekil 15 : RICS .....	50
Şekil 16 : Orta ve Batı Avrupa'da Tesis Yönetimi Hizmetlerinin Dağılımı.....	54
Şekil 17 : Avrupa'da Tesis Yönetimi İçinde Yer Alan Hizmetlerin Payları.....	57
Şekil 18 ; DKK Tarihi Gelişim Süreci .....	77
Şekil 19 : DKK İle Yapılan İşler ve Yaklaşık Oranları .....	83
Şekil 20 : Servis Sağlayıcı İşletmelerin Hizmet Modeli .....	106
Şekil 21 : Hizmet Alan ve Veren İşletmelerin Maliyet Optimizasyonu .....	108
Şekil 22 :Tesis Yönetim Hizmeti Sözleşmesi ve İş Akış Süreci.....	117
Şekil 23 : İşveren-Tesis Yönetim İşletmesi Sözleşme Düzeyi.....	118
Şekil 24 : Ticari Model .....	119
Şekil 25 : Hizmet Veren Firmanın İşvereni Adına Hukuki Takip Süreci .....	121
Şekil 26 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	159
Şekil 27 ; Örnek Olay Geliştirme Süreci.....	181
Şekil 28 ; Proje Gereksinimleri ve İç İlişkiler.....	240
Şekil 29 ; Beklentilerin Karşılama ve Memnuniyet Düzeyi: Kano Modeli .....	243
Şekil 30 ; Tesis Yönetiminde Çoklu Arz .....	246

## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1 : Sistemin Unsurları .....	12
Tablo 2 : IFMA'ya Göre Tesis Yönetiminin Kapsamı .....	39
Tablo 3 : Kincaid'e Göre Tesis Yönetimi Kapsamı.....	40
Tablo 4 : Yapı Biyolojisinin Kelime Karşılığı.....	164
Tablo 5 : Proje Gereksinimleri.....	239



## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik değişimlerin hızlı yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve birbirleri ile rekabet edebilmeleri için, sahip olduktan kıt kaynakları en verimli şekilde kullanılması zorunlu hale gelmiştir. En düşük maliyetle en çok çıktıyı sağlayan, teknoloji ve rekabet koşullarında meydana gelen değişmelere, en hızlı şekilde uyum sağlayabilen işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu amaç doğrultusunda bu güne kadar pek çok çözüm ve model önerisi geliştirilmiştir. Bu model ve uygulamalara bakıldığında pazarlama, üretim teknikleri, yönetim ve mühendislik gibi işletmenin ürettiği mal veya hizmetlere yoğunlaştığı görülmektedir. Günümüzün aşırı çeşitlenmiş ürünleri arasında yine aşırı rekabet altında işletmeyi daha ileriye taşıyacak olan ancak ilk bakışta gözle görülmeyen fakat işletme için önemli katkılar yaratabilen yeni nesil çözüm süreçlerine gereksinim vardır.

Endüstri Devrimi ile oluşan teknolojik gelişmeler, makine gücünün kullanılmaya başlamasını, yeni pazar ve iş kollarının yaratılmasını, yeni yaşam biçimlerinin oluşmasını beraberinde getirmiştir. Bu süreç içerisinde inşaat, mimari, otomasyon ve yönetim alanında yeni arayışların ve yeni hizmetlerin doğuşuna sahne olmuştur. Bilgi teknolojisi kullanımının yaygınlaşması, günlük yaşam standartları konusundaki beklentilerin değişmesine yol açmıştır. H. Ford'un "ne üretirsem satarım" anlayışı artık tamamen değişmiş ve iş dünyası müşteri beklentilerine göre kendi konumu ve stratejileri belirler hale gelmiştir. Müşteri beklentilerinin bu denli önemli olduğu günümüz iş dünyasında iki tip müşteri kavramı öne çıkmaya başlamıştır. Bunlardan birincisi çalışanlar ya da çalışanlardan oluşan iç müşteriler ve ikincisi de ortaya konulan hizmet ve mamullerin kendilerine sunulduğu dış müşterilerdir. İkinci müşteri asıl hedef olmakla birlikte bu gruba göre şekillendirilen ürün veya hizmetlerin ve işletme hedeflerinin başarıya ulaşmasında öncelikle iç müşteri yani çalışanların performans ve etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu gerekliliğin karşılanmasında bir araç olarak iş yapılan alanlarla ilgili çözümler oldukça önemlidir. Bir işletmenin başarısında öncelikli ölçüt temel yeteneklerinden

elde edeceği başarıdır. Bu başarının sağlanabilmesi için gerekli olan etkili çözümlerden biri işletmenin kullandığı bina, ofis ve tesislere ait işlerle mümkün olduğunca daha az ilgilenmesine olanak sağlamak gerekmektedir. Bu amaçla değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilen, tesis ve bina kullanımında elverişlilik sağlayan çözümlere ihtiyaç vardır. Bu tesisler ise daha proje aşamasından faaliyete geçişlerine kadar en doğru yönetilebilmeye elverişli olmalıdır. Zira fiziki yapılar günümüz itibariyle artık işlerin yerine getirildiği maddi bir nesne olmaktan öteye geçmiş, işletmenin, çalışanların ya da kullanıcıların performansı için gerekli olan önemli bileşenlerinden biri durumuna gelmiştir.

İşte bu nokta hem işletmeye hem de çalışanlara yardım olarak Tesis Yönetimi kavramı gelişmiştir. Profesyonel anlamda geçmişi 1900'lü yıllara kadar uzanmakta ve ABD merkezli olarak ortaya çıkan tesis yönetimi, başlangıçta çok katlı binalar için "bina yönetimi" olarak kendini göstermiştir. Kavramın tanımı üzerinde tam bir fikir birliği bulunmamakla birlikte öz olarak Gustin (2005)'in ifadesi ile fiziki çevreyle o çevrede bulunan, yaşayan ve çalışanlar arasında bir entegrasyon sağlanması için yerine getirilen tüm yönetsel faaliyetlerdir. Kavram esasında çok geniş bir alana yayılıdır ve içerisinde mühendislik, otomasyon, mimari, yönetim gibi pek çok farklı alandan beslenmektedir. Bu da kavramı somut ve üzerinde uzlaşmış bir tanım yapmaktan uzaklaştırmaktadır. Çünkü tesis yönetimi bu haliyle disiplinler arası bir pratiktir. İşlevsel olarak bir tesis veya binada gereksinim duyulan, planlama aşamasından kullanım aşamasına kadar, alanların ergonomik tasarımı, fiziki planlar, enerji, temizlik, güvenlik, ikmal, bakım-onarım, çevre düzenlemesi gibi tüm işlerin profesyonel olarak sevk ve idare edilmesini kapsar. Dolayısı ile tesis yönetimi sadece bir temizlik veya güvenlik gibi tekli hizmet işinin icra edilmesi değil, profesyonel işletme yönetimi ilkelerine göre ortaya konulan ve pek çok bileşenden oluşan bir süreçler dizidir.

Tesis yönetimi ilke olarak, işletmenin ve bir alanı kullananların iş dışında ya da yine temel kullanım amacı dışında kalan tüm işleri üstlenerek yürütmeyi hedefler. Bu açıdan ele alındığında tesis yönetimi bir dış kaynak kullanımı uygulaması olarak ele alınabilir.



Ülkemizdeki gelişimi ise henüz çok yeni olup çok katlı bina, rezidans, site ve toplu konutların artış göstermesi ile birlikte ortaya çıkan beklentilerle birlikte gelişmeye başlamıştır. Büyüme trendi gösteren bu iş kolu hem pazar hacmi hem de istihdam yapısı bakımından ülkemizde önemli bir hizmet iş kolu olma yolunda ilerlemektedir. Ancak ülkemizde hem yapısal hem de kapsam olarak kavramın içeriğinde yer alan tarife göre profesyonel anlamda gelişimi ve iş hayatındaki yerini alması için kat edilmesi gereken uzun bir mesafe bulunmaktadır.

Bu tez, tesis yönetimi alanında Türkçe alan yazındaki az sayıdaki eserlerden biri ve bu konuda bir kaynak olması amacıyla hazırlanmış olup beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde; Tesis Yönetimi kavramının tanımlanması adına teorik inceleme yapılmış ve bu amaçla; tesis yönetimi kavramı ve tanımı, tesis yönetiminin gelişimi, tesis yönetiminde kullanılan modeller, tesis yönetiminin kapsamı ve tesis yönetiminin amacı hakkında bilgi verilmiştir.

Tesis Yönetimi alanında uluslararası tesis yönetimi kurumları ve işlevleri hakkında bilgi verilerek Avrupa'da Tesis Yönetiminin Gelişimi ile yine Avrupa'da Tesis Yönetiminde İlkeler ve Standartlar Türkiye'deki durumu ile karşılaştırılarak anlatılmıştır. Son olarak Türkiye'de tesis yönetiminin gelişimi ve Türkiye'de Tesis yönetiminde zorluklar anlatılmıştır.

İkinci Bölümde; Tesis yönetiminin bir dış kaynak kullanma faaliyeti olduğundan hareketle Dış Kaynak Kullanımı, gelişimi, fayda ve sakıncaları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü Bölümde verilen bilgilerin tümü tesis yönetimi konusunda sahada geçen ve uzun yıllara dayanan kendi deneyim ve tecrübelerimizden elde edilen bilgi ve deneyimlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Tezin bu bölümü Tesis Yönetimi konusunda her ne kadar teori referans alınsa da uygulamada yer aldığı haliyle aktarılmıştır. Zira tesis yönetimi akademik anlamda ülkemizde gelişmeye devam etmekte olan ve pratik tatbiklere dair henüz istenilen nokta değildir.

Dördüncü Bölümde; Konutlarda Yaşam Kalitesi konusunda beklentiler ile bunların profesyonel tesis yönetimi açısından değerlendirmeleri yapılmıştır.

Beşinci Bölümde; Profesyonel tesis yönetimi konusunda DAP Holding A.ř.’ den üst kademe yöneticilerin katılımıyla biçimsel mülakat yapılmıştır.

Tesis yönetimi iş alanı yukarıda da ifade edildiği gibi disiplinler arası bir yerde bulunduğundan bu tezde yönetsel ve işletmecilik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle olabildiğince yalın bir dil kullanılmaya çalışılmış ve yine olabildiğinde teknik kavramlar basitleştirilmiştir. Tezin hazırlanmasında alan yazın “Facility Management” terimi etrafında taranmış ve alanda faaliyet gösteren uluslararası kuruluşların veri tabanı ve yayınları taranmıştır. Ayrıca konu hakkında yabancı alan yazında yer alan tez, makale, rapor ve akademik değerliği olan internet mecrası titizlikle taranmıştır.

## 2. TESİS YÖNETİMİ (FACILITY MANAGEMENT)

Bu bölümde, tesis yönetimi kavramının tanımı, gelişimi ve kapsamı hakkında açıklamalar yapılacaktır. Bu doğrultuda tesis yönetiminin, kaynak kullanarak amaçlara ulaşma etkinliği tanımı ekseninde değerlendirmeler yapılacaktır. Tesis yönetimi, içerdiği fonksiyonlar ve kapsamı bakımından kamu ve özel kurumların yanı sıra bireysel olarak kullanılan tüm tesislerde yaşam konforu ve kalitesinin artırılması ve verimli işletilmesi için gereksinim duyulan işlevleri yerine getirmek içindir. Dolayısı ile tesis yönetimi, hizmet sektöründe yer alan ve profesyonellerce icra edilmesi gereken bir dizi sistemli eylemlerden oluşmaktadır. Tesis yönetimi en öz tanımı ile odağında insan ve hedefinde konfor olan yeni nesil çözümlerdir.

### 2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim biliminin tarihi insanlık tarihine kadar dayanmaktadır. İnsanlar birlikte yaşamaya başladıktan sonra işbirliğine ihtiyaç duymuşlardır. Bu işbirliğini sağlamak için yönetmişler ve yönetilmişlerdir. Yönetim konusunda çok değişik kaynaklarda çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Yönetim tanımlarının değişik yapılmasının iki nedeni vardır. Birinci neden olarak, yönetimi tanımlayanların, yönetim biçimine yönelik olarak inançlarının farklı olmasıdır. İkinci neden olarak ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirlerinden farklı olmasındandır. Yönetim olgusu insanlığın toplum olarak birlikte yaşaması ile gelişen bir dizi eylemler sürecidir. Yönetim, insanların bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri hedeflere erişebilmek için grup ya da takım olarak icra ettikleri bilinçli faaliyetlerin genel adıdır. İki ya da daha fazla kişinin hem zihinsel hem de bedensel kapasitelerini bir araya getirerek belli bir sistem, kural ve yapı içinde organize bir şekilde belli hedef uğruna bir araya gelerek sevk ve kontrol odaklı eylemlerini ortaya koymasını ifade eder (Koçel, 2014:80).

Modern anlamda yönetimden bahsedildiğinde ise, önceden seçilmiş hedeflere erişmek için kişilerin organize olması ve bu hedefe yönelik müşterek gayretlerin sağlanması için çaba sarf etmeyi kapsamaktadır. Dolayısı ile bir yönetim faaliyeti ya

da gerçekliğinden söz edebilmek için birden çok insanın bir arada olması gerekmektedir (Fidan ve Dinçer, 2009:19). Bu kişilerin aralarında da onları birleştiren ortak bir amacın bulunması gerekmekte ve ayrıca bu ortak çabaların bir örgüt, işletme ya da kurum için sergilenmesi gerekmektedir (Can,1996:35).

Farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanan yönetim, en genel tanımıyla, örgütsel kaynakları kullanarak, örgütsel amaçları gerçekleştirme etkinliği olarak değerlendirilebilir (Tutar vd.,2003:121). Yönetim nedir sorusuna bu güne kadar pek çok cevap verilmişse de her cevap belli bir açıdan yönetim kavramına yaklaşmıştır. Yönetim en basit tanımıyla, “başkaları” vasıtasıyla iş görme faaliyetidir. Yönetici bu faaliyeti yerine getiren kişidir. Burada “başkaları” yönetilenler bir başka ifadeyle çalışanlardır. Bunlar yönetimin insan kaynaklarını oluşturur. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı, henüz tam bir açıklığa kavuşmamıştır (Şimşek, 2008:87).

Genel geçer bir yönetim tanımı olmamasına rağmen üzerinde en çok uzlaşmaya varılan yönetim tanımı, “başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir” Follet’e göre de yönetim, “insanlar aracılığıyla iş yapma sanatıdır”. Bütün bu tanımlar, yönetimin, insan ilişkilerine dayanan bir süreç olduğunu göstermektedir (Genç, 2012:21).

Yönetimin ne olduğu konusunda yapılan tartışmalarda, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmektedir (Koçel, 2014:80).

Yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması gerektiği konusunda, genel bir fikir birliğine rastlanmazken ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmak oldukça güçtür. Günümüzde yönetim bilimi, farklı felsefik yaklaşımlara dayanan değişik varsayımlara göre hareket eden ve çeşitli

yönlerden yaklaşan, çok sayıda yönetim düşünce ya da teorisi okulundan oluşmaktadır (Onursoy,1999:9).

Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar - kişi veya grup - anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2014:81).

Özellikle günümüz koşullarında işletme yönetimi anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, geçmişte Harold Koontz'un "yönetim teorisi ormanı" benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir. Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel dikkat çekici terimlerin, tamamen özel durumlara has fikirlerin ve benzeri diğer medyatik fikir, görüş ve uygulamaların "çağdaş yönetim anlayışı" olarak sunulduğu bir ortamda, "yönetim nedir" sorusuna cevap vermek güçtür. Yönetim dünyası, "guru" ların yönlendirdiği, bir kısmı gerçek bir kısmı da kendisini öyle zanneden "guru" ların adeta zaman, mekân ve koşullardan bağımsız olarak öne sürdükleri "üniversal nitelikteki" mucizevi yönetim kavram ve tekniklerinin hüküm sürdüğü bir ortama sürüklenmiştir. Bu gelişmelere bakıldığında, esasında yönetim teorilerinden değil, bir "yönetim teorisi" endüstrisinden söz etmek gerekecektir (Özer, 2012:20-21).

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerin tümüdür. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir. Yönetim, kaynak kullanarak amaçlara ulaşma etkinliğidir. Bir amacın gerçekleştirilmesi için örgütsel kaynakların (doğa, emek, sermaye, bilgi) koordinasyonu gerekir (Koçel, 2014:58). Yönetim etkinlikleri bir süreç halinde devam eder. Tüm örgütsel ve yönetsel etkinlikler; planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme, koordinasyon ve denetimden oluşur. Süreç olarak yönetimi, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bilim

yanı olan bir sanat olarak tanımlayabiliriz. Yönetim, bilginin yanında sanat yeteneği gerektiren bir uğraştır; bu nedenle yönetimi, insanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşma sanatı olarak tanımlanabilir (Genç, 2012:21).

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç altında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi bugünde aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. P. Drucker, iki binli yılların eşiğinde ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerleri aşağıda gibi özetlemektedir (Başaran, 2004;14, Genç, 2012:21);

- Yönetimin görevi insanları ortak amaçları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.

- Yönetim insanları ortak bir girişim etrafında bütünleştirmekle uğraştığı için kültürle derinden ilgilidir. Bundan dolayı yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlükler, gelenek, tarih ve kültürleri yönetebilmek ve bunları ortak amaçlar doğrultusunda yapı taşı olarak kullanabilmektir.

- Her örgüt için ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere sadakat gerekir. Bu amaçla örgütün misyonu ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.

- İşletmeye varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.

- Her teşebbüs aslında bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Zira ortaya çıkan her yeni durum, yöneticiler için bir deneyim ve bilgi edinme imkânı sağladığından yönetim ve eğitim birbirinin ayrılmaz parçasıdır.

- Her teşebbüs farklı bilgi ve becerileri olan ve çok değişik işler yapan kimselerden oluşur. Teşebbüs, iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerinde düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır.

- Performans yönetimin ayrılmaz parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

- Ticari bir kuruluş için beklenen sonuç, kar elde edilmiş ve memnun olmuş bir müşteridir. Bir hizmet talep edenin de elde ettiği sonuç da ödediği bedelin karşılığını alma ve kendisine vaat edilenin yerine getirilmiş olmasıdır.

Yönetim, bir dizi kuram halinde organize edilip incelenmeye başlandığından bu yana bir bilim dalı hâline gelmiş ve bilimselliğin gereklerini yerine getiren bir niteliğe bürünmüştür. Diğer yandan yönetimin bir bilim dalı olarak ele alınması sonucunu doğuran kuramlar bugün bile çok genel bir nitelik arz etmektedir. Bugün en karlı yatırım alanı olarak düşünülen yönetim hizmetleri, sistemlerin her düzeyi için gerekli olan planlama, program geliştirme, rehberlik, teknoloji geliştirme gibi görevler, modern yönetim ilkeleri, bu alanlarda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılmadıkça ve her düzeydeki işletmelerde yönetim ve denetim kadroları bu görevlerin gerektirdiği yeterli bilgi, beceri, yetenek ve kişiliğe sahip olanlarla doldurulmadıkça yönetsel etkinlik ve verimliliğe tam anlamıyla ulaşmak iyimserlik olacaktır (Şimşek, 2008;17).

Yöneticilerin, yönetimi profesyonel ve teknik bir iş olarak görmesi ve çağın gereklerinin de bunu zorunlu kılması yönetim biliminin gelişmesini hızlandırmıştır. Modern yönetime yön veren yönetim bilimciler, örgütsel ve yönetsel deneyimleri evrensel ilkeler durumuna getirerek, yönetimi sınıma-yanılma mekanizmasının pahalılığından korumak, etkililik ve verimi artırmak amacıyla yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesine büyük katkılarda bulunmuşlardır. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmiştir. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her örgütte, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir (Erçetin, 2001;5-7).

Yönetsel eylemlerde, tek başına şansın, rastlantının, iyi niyetin, ya da sağduyunun doğru sonuç vermeyeceği anlaşıldıktan sonra sınıma-yanılma yoluyla sorunları çözme dönemi geçmiştir. Başka bir deyişle, yönetim biliminin ortaya koyduğu teori ve modeller sayesinde, kaynak ve zaman israfına yol açmadan sorunlar çözümlenebilir. Bugün yönetim, başlı başına bir uzmanlık alanı durumuna gelmiştir. Yeni yönetim kuramları, ilke ve yöntemleri sınıma-yanılma mekanizmasının yerini alarak, örgütler bu yolla sağlanacak para, zaman ve enerji artırımını toplumun refahına yöneltme imkânı bulabilmektedir (Kaya, 2009;30).

Yönetim kuramları tarihi süreç içerisinde pek çok gereklilik ve şartlar altında gelişme göstermiştir. Bahsedildiği üzere insanlık tarihi kadar eski olan yönetimin kökeni ve gelişimi de aynı şekilde uzun bir geçmişe dayanmaktadır. Konudan fazla uzaklaşmamak adına günümüz yönetim tekniklerinin beslendiği ve görece yeni olarak kabul edilebilecek yönetim tekniklerinden söz etmekte yarar vardır.

## 2.2. Modern Yönetim Teorisi

Modern Yönetim Teorilerinin temeli modern beşeri ilişkiler yaklaşımına dayanmaktadır. Fakat bu teorinin esas gelişimi 1950'lerden sonra olmuştur. Klasik teoriler “insansız örgüt” ü incelerken neo-klasikler ise “örgütsüz insan”ı incelemeye çalışmışlardır. Örgüt, insan ve dış çevre ilişkilerinin karşılıklı etkileşimleri pek fazla dikkate alınmamıştır. Her iki teoride de ideal tek tip oluşturulmaya çalışılmıştır (Eroğlu,1997;27).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle beraber örgütlerin kendi kendilerine yetemeyecekleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle içerisinde faaliyet gösterdikleri çevre, istihdam ettikleri çalışan ve kullandıkları teknoloji farklılaşmıştır. Ayrıca örgüt amaçlarının sürekli değişen çevreye uydurulması gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı eskiden statik, mekanik ve dışa kapalı olan örgütlerin yerini dinamik, organik ve dışa açık örgütler almaya başlamıştır. Bu nedenle bilimsel kavram ve denetlere ağırlık verilmiş senteze varmaya, sistem kurmaya çalışılmıştır (İrmiş, 1995; 69).

Bu teoriye göre insan ve onlara yön veren çalışma ortamları karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan aynı zamanda başkalarıyla ilişkilerinde de karmaşıktır. Bu karmaşıklık değişkenlik özelliğine de sahip olduğundan dolayı modern yaklaşımında her zaman geçerli ve herkes üzerinde uygulanabilecek “ideal bir yönetim tarzı” yoktur. Modern Yönetim Teorisi her ne kadar, Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Teori Z yaklaşımlarından oluşuyorsa da bu bölümde bütünlüğü bozmamak ve bu tez ile kuvvetli bağına istinaden sistem yaklaşımı üzerinde durulacaktır.



### 2.3. Sistem Yaklaşımı

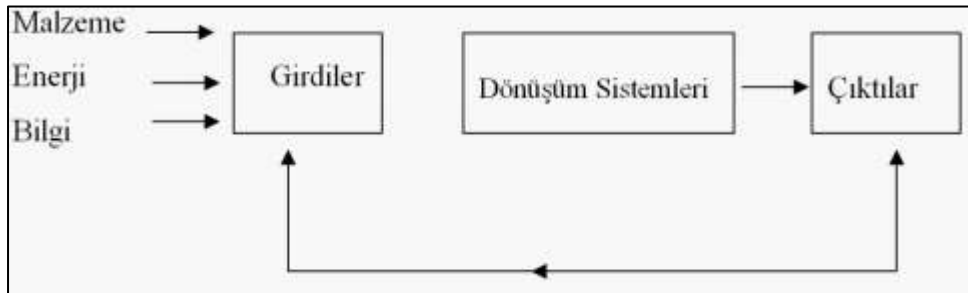
Sistem kavramı bilimsel olarak ilk kez 1920’lerde Ludwig von Bertalanffy tarafından “Genel Sistem Kuramı” adıyla kullanılmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar tüm sistemler için geçerli olan genel ilke ve prensipleri oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik matematik ve biyoloji ağırlıklı bir alanda yapılmıştır (İrmiş, 1995; 69).

Sistemi, belirli parçalardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlayabiliriz. Başka bir tanımla sistem; “belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür” şeklinde tanımlayabiliriz (Şimşek, 2008:97).

Modern örgüt ve yönetim teorilerine göre örgütü anlamak için onu, parçaları arasındaki ilişkileri ve sistemdeki değişikliklerin birbirine bağımlı olduğu bir bütün olarak incelemek gerekmektedir (Öktem,1991;47).

Sistem yaklaşımında bütünü anlayabilmek için alt sistemleri ve birbirleriyle ve üst sistemle karşılıklı ilişkilerini anlamak gerekir. Yani önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu kadar önemlidir. Örneğin, insan vücudu, kan dolaşımı, solunum sistemi, iskelet sistemi gibi alt sistemlerden meydana gelmiştir. Diğer bir örnek ise dünya ve diğer uydulardan meydana gelen Güneş Sistemidir. Aynı şekilde devlet bir sistemdir. Ekonomi onun bir alt sistemidir. Çeşitli işletmeler de ekonominin bir alt sistemidir. İşletmelerde çalışan çalışanlar de işletmelerin bir alt sistemidir. Bir sistemi 4 temel ögesi vardır. Sistemin girdisi (input), çıktısı (output), süreci (transformasyon, process) ve geri besleme (feedback). Sistem açısından bir işletmeyi şu şekilde gösterebiliriz (Eren, 1998;38);

**Şekil 1 ; Açık Sistem olarak İşletme Organizasyonları**



Kaynak; (Eren, 1998;38)

Şekilde ortada görülen işlem dönüşüm sistemleri bölümünde birbirine bağlı birden çok işlem yer almakta bu işlemlerin amaçları sistemin amacı ile özdeşleşmektedir. Sistemin fiziksel veya kavramsal olarak sınırlan bulunmakta bu sınırların dışında kalan her şey sistemin çevresini oluşturmaktadır. Sistemler dinamik bir yapıya sahip oldukları için sistemin çevresi ve diğer sistemler sürekli ve sonsuz bir ilişki içerisinde yer almaktadır. Sistemin yaşamını devam ettirebilmesi için zorunlu olan mekanizma; sistemin güvenilirliğini, devamlılığını ve dengeli çalışmasını sağlayan “geri besleme” unsurudur. Girdi, işlem, çıktı ve geri besleme unsurları ile sistem kendi denetimini ve yönetimini başarmış olmaktadır. Sistem günümüzde hemen her düzeyde kişi tarafından kullanılan bir kavram olmasına karşın kullanılan alan ve kişiye bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir (Birdal ve Aydemir,1996:29).

Erkut (1996)’a göre sistem olarak adlandırılan tüm bu kavramların bazı ortak ve evrensel noktalar taşıdıktan ifade edilmekte, bu dört nokta öge, özellik, etkinlik ve durum olarak anılmaktadır. Bu dört noktayı aşağıdaki Tablo 1’de verdiği örneklerle sunmaktadır;

**Tablo 1 : Sistemin Unsurları**

SİSTEM	ÖGELER	ÖZELLİKLER	ETKİNLİKLER
İMALAT	MAKİNE, İŞGÜCÜ, MAMÜL	DUYARLI, NİTELİKLİ, BOZUK	İMALAT
ULAŞIM	TAŞITLAR, YOL, LEVHALAR	HIZLI, UZUN, BEYAZ	TAŞIMA
BANKA	PARA, ŞUBELER, KASALAR	ÇOK, KÜÇÜK, AÇIK	PARA ÇEKME
İLETİŞİM	MESAJLAR, AYGITLAR	KISA, ESKİ	HABER GÖNDERME
ASKERİ	SİLAHLAR, SUBAYLAR	NÜKLEER, KURMAY	PLANLAMA

Kaynak: Erkut,1996:32

Çeşitli disiplinlerin birbirleriyle konuşmalarına olanak veren ortak dil sistem yaklaşımı olarak adlandırılırken, sistem yaklaşımının dayandığı unsur ise sistem kavramı olarak ifade edilmektedir (Yamak,1999:3). Bilimsel evrim bir bütün içerisinde hareket, değişim ve gelişim göstermektedir. Bu evrimsel bağ içinde sistem bilimlerinin oluşumunu sağlayan anlayışın nedeni zincirlerin bilimsel evrimi içinde gizlenmektedir. Bu nedenlerin sistem bilimleri sonucunu sağlayan tohumlar ise yine bilimsel evrim süresince ekilmektedirler.

Sistem yaklaşımının 1960’larda bilimsel bir disiplin olarak ortaya çıkışını sağlayan ünlü biyolog Ludwing Van Bertalanffy Genel Sistemler Teorisi Kuramı isimli makalesinde sistemler teorisi için, *“her bilim dalında birbirinden bağımsız olarak geliştirilen genel ilkelerin benzer özellikler taşıdığını, sistem teorisinin genel olarak tüm sistemlere uygulanabilecek ana ilkelerin oluşturulması amacını güttüğünü”* açıklamaktadır (Bertalanffy,1968:10).

Çağımız gittikçe karmaşıklaşan kurum ve yapıların dayattığı karmaşık, dinamik sorunlar çağı olmaktadır. Bu sorunların bir kısmı yıllardır bilinmesine rağmen, kalıcı çözümler üretilememekte, dolayısıyla sorunlar kronikleşmiş ve belirsizlik içinde yaşamak küresel sorun haline gelmiştir. Ekonomik envanter dalgalanmaları; kronik enflasyon yada bütçe açığı; çevre korunması ve büyüme ihtiyacı ikilemi; hızla büyüyen gelişen global şirketlerin aynı hızla iflası gibi uzun yıllardır çözülemeyen çok farklı sorun örnekleri oluşturmaktadırlar. Görünürde farklı olan bu sorunların ortak özellikleri, hepsinin nedenlerinin sistematik olmasından kaynaklanmaktadır. Yani bu sorunlar, parçası oldukları sistemlerin bizzat yapılarından kaynaklanmakta olup, çözümleri için yeni bir yaklaşım “sistem felsefesi düşüncesi” gerekmektedir (Richardson vd.,1994:18).

Yaşamdaki genel hızlanma, karşılaşılabileceğimiz kronik tehlikelerin ve olayların varlığı açısından; zaman ufukumuzu genişletmemiz gerekmektedir. Çevremizin değişim hızı arttıkça geleceğe özgü tutumumuzun önemi de artmaktadır (Toffler,1992:350). Böylesi hızlı değişimlerin ve aynı zamanda kronik problemlerin yaşandığı bir çağda, değişimi çok çabuk kucaklayabilecek yüksek esneklik ve uyumluluk gerektiren uzun vadeli yaşama ve gelişme gücümüzü hesaba katacak bir sistem yaklaşımı oluşturulmaktadır.

Sistem yaklaşımı, Haluk Erkut’a göre kurumsal süreç ve uygulama süreci olmak üzere iki süreçten oluşmakta ve bu iki süreç geri bildirimli olmaktadır. Yani uygulama sürecindeki gerçekler ve bulgular ışığında kurumsal süreçte yeniden düzenlemelere gidilebilmektedir. Bu süreçlerin yapılabilmesi için de sistem yaklaşımında izlenmesi gereken sistem analizi, sistem tasarımı, sistemin hazırlanması ve sistemin işletimi olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir (Erkut, 1996:3-7);

*Sistem Analizi:* Analiz çalışması içinde bulunulan durumun tanımının yapılması ile başlamaktadır. Bu aşamada temel kararların çoğu ve bir çalışmanın bir sistem çalışması olup olmayacağına ilişkin stratejik kararın da alınmasından ötürü sistem yaklaşımının belirleyici basamağı olmaktadır. Durumun tanımı süreci tespit ve belirti analizi olmak üzere iki koldan aynı anda işlenmekte; yapılan tespitin teşhisi ve belirti analizleriyle ortaya çıkacak neden analizleri oluşturularak ihtiyaçlara gidilmekte ve bu ihtiyaçlardan da çalışmanın proje üretimine ulaşılmaktadır. Sistem analizinde durumun tanımlanmasında aktarılan bilgilerle sistemin kendisi ve sistemin çevresini tanımlanmak; sistemin çevresinin hedefleri belirlenerek bilgi ve veri analizinde kullanmak için hareket planı oluşturulmaktadır.

*Sistem Tasarımı:* Sistem yaklaşımındaki ikinci aşama sistem tasarımı olup, karar kademesinin öngörü ve kestirimlerden faydalanarak proje ile ilgili davranış ve optimizasyon modellerinin oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle proje yöneticileri, yönlendirme sistemini kurarak tasarımı desteklemekte; güvenilirlik sistemini kurarak da tasarımın kontrolünü ve denetimini sağlamaktadırlar. Denetimin yürütüldüğü sistem tasarımında karar verici iyi işleyen bir iş geliştirme sistemine de sahip olmaktadır.

*Sistem Hazırlama:* Sistem hazırlanmasında sistemin uygulanması için gerekli olan belgeleme ve bu belgelerde yazılı kaynaklarla iş kurma aşamasına gelmektedir.

*Sistem İşletimi:* Sistemin işlerliği için yapılacak başlangıçtaki bir pilot çalışmanın yani deneme işletiminin olumlu ve olumsuz yönleri karar verici tarafından incelerken nihai noktaya ulaşmak üzere alınan tüm geri bildirimlerle iyileştirilmiş işletim sistemi geliştirilmektedir.

Görüldüğü gibi yönetim sürecinde sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin başarılı olması için iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesini ve değerlendirilmesini esas alır. İşte bu nokta tesis yönetimi kavramı yönetsel bir model olarak sistem yaklaşımı kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşımın ağırlık noktası örgüt elemanları ya da alt sistemler arasındaki ilişkilerdir. Örgüt sisteminin ilk ögesi birey ve bireyin örgüte getirdiği şahsiyet yapısıdır (Birdal ve Aydemir

1992;34). Birey kişiliği, ümitleri ve örgütten beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunur ve isteklerini tatmin etmeye çalışır (Dinçer ve Fidan, 2009;171).

Resmi örgüt yapısı sistemin ikinci ögesini oluşturmaktadır. Resmi örgüt yapısında mantık ve rasyonellik ön plandadır. Üçüncü öge ise gayr-ı resmi örgüt yapısıdır. Bu çeşit örgütlerde duygular ön plandadır. Örgüt çalışandan istediği davranış biçimlerini beklerken birey de isteklerinin, beklentilerinin tatmin edilmesini, motive edilmesini beklemektedir. Sonuçta resmi örgüt bireyi, birey de örgütü karşılıklı olarak etkileyerek birbirlerinin beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunmaktadır. Yöneticilerin görevi, işletmenin bir alt sistemi olan çalışanların beklenti, ihtiyaç ve isteklerini tespit etmeye çalışarak bunları tatmin suretiyle çalışanları motive etmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Diğer bir örgütlenme ögesi ise statü ve rol düzenleridir. Bunlar resmi bir örgütte hiyerarşik bir sıralamaya bağlanmasına karşılık gayr-ı resmi örgütlerde itibari durumlarına göre sıralanmaktadır. Başka bir öge de faaliyetlerin gerçekleştirildiği yer olan fiziki ortamdır.

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren iki ana neden vardır. İlki, teknolojik gelişmeler, örgüt çevre arasındaki ilişkilerin artması, ürün çeşitliliği gibi nedenlerle örgüt yapısının gittikçe karmaşıklaşmasıdır. İkincisi ise; yönetimle ilgili yeni gelişmelerdir. Sistem yaklaşımı klasik anlayışın katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Örgütlerde esneklik sağlayarak, örgütlerin ve alt sistemlerinin daha geniş ve daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamıştır. Bu teoride beşeri faktör sosyal bir sistem olarak ele alınmıştır ve biçimsel olmayan örgüt yapısı geçerlidir. Kişisel özellikler, güç, ilişkiler, iletişim gibi konulara ağırlık verilerek her örgütün çeşitli psiko-sosyal alt sistemlere sahip olduğu belirtilmiştir (Dinçer ve Fidan, 2009;171).

Sistem Yaklaşımının kendine has bazı özellikler taşımaktadır. Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve “sistem” adı verilen “bütün”e ilişkin çeşitli özellikler ve kavramlar şöyle sıralanabilir (Koçel, 2014;251; Şimşek ve Çelik 2011;126; Carlisle, 1976;284 ; Ouchi, 1989;9 ; Stewart, 1977;184);

1- *Sistem ve Alt-Sistem İlişkisi*: Her sistem, kendisini meydana getiren daha küçük sistemlerden (alt sistemlerden) oluşur. Mekanik, biyolojik ve sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır. Örneğin, pazarlama bir sistemdir, ama işletme, pazarlamayı da içine alan daha geniş bir sistem oluşturur. Bu ikisi söz konusu olunca, işletme sistem, pazarlama bölümü onun alt sistemi olur. İşletme, pazarlama bölümü karşısında bir sistem, ama faaliyet gösterdiği sanayi dalı karşısında bir alt- sistem oluşturur. Dolayısıyla sanayi dalı sistem, işletme alt sistem, pazarlama bölümü ise daha alt sistemdir.

2- *Kapalı ve Açık Sistemler*: Her sistem belirli bir çevrede faaliyet gösterir. Eğer, sistem ile sistemin içinde faaliyet gösterdiği çevre arasında (dış çevre-ortam) enerji, malzeme ve bilgi alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Buna karşılık, sistem ile çevresi arasında yukarıda ifade ettiğimiz anlamda ilişki yoksa sistem kapalı bir sistemdir. Biyolojik ve toplumsal sistemler açık sistem olmalarına karşılık, mekanik sistemler kapalı sistem niteliğini gösterirler. Esasında kapalılık ve açıklık izafi kavramlar olup, sistemlerin incelenmesinde bir boyut olarak ele alınabilir ve bunun sonucu olarak da, nispeten kapalı veya açık sistemlerden söz edilebilir.

3- *Her Sistem Bir Çevrede Faaliyet Gösterir*: Çevre bir sistemin içinde faaliyet gösterdiği ortam anlamında kullanılır. Sistemin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevre ile ilişkileri olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir. Örneğin, insanın sıcak bir ortamda kalması ve bundan etkilenip terlemesi onun verimliliği üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

4- *Sistemin Sınırları*: Sınır, sistemin iç yapısına ilişkin değişkenleri sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bu anlamda bir sınırı vardır. Kapalı sistemlerde sınırlar, kesin ve çevre ile alış-verişe olanak bırakmadığı halde, açık sistemlerde sınır, çevre ile alış verişe elverişlidir. Buradaki alış verişten kasıt, sistemin içindeki değişkenlerin dış çevredeki faktörlerden etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tip etkilenme azdır. Örneğin, örgütlerde üretim birimlerinin kapalı sistem eğilimi göstermesine

karşılık, pazarlama ve ar-ge birimleri açık sistem özelliği gösterecek ve dolayısıyla bu tür alt sistemlerin sınırları dışarıdan bilgi ve benzeri unsurların akışına izin verecektir. Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde, sosyal sistemlerde (örneğin örgütlerde) sınırları belirlemek son derece zordur. Sistem yaklaşımında önemli olan neyin (hangi değişkenlerin) sistem içinde olduğu ve nelerin sistem dışında (çevrede) bulunduğunu açıkça belirtmektir.

5- *Değişkenler ve Parametreler*: Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlara değişken, dışında kalanlara ise parametre adı verilir. Kapalı sistemler genellikle değişkenler tarafından etkilenirken, açık sistemler hem değişken hem de parametreler tarafından birlikte etkilenirler.

6- *Sistemlerde Olumlu ve Olumsuz "Entropi" Görülür*: Olumlu entropi veya kısaca entropi kavramı, sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre, bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirlenmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte, entropi bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. O halde, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Yani sistemlerde karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır. Toplumsal, mekanik ve kavramsal bütün sistemler aşırı kullanım, aşınma, yıpranma ve yanlış faaliyetlere maruz kalmaktadırlar. Kapalı sistemlerde entropi oldukça güçlü olup, belirli bir süre sonra sistemin bütünüyle durmasına yol açan etkili bir faktör niteliği gösterebilir. Oysa biyolojik ve toplumsal sistemler gibi açık sistemlerde, entropi tersine çevrilebilir (negentropi-negatif entropi-olumsuz entropi) veya tamamen durdurulabilir. Başka bir ifadeyle, açık sistemler çevrelerinden bilgi, malzeme ve enerji alarak entropiyi durdurup etkilerini negatif hale getirebilirler.

7- *Sistemlerde Dengeli Durum ve Dinamik Denge*: Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri de, dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu husus, olumsuz entropi ile yakından ilgilidir. Açık sistemler, çevreden aldıkları çeşitli girdiler yardımı ile faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda değişme olursa çevresi ile yeni bir denge kurar.

8- *Açık Sistemlerde Geri Besleme*: Açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişimlere göre dinamik bir denge gösterirler. Bunu sağlayan geri beslemedir. Besleme sayesinde, sistem faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama olanağı bulur. Geri besleme, biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz olabilir. Olumsuz geri besleme, sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise, sistemi belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir.

9- *Değişik Input-Output İlişkisi*: Kapalı ve mekanik sistemlerde başlangıç kullanılan input ile elde edilecek output arasında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde aynı sonuçlar değişik inputlarla veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir. Dolayısıyla, biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik inputlar ve değişik süreçler kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bu özellik, açık sistemlerle ilgili seçenekleri büyük ölçüde arttırmaktadır.

#### **2.4. Tesis Yönetimi Kavramı ve Tanımı**

Profesyonel tesis yönetimi faaliyetlerinin başlangıcı Amerika'da çok katlı binaların yapılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu çok katlı binalarda gereksinim duyulan güvenlik, temizlik, teknik bakım-onarım vb. gibi işler zamanla çok daha fazla çeşitlenmiştir. Örneğin binaların çevre peyzajı, proje aşamasından insan odaklı planlanması, iklimlendirilmesi, ses-ısı izolasyonu, konforun sağlanması ve nihayet genel olarak yaşam kalitesinin oluşturulması ve tüm bunlarında uzun vadede sürdürülebilir kılınması gerekli olmuştur. Çok fonksiyonlu konut sayısının artmasıyla özellikle son on yılda bu yöndeki talep hızlı bir yükselişe geçmiştir (Bell,1992:170).

Bahsi geçen bu unsurlar birden çok hizmet sağlayıcının birlikte, eş güdümlü ve ortak amaçlar etrafında çalışmasını gerektirmektedir. Öte yandan konutlarda yaşayanların beklentilerinin değişmesi, konutlardan yalnızca barınma değil yaşamlarına değer katması yolunda isteklerin ortaya çıkması, konut üretim standart ve teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte yönetilmesi gereken çeşitlilik daha da artmıştır (BIFM, 2010).



Ayrıca konut üreten firmalar, başlangıçta lüks sayılan ancak sonraları tabana yayılan bir dönüşümle insanlara barınma alanları satışı anlayışından sıyrılarak ve rekabetin de güçlü etkisiyle potansiyel müşterilerine konutlara dair kalite ve konfor vaatlerinde bulunmaya başlamışlardır. Bu amaçla yukarıda sıralanan beklentilere uygun olarak konseptler geliştirmişler. Zamanla bu iki yönlü çeşitliliğin ortaya çıkardığı uyum sorunlarının organize edilmesi ve farklı hizmet sağlayıcıların birlikte bir sinerji yaratması için tepe de yer alan bir iş yapış biçimine gerek duyulmuştur. İşte tam bu noktada profesyonel tesis yönetimi ortaya çıkmış ve hem konut üretenler hem de konutları alanlar için çok çeşitli hizmetleri ve fiziki kaynakları bir çatı altında toplayarak kritik bir görevi üstlenmiştir (Chotipanich, 2004:365-366).

O halde tesis yönetimi genel ve kavramsal bir ifade ile hem konutlarda yaşayanlar hem de konut üreticileri için stratejik bir ortaklık biçimi olması yanı sıra; konutlarda yerine getirilen, asıl iş dışında kalan çok sayıda hizmet işini tek elde toplayan, uzun vadeli hizmet yönetimi işidir. Bu yanı sıra tesis yönetimi, güvenlik ve temizlik gibi tekil işlerden çok ayrı bir yerdedir (Nutt, 2000:129).

Bir başka tanıma göre ise tesis yönetimi, konutlarda insan odaklı hizmetleri kendine konu edinmiş, müşteri gereksinimlerini gözeten-ön gören, koşulsuz müşteri memnuniyetine inanmış, bunların karşılanmasını asli görevi olarak kabul eden, zamanını, enerjisini ve kaynaklarını bütünüyle bu amaçlara adayan, müşteri odaklı çözümler üreten, uluslararası ve ulusal yasa, yönetmelik, standart ve kodları iyi bilen bir yönetim işidir (Noor and Pitt,2009:213).

Diğer bir tanıma göre tesis yönetimi; genellikle asıl örgütsel faaliyetlere destek veren tali, küçük ya da sıradan örgüt ya da örgütlenmeler olmayıp profesyonel yönetim tekniklerini en ileri düzeyde kullanan binalara ve insanlara teknik, mali, idari, hukuki, estetik, konfor ve kalite gibi birbirinden farklı pek çok süreci bir amaç etrafında entegre ve organize eden işlemler bütünüdür (Kamaruzzaman and Zawawi, 2010:78).

Tesis yönetimi tanımında da görüldüğü üzere verdiği hizmetlerin kapsamı bakımından pek çok disiplinden yararlanmaktadır. Örneğin, tasarımda mimariden, kullanım rahatlığında ergonomiden, tesis yönetimi işlerinde işletmecilikten, idari

süreçlerde hukuka kadar geniş bir yelpazeyi içerir. Bundan dolayı profesyonel tesis yönetimi işi yapan profesyonel yöneticiler pek çok alana hâkim uzman kişilerden oluşmaktadır. Zaten onların bu uzmanlık deneyimleri ve birikimleri tesis yönetimini zirveye taşımakta ve stratejik bir özellik kazandırmaktadır.

Tesis yönetimi teknik konuları üstlenmiş bir yönetim faaliyeti olarak görünse de, teknik bileşenlerden derleme yaparak yaşam kalitesi üreten ve mimari felsefeye sahip bir anlayıştır aslında. Bundan dolayı ciddi yatırım bedelleri ile inşa edilen modern ve akıllı konutların içinde yaşayanların hayatlarına kalite ve konfor kazandırmanın yanında, bu konutların ömürlerinin uzatılması, konutlara maddi ve manevi değer kazandırılması, konutların optimum maliyetlerle yaşatılması, tasarım aşamasında hedeflenen konfor düzeyinin korunması, temel ilkeler arasındadır.

Tesis yönetimi kavramından söz edildiğinde, bu işi yapanların genellikle asıl örgütsel faaliyetlere destek veren tali, küçük ya da sıradan örgüt ya da örgütlenmeler olduğu akla gelmektedir ki bu da yanlış bir durumdur. Tesis yönetimi işlerinde profesyonel yönetim teknikleri en ileri düzeyde uygulanmakta olup asıl işletme ya da hizmet alanlar bazen tek bir işle uğraşırken profesyonel tesis yöneticileri teknik (elektrik, mekanik vb.), mali (vergi, SGK vb.), idari (yönetim, İKY vb.) gibi birbirinden ayrık pek çok işle ilgilenirler. Bundan dolayı tesis yönetimi başlı başına bir uzmanlık gerektiren profesyonellerce idare edilen bir örgütlenmedir (Alexander, 1994:8-9).

Örgütlenme ise, yönetim unsurlarından biri ve en önemlilerindedir. İnsanlar yardıma gereksinim duydukları ve bunu gerçekleştirdikleri zaman örgütlenme ortaya çıkmaktadır. (Tortop, İşbir ve Aytaç, 1999:71).

Alwin Brown'a göre örgüt; her bir parçanın özel bir işlemi ve fonksiyonu ya da bir ilişki ile birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. (Akat, Budak ve Budak,1994:155). Chester I. Bamard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemi iken Henry Fayol'a göre ise; bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır. Planların verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çabalara

“örgütlenme” denir. (Şener,2010:3). Bu koşullar, özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına alır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsar (Tortop, İşbir ve Aytaç, 1999:72).

Örgütlenme, belli bir amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır. İşlerin ve planların gerçekleşmesi için örgütlenmeye gereksinim vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme, işleri daha rahat sonuçlandırır. Örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır. Bir bakımdan örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir (Can, 1996:4).

Örgütleri bir açık sistem olarak görmek ve “elde edilen çıktıyı, sistemi yeniden harekete geçirecek bir girdi olarak kullanan enerjisel girdi- dönüşüm-çıkı sistemini” olarak tanımlamak yararlı olacaktır. Başka bir deyişle örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler. Bu bağlamda örgütler, sürdürülebilirliği tesis etmek, rekabet etmek ve gelişmek için devamlı bir şekilde değişmek zorundadır. Üretim ya da hizmet iş kollarında olmalarına bakılmaksızın günümüzün sert rekabet koşullarında örgütler daha dinamik ve daha yenilikçi olmak zorundadırlar (Peker, 1995:71).

Günümüz örgütleri içinde buldukları katı rekabet koşulları altında daha etkili ve sürdürülebilir faaliyetlerini icra etmek için etkili yönetim teknikleri kullanmak zorundadırlar. Bu zorunluluk artık işletmelerin kendi olanaklarının da dışına çıkmasını gerektirmektedir. İşte bu gereklilik kapsamında işletmeler etkili ve verimli yönetsel işlevlerini yerine getirirken maliyet, hız, zaman ve performans kazandırıcı takım arkadaşlarına ve çözüm ortaklarına gereksinim duymaktadırlar. Günümüzde konut sahipleri, iş yüklerini azaltmak ve etkinliklerini artırmak için ana işlerine yoğunlaşmak isteseler de bazen bu mümkün olmayabilir.

Bu çalışmanın konusu olan konutların yaşam kalitesini korumak ve katkıda bulunmak için fiziki ortamların ihtiyaç duyduğu enerji, güvenlik, temizlik ve daha

pek çok lojistik ihtiyaç noktalarını da yönetmek ve bunlara hem zaman hem de kaynak harcamak zorundadırlar. Bu aşamada konutların gerek duyduğu hizmetlerin idare edilmesi gereksiniminde çözüm ortağı olarak Tesis Yönetimi (Facility Management) ayrı bir iş ve uzmanlık kolu olarak ortaya çıkmıştır.

Tesis Yönetimi aslında DKK referanslı bir stratejik işbirliği uygulamasıdır. Çünkü stratejik işbirlikleri, ticari olsun olmasın örgütlerin küreselleşmeye ayak uydurma eğilimlerinin bir parçasıdır. Şirketler, küresel gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla yeni yatırım modellerine başvurumaktadırlar. Kendi mali ve teknolojik imkânları ile rekabetin önüne geçemeyen işletmeler, başka işletmelerle işbirliği yaparak rekabet yolunu seçmektedirler. Böylece, stratejik işbirlikleri sayesinde belirli sahalarda uzmanlaşmış kuruluşların birikimlerinden yararlanma fırsat bulurlar (Dinçer, 1997:212).

Tesis yönetimi, konutlar, kamu kurumları, oteller, hastaneler, ofis binaları, alışveriş merkezleri, eğitim kurumları vb. gibi hemen hemen tüm binalarda bulunan işletmelerin ya da binaları kullananların ana faaliyetleri dışında kalan işlerinden biridir. Ekonomik ve değişimlerin hızlandığı iş dünyasında sivil ve endüstriyel yaşam alanlarının yönetimi işini profesyonel kişilerce yapılması, bu sayede ana işle ilgili konularda işletme ve örgütlerin daha çok zaman kazanması ve tesis yönetimi işin uzman kişilerce yapılmasından yararlanılması hedeflenmektedir. Tesis yönetimi yöneticileri rutin yönetim işlerini kendi üzerlerine alarak asıl işin yapılmasında gerekli olan etkili ve verimli çalışma ortamları yaratmaya çalışırlar. Dolayısı ile şirketin büyüklüğünün bir önemi olmaksızın, profesyonel iş anlayışı ve disiplini ile ele alınan tesis yönetiminin sorumluluk alanı oldukça geniştir.

Söz konusu sorumluluk alanlarına bakıldığında ise iletişim altyapısı, konut gayrimenkulü stratejisi, yönetim ve kontrol, temizlik, yemek, güvenlik, idari ve mali işler, enerji yönetimi, teknik yönetim gibi pek çok alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanlar aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir.

**Şekil 2 : Tesis Yönetim Hizmetleri**



Şekilde yer alan başlıklarda söz edilen hizmetler kısaca şu şekildedir;

- Temizlik Hizmetleri; günlük temizlik, periyodik temizlik, özel temizlik ve endüstriyel temizlik hizmetlerinden,
  - Çağrı Merkezi Hizmetleri; müşteri hizmetleri, tele-satış ve tele-pazarlama, tahsilat yönetimi, teknik destek hizmetleri, sosyal medya hizmetleri ve bulut bilişim hizmetlerinden,
  - Haşere Kontrol ve Bitki Bakım Hizmetleri; genel pest control hizmetleri, eğitim ve danışmanlık hizmetleri, fümigasyon, bitki bakım hizmetleri, havuz bakım hizmetleri, su deposu dezenfeksiyonu ve hijyen servisleri hizmetlerinden,
  - Catering Hizmetleri; sözleşmeli hizmetler, ikram ve organizasyon, kafe hizmetlerinden,
  - Güvenlik Hizmetleri; fiziki güvenlik, özel güvenlik danışmanlık hizmetleri, uzman güvenlik hizmetleri ve özel organizasyon güvenliği hizmetlerinden,
- oluşmaktadır.

Tesis yönetimi geniş çaplı bir kavram olup, işlerin durumuna, talep edilen hizmete göre şekil alabilen bir yapıya sahiptir. Kavram yapısı itibariyle asli yönetim işi ile tali işleri bir başkasına devredilmesi üzerine kurulu olmakla birlikte hangi işlerin ana iş hangi işlerin tali iş olduğu bile bazen kesin olarak birbirinden ayıramayabilir. Kavramın ticari hayattaki yeri henüz yeni sayılabilecek bir geçmişinin olması ve bahsedilen etmenlerden dolayı tanımı üzerinde tam bir görüş birliği olduğu söylemek güçtür.

Avrupa Tesis Yönetimi Derneği (EuroFM) ileride açıklanacak olan EN 15221 tanımını kullanmakta olup tesis yönetimi için; Kanada, Yeni Zelanda, İngiltere ve Avustralya'da İngilizce'nin kullanıldığı iş alanında "facilities management" terimi kullanılırken, ABD'de "facility management" ve "facilities management" terimlerinin her ikisi de yaygın olarak kullanılmaktadır (Evcioğlu,2013).

Kavrama dair en geniş ve en açıklayıcı tanım "Centre for Facilities Management at Strathclyde Graduate Business School" tarafından yapılmıştır. Buna göre tesis yönetimi, "Organizasyonun amaçlarına en iyi maliyetlerle ulaşabilmesi için gereken kaliteli çalışma ortamı ile destek hizmetlerinin bir örgüt tarafından sağlanması sürecidir" şeklinde tanımlarken, The American Congress Library ise, tesis yönetimini "işletme, mimari, davranış ve mühendislik bilimleri ile ilgili prensiplerin entegrasyonu sayesinde fiziksel işyerinin insan ve iş ile uyumlaştırılması faaliyeti" olarak tanımlamıştır (Amaratunga ve Baldry, 2004:324-326).

Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük (1985)'te, facility: "Kolaylık, suhulet; fesaht; serbestlik; uzluk, hüner; askeri terim olarak: özel bir iş için yapılmış bina, facilities: Vasıta, imkân, bina, tesisat" olarak açıklanmaktadır. Teknik anlamda tesis yönetimi Mühendislikte Kolaylık; Bir fonksiyonun yapılmasını veya bir görevin yerine getirilmesini kolaylaştırmak için kullanılan fiziki bir kuruluş veya tesisat; Haberleşmede Kolaylık; haberleşme hizmeti sağlamakta kullanılan ya da kullanılmaya hazır olan her şey olarak tanımlanmaktadır (Dikmen ve Üstündağ, 2002:20).

Tesisler organizasyonun temel işi ile ilgili faaliyetleri destekler. Bu faaliyetler, organizasyonun belirli ürün veya hizmetlerinin üretilmesini yönlendiren

faaliyetlerdir. Genelde tesis kavramı, sadece binaları veya diğer belirli unsurları tarif etmemektedir, soyut bir kavram olarak kullanılmakta ve açık bir fonksiyonel anlam taşımaktadır. Tesis Yönetimi organizasyon anlamında temel işi taşıyan ve destekleyen belirli bir amaca sahiptir. Tesislerin yönetilmeye ihtiyacı vardır. Yönetim, bir şeyi beceriyle bir amaca yöneltmede kullanılan idare sanatı veya işidir. Bu bizi yönetsel anlamda basit bir sözlük tanımına götürür: Tesis yönetimi, özel bir amaca hizmet etmek üzere kurulmuş, tesis edilmiş veya yapılandırılmış bir işi beceriyle bir amaca yöneltmede kullanılan idare sanatıdır. Bu, işyerinin faaliyetini, işleyişini veya uygulamalarını kolaylaştırmaya yardımcı olan bir olgudur (Dikmen ve Üstündağ, 2002:21). Bu tanımlama ile birlikte bu alanda kullanılan bazı diğer tanımlamalar ise şu şekildedir;

Then ve McGregor (2003)'a göre; tesis yönetimi, bir işletme ya da örgütün çalıştığı ortamın mimari, mühendislik, işletme yönetimi ve davranış bilimleri gibi diğer disiplinlerden yararlanarak dizayn etmektir (Then, 2004:4).

Tesis yönetimi fiziki çevreyle o çevrede bulunan, yaşayan ve çalışanlar arasında bir entegrasyon sağlanması için yerine getirilen tüm yönetsel faaliyetlerdir (Gustin, 2005).

Tesis pek çok amaca hizmet eden sivil ya da ticari fiziki yapı olduğundan, bu mekânlardaki çalışma, barınma, eğlence, idari, askeri, ulaşım gibi işlerin daha verimli yapılması ve işe odaklanmayı daha etkili hale getirmek için çevrenin uyarlanması ve bunun daimi olarak yerine getirilmesi için gerekli işlerin yönetilmesi olup, bu amaçla zaman, maliyet, planlama, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının hepsinin ayrı icra edilmesi gerekir ki bu da iş performansını doğrudan etkiler (Kwok and Warren, 2005:2).

Avrupa Standartlaştırma Komitesi-CEN'in hazırladığı ve British Standards BSI tarafından onaylanan EN 15221-1 "facility management" tanımı, tesis yönetimini "bir organizasyon dahilinde o organizasyonun öncelikli etkinliklerini geliştiren, destekleyen, üzerinde mutabık olunan hizmetleri sürdürmesi ve ilerletmesi açısından ihtiyaç duyulan süreçlerin bütünleştirilmesi" olarak tanımlamaktadır ([www.en-standard.eu](http://www.en-standard.eu)).

Avrupa standartlarına göre tesis yönetimi, “arazi ve altyapı, planlama, dizayn, işyeri, inşaat, kira, iskan, bakım, mobilya, temizlik ile insan ve organizasyon başlığı altında dışarıdan yiyecek içecek tedariki, enformasyon ve muhabere teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, muhasebe, satış, turizm ve eğlence gibi başlıkları ele almaktadır. IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) (2009)’a göre; tesis yönetimi, hali hazırda var olan ya da bir amaç için inşa edilmiş olan fiziki çevrenin teknik, mekânsal ve insani süreçler yolunda sürdürülebilir ve bütüncül bir yaklaşımla ele alarak disiplinler arası bir ihtisas dalıdır ([www.ifma.org](http://www.ifma.org)).

İşlerin organize edilmesi, fiziksel iş yeri ve çalışan insanlar arasında koordinasyon sağlama faaliyetidir. İşletme yönetimi ise mimari, davranış ve mühendislik bilimlerinin ilkelerini kapsar. Bu bakımdan tesis yönetimi, hızla değişen bir dünyada, rekabette başarı sağlayabilmek için organizasyonun yeteneklerini arttıran faaliyetlerden biri olan, bina sistem, ekipman ve mobilyalarının tasarım, planlama ve yönetimi ile ilgili tüm çalışmalarını koordine eder. Tesis Yönetimi, tesisin tasarımı öncesinde etkili olmaya başlar ve özellikle tesisin tesliminden sonra daha çok önemli hale gelir. Tesis yönetimi, sağlanan hizmetlerin kalitesi ile tesislerin ihtiyaç ve gereklerini bağdaştıran bir sorumluluk taşır. Tanımların geliştirilmesi sürecinde yazarların hiçbiri ampirik inceleme verilerine işaret etmemektedir. Bu tür tanımların bazıları, mesleğin güncel içeriğini, bazıları da yazarların içermesini istediklerini kapsamaktadır ([Dikmen ve Üstündağ, 2002:21](#)).

#### **2.4.1. Tesis Yönetiminin Gelişimi**

ABD’de 1990’larda genel olarak tesis yönetimi çevrenin değişen koşullarında verimli, etkili ve esnek organizasyonlar kurulmasına katkı veren bu amaçla da işletmelerin bulunduğu bina ve tesislerin işlerinin yürütülmesi, planlanması ve yönetilmesi olarak kabul edilmiştir ([Regterschot, 1990:151](#)). Tesis yönetimi kavramını, İngiliz Tesis Yönetimi Birliği daha ileriye taşımış -ABD ile kavramın karşılığının farkı da bu noktada ortaya çıkmıştır- disiplinler arası bir iş yapış biçimi olarak genişletmiştir ([BIFM, 2007](#)).

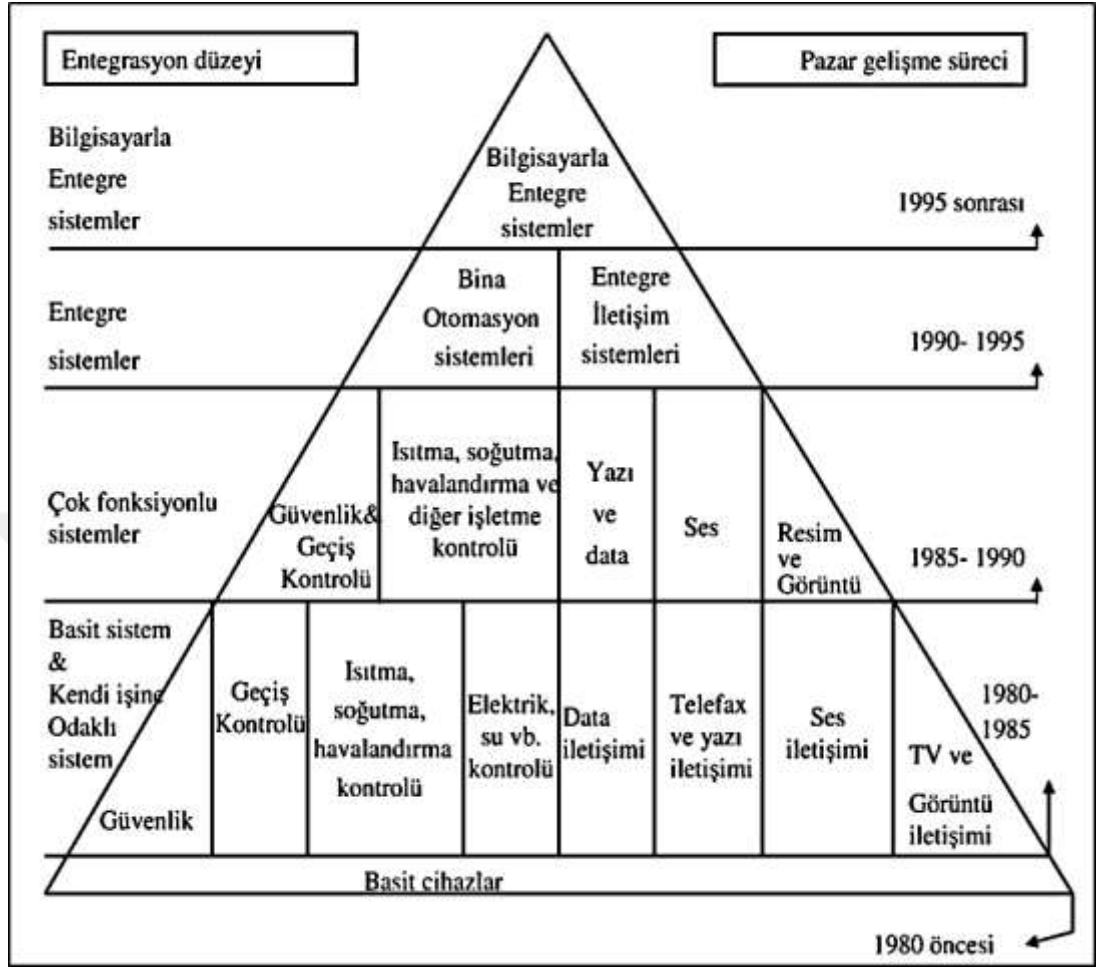


Uygulamada ise Amerika'nın dışındaki yerlerde tesis yönetimi, daha çok idari konularda toplanmaktadır. Yani hizmetlerin sağlanması ve tatbikinde bir organizasyon biçiminde değerlendirilmektedir. Esasında kamu kesiminin organizasyonunda ve taşra teşkilatlanmalarında bu sistem hep vardı (Schulte ve Bone-Winkel,2009:1-3).

Örneğin, bakanlık binalarında, büyükşehir belediyelerinde, askeri tesislerde bunlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu kurumlarda tesis yönetimi, idari amirlik ve karargâh destek bölükleri gibi adlar ve bunların türevleri unvan birimlerinde yerine getirilmektedir. Küreselleşme ve iş yapış biçimlerinin değişimine paralel olarak büyük işletmeler de bu tip yönetsel fonksiyonları dışarıdan tedarik etmeye başlamış ve artık yönetim literatüründe tesis yönetimi yerini iyice pekiştirmiştir (Cotts, Poper ve Payant, 2010:175).

Tesis yönetimi kapsam olarak tanımlarda da yeterince anlatıldığı üzere pek çok işin yapılmasında ve yönetilmesinde ortaya konulan çok boyutlu performanslar dizisidir. Bundan dolayı tesis yönetimi teknik ve bilgisayar destekli kontrol ve yönetim araçlarının gelişmesine paralel olarak sürekli yenilenmekte ve güncellenmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2002:222-223). Kavramın gelişimi çok daha eskiye dayanmakla birlikte, tabana yayılı pratiklere dönüşümünü temelleri 1970'li yıllarda atılmakla birlikte aslında 1980'li yıllardan itibaren. Bunun da en önemli nedeni bilgisayarla işletme ve kontrol sistemlerinin yaygınlaşması ve ulaşılabilir hale gelmesidir. Tabi küreselleşme faktörünün başrol oynadığı unutulmamalıdır. Aşağıda Şekil 3'de bilgisayar destekli tesis ve bina yönetiminin gelişimi gösterilmiştir.

Şekil 3 ; 1980 Sonrası Tesis ve Bina Sistemlerinin Gelişimi



Kaynak: Kılıç, 2007:14

Şekilde de görüldüğü gibi halen genç bir disiplin olan tesis yönetimi belli bir aşamaya ulaşmış ve profesyonel iş yaşamında bir yer edinmiştir. Ancak gelişmeye devam eden bu disiplinin gelecekteki durumu hakkında bazı tartışmalar yapılsa da, asıl iş dışında kalan ve işletmeler için haricen zaman kaybına yol açan ve verimsiz kaynak kullanımına neden olan işlerin yapılması günden güne daha net çizgilerle ayrılarak bir iş kolu olarak yerleşecektir. Çünkü bir uzmanlık işi olan tesis yönetiminin getirdiği çözümler ve kendine has ilkelerinin de gelişmeye başlaması bunun bir kanıtı olarak gösterilebilir (Then, 2004:5).

Öte yandan tesis yönetimi sadece belli fiziki mekan ya da bina içinde değil, dışarıya çıkarak ve sınırları çok daha geniş bir alana yayılarak tedarik zincirinin yönetsel fonksiyonlarını da yüklenmeye başlayacaktır.

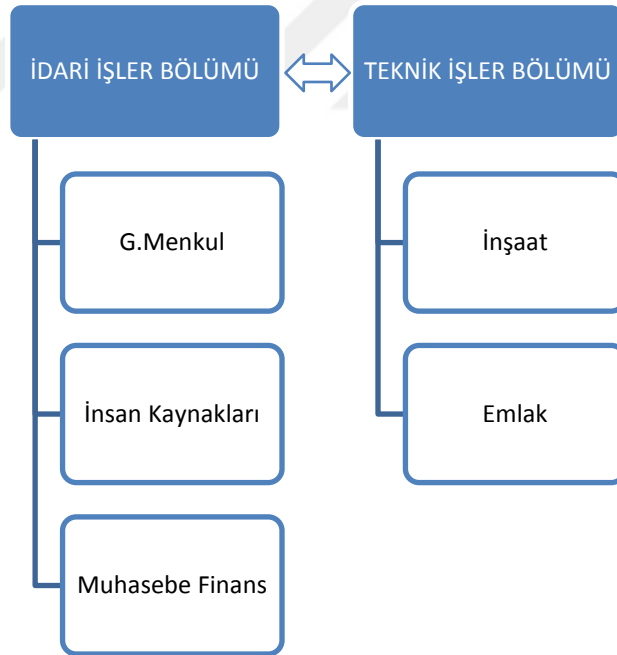
Tekrara düşmemek ve bütünlüğü sağlamak adına tesis yönetiminin gelişimi konusunda ayrıntılı bilgi Avrupa’da Tesis Yönetiminin Gelişimi başlığı altında verilmiştir.

#### 2.4.2. Tesis Yönetiminde Kullanılan Modeller

Tesis yönetimi, ihtiyaçlar, teknik olanaklar ve yönetim metotlarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak oldukça karmaşık bir duruma gelmiştir. Sonuçta bu işe taraf olan her kesimin devamlı olarak iletişim halinde bulunması ve karşılıklı olarak sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Yılmaz, 1999).

İlerleyen kısımda ayrıntılarına değinilecek olup tesis yönetimi klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında ele alınabilir. Şekil 4 ve Şekil 5’ de bunlar gösterilmiştir.

#### Şekil 4 : Klasik Tesis Yönetimi Modeli

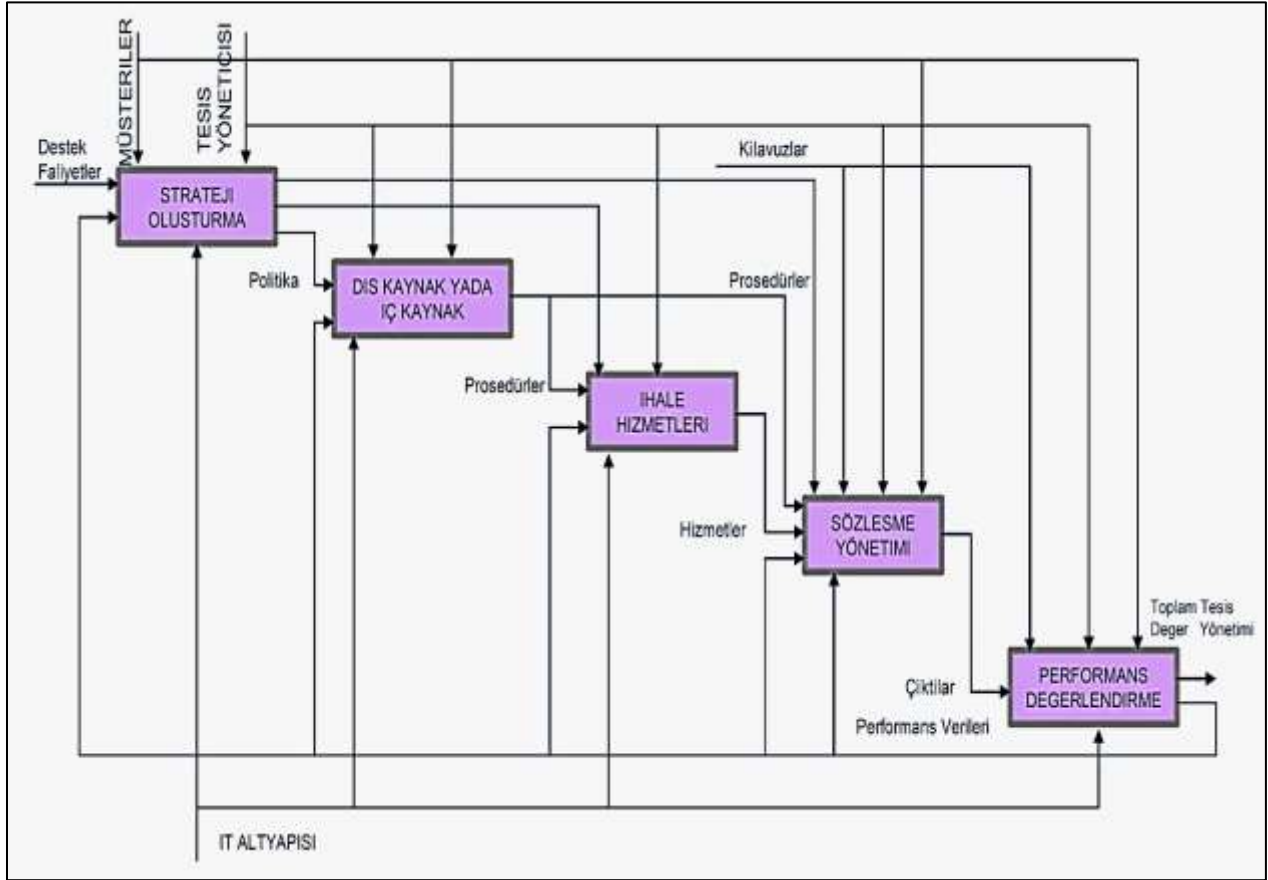


**Şekil 5 : Modern Tesis Yönetimi Modeli**



Organizasyonlar, tesis yönetimi ile para karşılığı değerini nasıl geliştirilebileceği konusundaki stratejik kapsamın farkında olmayabilirler. Dikkat edilmesi gereken çıktı değil, bu sonucu oluşturan karar verme mekanizmasıdır. Tesisin büyüklüğü ve yerleşimi ne olursa olsun, problemler ortak bir çözüm ile sonuçlanmıyor da olsa, tesis yönetiminde bazı ortak tema ve yaklaşımlar vardır. Bundan dolayı tesis yönetiminde yer alan içeriklerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Nitekim bazı durumlarda bazı sebeplerden dolayı, tesis hizmetlerinde dış kaynak, bazılarında ise iç kaynak kullanılır. Tesis yönetiminin hangi aşamalarında dış kaynak kullanılacağı hakkında içerikle ilgili bilgi vermesi bakımından şematik model aşağıda Şekil 6’ da gösterilmiştir. Pek çok organizasyonda ise, karışık ekonomi olarak tanımlayabilen, bazı hizmetlerde bir yere kadar dış kaynak kullanıldığı gibi, iç kaynaklar da kullanılıyor olabilir (Dirgeme, 2005:66).

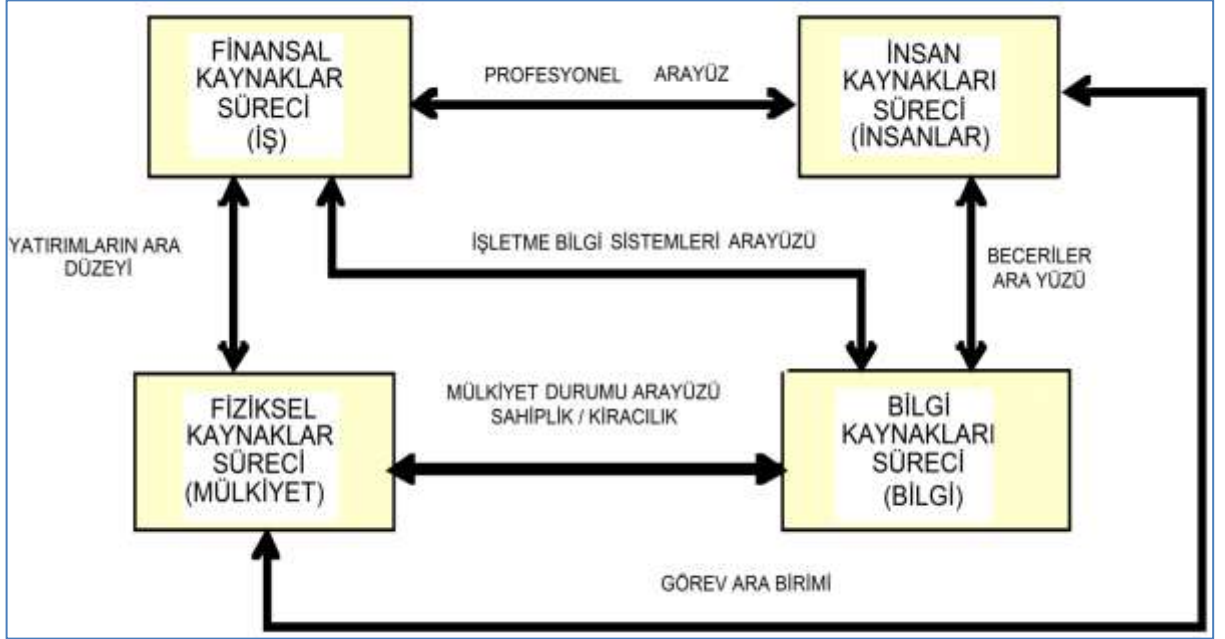
Şekil 6 : Tesis Yönetimi Modellerinin İçeriği



Kaynak: Dirgeme, 2005:66

Tesis yöneticileri hangi yöntemi seçerse seçsin, asıl kaygı, kararın temelidir. Organizasyonun yaklaşımına tamamen doğru sebeplerden ulaşıldığında, bir yaklaşımda diğerine göre para karşılığı değeri daha fazla sağlamak gibi, tesis yönetimi verimli bir şekilde çalışır. Tesis yönetiminde ortaya konulan modellerin birincil işlevinin kaynakların yönetimi olduğu savunulmaktadır. Bu da konunun stratejik ve operasyonel açıdan da ele alınmasını gerektirmektedir. Then (2004)'in ifade ettiği gibi tesis yönetiminde aşırı esnek ve her duruma uygun model üretmeye ya da kullanmaya çalışmak gelecek hedeflerinde belirsizliklere ve seçilen hedeflerin sürekli değişmesine yol açacağından verimsizlik ve sürdürülebilirlik sorunları yaşanabilir. Bu nedenle tesis yönetiminde öncelikle Şekil 7'de gösterilen Stratejik Kaynak Yönetim Modeli benimsenmeli ve diğer planlamalar bu model ilke edinilerek hazırlanmalıdır (Then, 2004:5).

**Şekil 7 : Tesis Yönetiminde Stratejik Kaynak Yönetim Modeli**



Kaynak; Then, (2004)'den uyarlanmıştır.

Tesis yönetimi açısından ele alındığında bu alanda çalışanların profesyonellik becerileri ve yönetim yetenekleri Tesis Yönetiminde Stratejik Kaynak Yönetim Modeli ile yakından ilişkilidir. Çünkü bu hizmetlerin verilmesinde stratejik noktalarla onları birleştiren bir iletişim kanalı açan ara yüzler en önemli veri kaynağı ve yönetim aracıdır. Yani bilgi ve belge akışı sistemin işlerliğinin temel yapı taşıdır. İçerdiği özellikler ve kapsamı itibariyle tesis yönetimi artık rutin işlerin yönetsel eylemlerde yerine getirildiği süreçler dizisi olmaktan çıkarak stratejik işler haline dönüşmektedir. Nitekim klasik tesis yönetimi ile modern tesis yönetimi tam bu noktada birbirinden ayrılmaktadır (Nutt, 2000: 126-127).

Yatırımların geri dönüş hızı ne kadar yüksek görünürse, ekonomik alandaki başarı da o kadar fazladır yaklaşımı yaygındır. Bina ve tesislerin yönetim hizmetlerine ayrılacak finansal kaynaklar ticari hedeflerin aşağı çekilmesine neden olacaktır. Yöneticiler, genelde, bakım yetersizliği nedeni ile bina ve tesislerde ve bunları kullanan kişilerin sağlığı ve yaşama standartlarında karşılaşılabilecek sorunları gelecekte başkaları çözecektir düşüncesiyle, bu alandaki harcamaları kısıtlamaktadırlar. Böylece çalışanlar ve hatta işletmelerin gerçek başarı düzeylerini, görünmeyen maliyetleri işletmeye yükleyerek gizleyebilmektedirler (Tarcan vd,

2000:96). Binalarda, toplam varlıkların yüzde 3,5’u kadar bir kaynağın tesis yönetimi hizmetleri bütçesi için ayrılması gerekmektedir. Bir yandan tesis yönetimi için tahsisi gereken kaynak miktarının altında kalan bir bütçe yapılması eğiliminin yaygınlığı, diğer yandan rekabet nedeni ile maliyetlerin düşürülmesi endişesi, tesis yöneticilerini, kendilerine ayrılan dar bir bütçe ile gerçekleştirilmesi gereken işlerde önceliklerin belirlenmesi sorunuyla baş başa bırakmaktadır. Bu da bazı hizmetlerin geri bırakılması ya da daha kalitesiz verilmesine neden olmaktadır (Tarcan vd., 2000:96-97).

İşletme yöneticileri, işyeri ortamının çalışanların üzerindeki stres etkisini ve bunun performansları üzerine yansımaları konusunda genelde ihmal etmektedirler. Çalışanlara yönelik olarak, işyerleriyle ilgili yapılan iyileştirmeler işletme performansını dikkati çekecek derecede etkilemektedir. Örneğin A.B.D.’de belli başlı bütün endüstri dallarını kapsayan 968 firmayı kapsayan bir araştırmada; çalışanlarla ilgili performans yükseltme ile ilgili yöntemlerin uygulanması sonucu, standart sapma değerindeki bir puanlık yükselmenin, hisse senedi değerinde çalışan başına 1,8 USD kıymetinde bir artış sağladığı belirlenmiştir. Yine 702 firmayı kapsayan bir başka araştırmada, standart sapma değerindeki bir puanlık artışın, borsa değerini ortalama yüzde 14 oranında arttırdığı görülmüştür. Almanya’da yapılan çalışmalarda da çalışanların lehine yapılan yatırımlarla şirketlerin borsa performansları arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. The Saint Paul Companies Grubu, şirketlerinin performans ölçümü için finans, müşteri, maliyetler, yaratıcılık ve eğitim konularında bir nevi karne sistemine benzer bir yöntem oluşturmuştur. Daha sonra bu sisteme, işyeri ortamlarının performans üzerine katkıları konusundaki çalışmaların etkisiyle, iç ortam şartları da eklenmiştir (Tarcan vd., 2000:98).

Yukarıda da ifade edildiği gibi tesisler , onları kullananlarca birbirinden farklı amaçlarla ve birbirinden farklı çevre şartlarında kullanılıyor olabilirler. Bu bakımdan tesislerin yönetimlerinde sözü edilen bu değişkenlerin önemle dikkate alınması gerekmektedir. Tesis yönetimi uygulamaları pratikte farklı olsa da belli başlı modellerde ortak noktaları bulunmaktadır. Tesis yönetim modellerini Gündüz (2015) ve Barrett ve Baldry (2003) altı ana başlık altında toplamıştır (Barrett and Baldry, 2003:4-5 ; Gündüz, 2015:31).

*i. Ofis/Büro Yöneticileri Modeli;* Bürolar bir tesisin içinde yer alan ve tesise bağlı alanlar olduğundan tesisten ayrı değildir. Bürolar yapı itibariyle işletmelerin işlerini idare ettikleri ve diğer pek çok büro ile birlikte olabilen kiralık ya da işletmeye ait küçük yerlerdir. Büroların bu yapısı itibariyle bir tesis yönetimi fonksiyonu kullanmak yerine bu iş için içeriden biri görevlendirilmiştir. Tesis olmaktan öte olan bu küçük ortamların temizlik, onarım ve bakım gereksinimleri işletme içinden idare edilir. Bu tip yerler bir emlak, avukatlık, muhasebe büroları olabileceği gibi küçük bir atölye de olabilir. Örneğin; üretim alanında 2-3 yıldır faaliyet gösteren ve büyük fabrikası olmayan küçük üretim firması için tesis yönetimi hizmeti tedarik etmek fazla külfetli ve gereksizdir.

*ii. Tek Yerleşkeli (Single) Model;* Tesis yönetimi işlevi kullanılabilecek ve bu iş için ayrı bir fiziki birim kurulması gereken yerlerdir. Bu modeldeki işyerlerinin bütün birimleri toplu halde tek bir yerleşke içindedir. Tesis içindeki bina ya da binalar kiralık olabileceği gibi genellikle kendi mülküdür. Fiziki yapı ve yerleşke büyük olduğundan tamirat, bakım, güvenlik ve temizlik gibi konularla daha fazla ilgilenilmesi gerekmektedir ve bu işler için daha fazla kaynak tahsis edilmelidir. Günlük işler tesis içinde çözülebileceği gibi verimlilik analizi ve maliyet faktörleri iyi hesaplanmak koşulu ile tesis yönetimi fonksiyonu kullanılabilir. Örneğin; ortalama bin civarında öğrencisi bulunan ve 7-8 yıllık bir okul binasının bakım, onarım ve teknik işleri çok fazla kaynak ve çalışana gerek kalmadan kurum içinde kendi olanakları ile yerine getirilebilir. Bu küçük ekip tesis yönetimi kapsamında küçük küçük ancak birden çok kuruma hizmet verebilen bir işletme olabilir. Böylelikle okul yönetimi az sayıda gereksinimini küçük kaynaklarla karşılayabilir ve personel maliyetini azaltabilir.

*iii. Yerel Yerleşke Modeli;* Bu modele göre yerleşke aynı şehir içinde birkaç yere dağılmış durumdadır. Merkez bina/binaların bulunduğu yerin dışında farklı büyüklüklerde sayısı değişiklik gösteren binalar bulunmaktadır. Her bir yerleşkede faaliyetlerin yürütüldüğü benzer birimler bulunmakta olup önemli ve asli yönetim merkezdeki birimlerden yönetilir. Bu şekildeki organizasyonda her yerleşim, tesis işlerini kendi bünyesinde veya anlaşmalı şirketler aracılığıyla yürütmektedir.



Bununla beraber merkeziyetçi bir yapıya sahip olan bu organizasyon, genel politikalar, bütçe ve teknik konular için diğer yerleşimlere destek vermektedir.

Bu tip organizasyonlar için üniversiteler ideal bir örnektir. Merkezi yönetim birimi olan rektörlük binaları ile dağınık durumda olan fakülte ve diğer akademik birimler modeli açıklamada kullanılabilir.

*iv. Çoklu Yerleşke Modeli;* Bu model büyük ölçekli bölgesel ya da ulusal organizasyonlar için geçerlidir. Bu tip organizasyonlar için genel politikalar bir genel merkezden yürütülmektedir. Ancak tüm hizmetler merkezden yönetilemeyeceği için bölgesel alt merkezler oluşturulmakta ve rehberlik hizmeti verilmektedir. Bu bağlamda merkez sadece genel politika, planlama, gayrimenkul danışma, proje yönetimi, standart belirleme ve büyük ölçekli sorunlar için teknik yardım hizmetleri sunulmaktadır. Bu modele örnek olarak çok sayıda hastanesi olan bir sağlık grubu verilebilir. Her hastane kendi tesis yönetimiyle ilgili gündelik işleri bireysel olarak çözerken, üst kararlar için merkeze danışmaktadır. Bu modele başka bir örnek olarak da, çok sayıda tarihi eser yapıyı, müze veya başka bir amaçla işleten özel bir şirket verilebilir. Bu tip şirketler bir bakıma sadece tesis yönetimi işletmesi olarak görev yapmaktadır.

*v. Uluslararası Model;* Bu model tesis yönetimi çoklu yerleşim modeline benzemektedir. Ancak ondan farklı olarak uluslararası ölçekte faaliyet göstermektedir. Bu model organizasyonda her ülke için dil, kültür ve yasal farklılıklar nedeniyle ayrı politikalar geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda ülke bazında kurulan merkezler kendi dinamiklerine göre politika üretebilecek şekilde daha kapsamlı örgütlenmektedir.

Örneğin hem Amerika'da hem de Uzak Doğu'da hizmet veren küresel bir otel zinciri verilebilir. Organizasyon birbirinden tamamen farklı iki kültüre hizmet verdiği için hizmet verdiği kültüre göre tesis yönetimi kurgulamak zorundadır.

*vi. Kamu Sektörü Modeli;* Bu model aslında yukarıda ki diğer tesis yönetimi modellerinin kapsamı içinde yer almaktadır. Ancak bu modeli diğerlerinden ayıran konu ticari kaygısından çok sosyal sorumluluğunun oluşudur. Bu tip kuruluşların

hizmet standartları, politikaları, hesap verilebilirlikleri ve ilkleri yönetmelikler ile kanunlar tarafından belirlenmektedir. Bu kuruluşlara örnek olarak da kamu hastaneleri ve kamu üniversiteleri verilebilir.

### 2.4.3. Tesis Yönetiminin Kapsamı

Tesis yönetimi kapsamına giren konular uygulamanın yapıldığı yere ve zamana göre değişiklik göstermektedir. Dünyanın çeşitli yerlerinde yapılan uygulamalar ve teorisi incelendiğinde, ortaya oldukça geniş kapsamlı bir tablo çıkmaktadır. İlke olarak, tesis yönetimi, işletmenin ana faaliyeti dışında kalan ve ana faaliyetler ile doğrudan ilgisi olmayan destek hizmeti niteliğindeki aktivitelerden sorumlu olmalıdır. Bu faaliyetlerin işletmenin kendi kadrosu ile yapılması zorunlu değilse ve hangi organizasyon tarafından yapıldığı önem taşıyorsa, tesis yönetimi görev almalıdır.

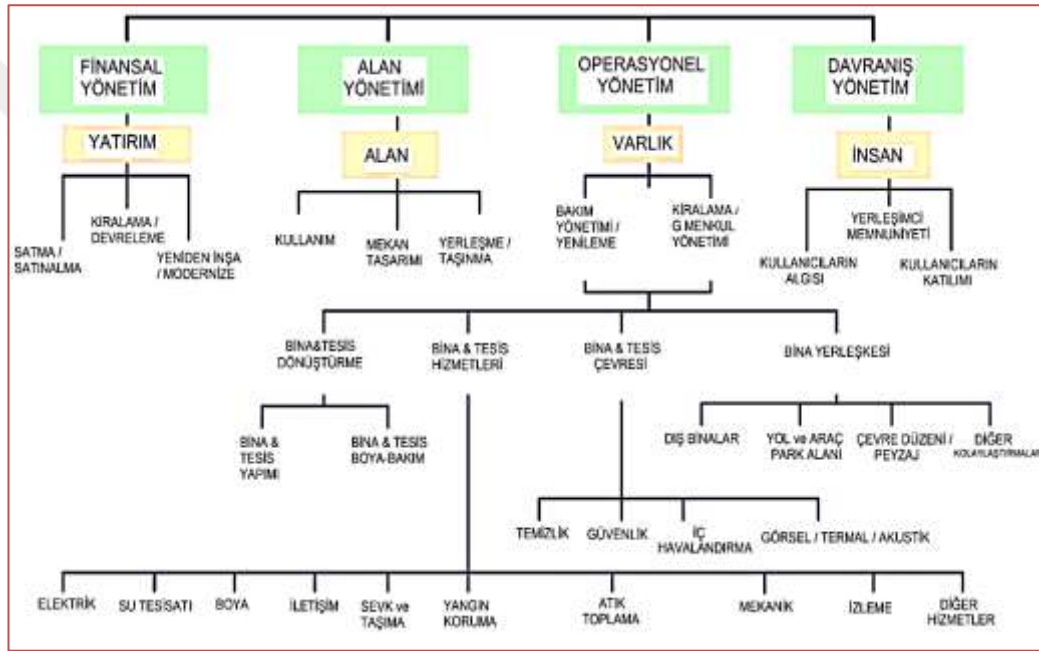
Modellerde de belirtildiği gibi tesis yerleşim biçimleri farklı özellikler arz etmektedir. Bu bakımdan tesislere verilen hizmetlerin o tesisin şartlarına uygun olarak dizayn edilmesi ve hizmetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu bakımdan tesis yönetimi bir sistem ve bir süreç olarak ele alınmalıdır. Akademik alan yazında tesis yönetiminin uygulanması kapsamına bakıldığında sürekli büyüdüğünü ve hizmet alanlarla hizmet verenlerin organik ilişkilerinin günden güne geliştiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan tesis yönetiminin gelecekte ofislerde yapılan işler için gerekli olan entelektüel sermaye ile bilgiyle ortaya çıkarılan işlerin değere dönüşümü konularının bir araya getirildiği iki yönlü bir yapıya bürünmesi olasıdır. Bu durum tesis yönetiminin “paketlenmiş nitelikli bilgi” üretmesi olarak adlandırılabilir (Stewart, 1997:73, Mc Lennan, 2000:169).

Grimshaw (2002)'a göre adı ister tesis yönetimi olsun isterse başka bir adla anılsın uygulama kapsamı bakımından bu sistem bugün beş kıtaya yayılmaya başlamıştır. Çünkü tesis yönetimi, işletmelerin küçülen yapılarının entelektüel sermaye hizmetleri kiralayıcıları tarafından istenildiği yerde istenildiği kadar

büyütülmesine ya da küçültülmesine olanak sağlayan bir esneklik kazandırmaktadır (Grimshaw, 2002:3-4).

Bu şekilde alan olarak farklı ancak birbirini tamamlayan örüntü pozisyonları işletmeler için yeni nesil çözümler olarak ortaya çıkmakta ve bu yeni yapı başarı ile kullanabilen işletmeler rekabette büyük avantaj sağlayabilmektedirler. Bu durum bile tek başına aslında tesis yönetiminin kapsamını genişletmekte ve derinleştirmektedir (Then, 2004:5). Şekil 8’de tesis yönetiminin kapsadığı alanlar gösterilmiştir.

**Şekil 8 ; Tesis Yönetiminin Kapsamı**



Kaynak; Then 2004’den uyarlanmıştır.

Tesis yönetiminin kapsamında yer alan iş kolları birbirinden çok farklı olmalarına karşın bu işlerin hepsinin bir amaç etrafında organize edilmesi sistemin özünü teşkil etmektedir. Tesis yönetiminin temel faaliyetleri ve içeriklerini genel hatları ile şu şekilde sıralamak mümkündür (Rondeau, Brown and Lapidés, 2006 :1 ve Dikmen ve Üstündağ, 2002:21);

- Bina Hizmetleri (ısıtma, soğutma, ups, jeneratör, arıtma, su, v.s. işletimi ve kullanımı, alan planlaması, yerleşim ve taşınma işlemleri)
- Bakım ve Onarım (binada mevcut sistem, araç, gereç ve cihazların bakım onarımı)

- Güvenlik (bina girişlerinde, personel ziyaretçi ve malzeme trafiği kontrolü)
- Sivil Savunma ve Afetlere Hazırlık (olağanüstü durumlarda ve afetlerde can ve mal, kayıplarının azaltılması ve kurtarılması)
- Yemek ve Diğer İkram Hizmetleri (yemek, kafeterya, v.s.)
- Temizlik Hizmetleri (ofis, çevre, dış cepheler)
- Bahçe ve Bitki Bakımı (iç ve dış mekanlarda bulunan bitkilerin bakımı)
- Ulaşım Hizmetleri (personel taşınması, ring seferler, araçları ve şoför tahsisi)
- Konferans ve Toplantı Mekanlarının Yönetimi (salon ve odaların idame ve tahsisi)
- Resepsiyon Hizmetleri (görevli ve ziyaretçi trafiği)
- Arşiv Yönetimi (dokümanların fiziksel muhafazası ve kullanılması)
- Haberleşme Hizmetleri (veri ve ses kabloları ile santral yönetimi)
- Depolama ve Dağıtım (tesis içinde kullanılacak malzeme yönetimi)
- Kurye Hizmetleri (tesis içinde ve dışında kurye hizmeti)
- Posta Odası (posta hazırlama gönderme ve kabul işlemleri)
- Baskı (basım işlemleri, kopyalama işlemleri, fotokopi makineleri)
- Sağlık Hizmetleri (ilk yardım, ambulans, ayakta tedavi, diş tedavisi)
- Spor (soyunma odası, duş, spor odası ve malzemeleri)
- Mini Market ve Otomatlar (meşrubat, gazete, dergi, çiklet, v.s.)

Teicholz (2001)'a göre bu başlıklar ve içerikleri yönetimin tercihine bağlı olarak belirlenir. İşletmenin ana faaliyet alanı içine girmese de, güvenlik veya haberleşme gibi bazı kritik aktivitelerin tesis yönetimi kapsamı dışında tutulması mümkündür. Tesis yönetiminin kapsamı konusunda IFMA, asgari ölçütler ortaya koymakla birlikte ilke olarak bu hizmeti talep edenlerle hizmeti verenlerin belirleyeceği sınırlar olduğunu benimsemektedir. Çünkü tesis yönetimi dinamik yapıya sahiptir. IFMA, etkili bir tesis yönetiminin asgari kapsamını ve dolayısı ile bu iş yerine getiren yöneticilerin sorumluluklarını Tablo 2'de gösterildiği gibi tanımlamaktadır (Kılıç, 2007:75);

**Tablo 2 : IFMA'ya Göre Tesis Yönetiminin Kapsamı**

<b>Bina Bakım ve Onarım Operasyonları</b> Mobilya bakımı Önleyici bakım Arıza bakımı Harici-dış bakım Gözetim Manzara	<b>Gayrimenkul yönetimi</b> Bina kiralanması Yer seçimi Kazanç ve kullanım Bina satın alma Mülk değerlendirme Kiralayıcı
<b>Yönetim hizmetleri</b> Posta servisi Sevkiyat alım ve gönderim Kayıt tutma Güvenlik Fotokopi İletişim- Komünikasyon	<b>Tesis planlama</b> Operasyonel plan-acil durum planlaması Stratejik planlama Enerji planlaması
<b>Alan Yönetimi</b> Alan envanteri Alan idaresi Alan tahsisi İhtiyaçların tahmini Mobilya alınması Mobilya şartnamesi Mobilya envanteri İçsel plan Dizayn yenileme Katı atık kontrolü Tehlikeli materyaller	<b>Finansal planlama</b> Faaliyet bütçelemesi Sermaye bütçelenmesi Temel finansman
<b>Mimari- Mühendislik hizmetleri</b> Kanunlara Uyma Yapı yönetimi İnşaat sistemi Mimari tasarım	<b>Sağlık ve güven</b> Ergonomi Enerji yönetimi İç hava kalitesi Dönüşüm programı Emisyon

Kaynak; Teicholz, 2001'den Akt. Kılıç, 2007:75.

Kincaid (1994)'e göre, tesis yönetiminin kapsamı Tablo 3'de gösterilmiştir (Kılıç, 2007:75);

**Tablo 3 : Kincaid'e Göre Tesis Yönetimi Kapsamı**



Kaynak; Kincaid (1994)'den Akt. Kılıç, 2007:76.

#### **2.4.4. Tesis Yönetiminin Amacı**

Medeniyet geliştikçe insanların hem yaşam alanlarında hem de iş yerlerinde konfor beklentileri artmıştır. İşletmeler de asıl işlerine odaklanmak arzusu ile üzerlerindeki harici yük ve sorumlulukları DKK ile atarak bir anlamda konfor beklentisine katılmışlardır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte işletmeler kendi asli işlerinden başka bir şeyle ilgilenmeden daha etkin ve başarılı

olma arayışlarında tesis yönetimini bir seçenek olarak değerlendirmeye başlamışlardır.

Tesis Yönetimi konusunun, gündeme gelmesini iş yaşamında ortaya çıkaran bazı gelişmeler tetiklemiştir. Günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılan modern yaklaşımlar, yeni yönetim teknikleri ve hızla gelişen teknoloji, üretimde olduğu gibi hizmet sektöründe de oldukça büyük değişikliklere neden olmuştur.

Tesis yönetiminin amacı denildiğinde pek çok tanımlama yapılmakla birlikte temel de iki amacın varlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birincisi Becker (1990)'a göre temel hedef örgütsel etkinlik ve verimliliğin en üst seviyede sağlanmasıdır. Dolayısı ile tesis yönetimi ile bu sistemi kullananlar dinamik bir ilişki halindedirler ve organizasyon içinde birbirlerinin yörüngesinde hareket ederler. Buna değişim yörüngesi adı verilir. O halde tesis yönetiminin kavramsal amacı, örgütlerin değişim taleplerinin karşılanması için olanaklar yaratmak, bunları yürütmek ve sürdürmek adına hem stratejik hem de proaktif çözüm ortaklığı ve işbirlikleri kurarak nihai amaca birlikte hizmet etmektir (Becker, 1990:6).

İkinci amaç ise, ortaya çıkan çözüm ortaklığının beraberinde getirdiği ekonomik sinerjinin ve uzmanlık gücünün pazardaki rekabetin belirleyicisi haline gelmesinden dolayı ivme kazanmaktır. Çünkü çözümler üreten tesisleri yönetenler, hizmet verdikleri işletmeleri ileriye doğru taşıdıkça sistemin etki alanı da genişlemiştir. Bundan dolayı değişen iş gereksinimlerini karşılamak için profesyonel tesis yöneticileri iş dünyasında proaktif ajan olarak çalışmalı ve bir sonraki seviye için çözümler üretebilmelidir. Üretilen çözümler ise stratejik bir amaç taşımak zorundadır. Nitekim bunlarında başında askeri ve güvenlik gibi stratejik tesisler ile genel kamu hizmetlerinin verildiği işlevsel tesisler gelmektedir. Her iki durumda da gayrimenkuller fiziki gereksinimleri karşılanmak zorunda olan yapılar olmaktan öteye taşınarak içinde yaşayanların amaçlarına hizmet eden ve onlara en uygun hizmetleri verebilen canlı organizmalara dönüştürülmelidir (Alexander, 2003:269).

Bu amaçla istenen çalışma ortamlarının oluşturulabilmesi için tesis yönetimi talep edenlerle bunları arz edenlerin kendi uzmanlık konularından hareketle yeni çözümler ortaya koyabilmesi gerekmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği müthiş rekabet, en kârlı işletmeleri bile daha verimli, etkin, esnek, hızlı ve kaliteli üretime zorlamaktadır. Bu koşullar altında her türlü sorununu çözmüş olan şirketler bile gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlar için çözüm geliştirmek için çalışmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmalar işletmeleri tesis yönetimi uygulamalarına doğru yönlendirmekte ve bu konu gün geçtikçe daha yaygın uygulama alanı bulmaktadır.

Her alanda olduğu gibi bilgisayarların Tesis Yönetiminde kullanımı sonucunda geliştirilen “Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi” (Computer-Aided Facility Management-CAFM) sistemleri geleceğin vazgeçilmez yönetim araçlarından biri olduğunu şimdiden kanıtlamıştır. Günümüzün işletmeleri iş süreçlerini geliştirme (reengineering), toplam kalite yönetimi (TKY), kıyaslama (benchmarking), DKK (outsourcing) uygulamalarında CAFM sistemlerini etkin biçimde kullanmaktadır. Tesis yönetiminin beş amacı vardır. Birincisi bazı yollar ve yöntemlerle işi mümkün kılmaktır. Eğer bu amaç sağlanmazsa, tesis yönetimi tam anlamıyla başarılı sayılmamaktadır. İkinci amaç, maliyeti de içeren etkin bir yoldan işi kolaylaştırmaktır. Üçüncü amaç, değişen kanunlar sonucunda oluşan yasal düzenlemelere uymaktır. Dördüncü amaç, organizasyonu pozitif etkileyerek, pazarda daha başarılı hale getirmektir. Son amaç oldukça yeni olup, tesis yönetim hizmetlerinin haberleşme hizmetleri ile verimlilik üzerindeki etkilerinin fark edilmesi sonucunda organizasyonlar tarafından gündeme getirilmiştir. Bina özelliklerinin üretim süreçlerindeki esnekliği değiştirebilmesi ve esnekliği de hızla değişen örgütler için çok önemli olması nedeniyle bu konu öncelik kazanmıştır. Böylece tesis yönetiminde son amaç, organizasyonlara yeterli seviyede esneklik sağlamaktır (Dikmen ve Üstündağ, 2002:21).

Tesis yönetiminde elde edilmek amaçlara ulaşmak için kullanılan bilgisayar destekli bazı tesis yönetimi sistemleri ise şu şekildedir (Watson ve Watson,2015);

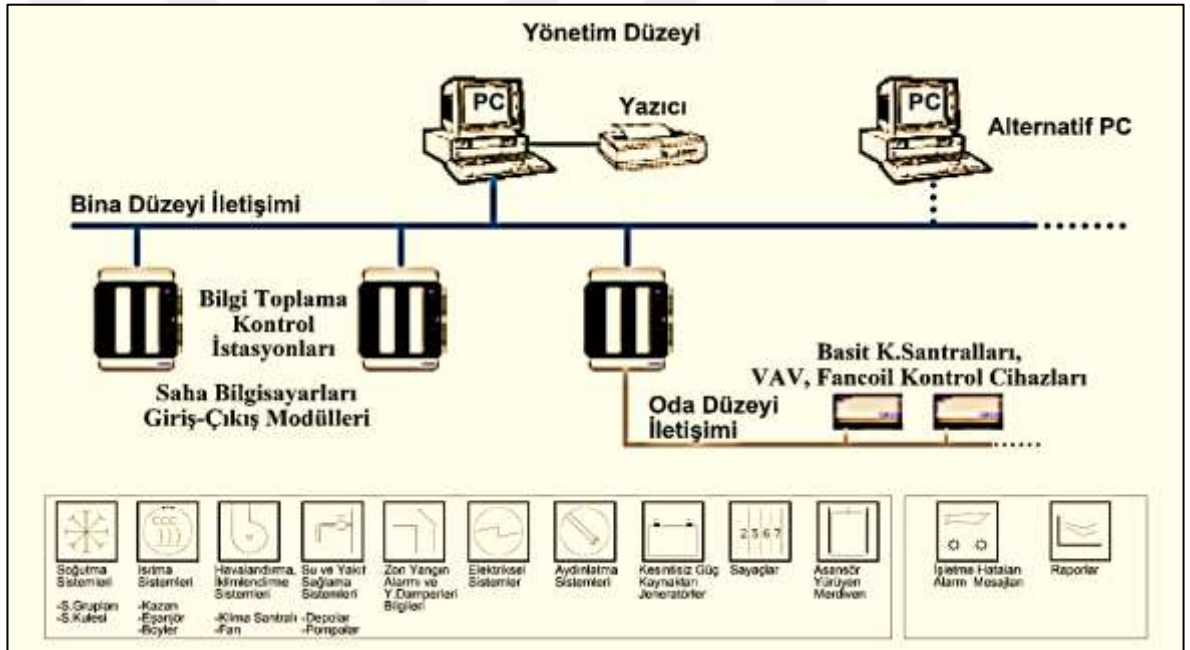
CAFM: Computer Aided Facility Management (Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi ve İşletimi); Tesisle ilgili verilerin hem ilişkisel hem de yapısal olarak güncel tutularak, tesisle ilgili teknik çizim ve krokilerin entegrasyonun sağlanmasıdır.



CIFM: Computer Integrated Facility Management (Bilgisayarla Entegre Tesis Yönetimi ve İşletimi): CAFM'deki verilerin raporlanması, analiz edilmesi, yöneticilere servis edilmesi, tesisin karakteristik verilerinin oluşturulması yani kısaca veri madenciliğine hazır tutulmasıdır. Bu uygulama CRM için de geçerlidir.

CMMS: Computerized Maintenance Management System (Bilgisayarlı Bakım Yönetimi Sistemi): Endüstriyel olarak bakım/onarım işlerinin bilgisayar kullanılarak izlenmesi, yürütülmesi, kontrolü ve planlanması için amacıyla işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte hazırlanan yazılım ve donanımların kullanılmasıdır.

### Şekil 9 : Tesis Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı Örneği



Kaynak: [www.selectbilisim.com](http://www.selectbilisim.com)

Yönetilen tesisin hacmine göre değişim göstermekle birlikte, bu sistemlerin hayata geçirilmesi 2-12 hafta kadar bir zaman almaktadır. Yatırımın normal geri dönüşüm süresi, yürürlüğe geçirilmesinden sonra 3 ile 6 ay arasındadır. Yapılan son pazar araştırmaları, gayrimenkul yönetimi sistemlerinin kullanımı; kuruluşlara, binaların işletiminden kaynaklanan maliyetleri, yüzde 35 oranında düşürmeye yardımcı olduğunu göstermiştir. Tesis yönetim sistemi, kullanıcılarına, çalışması kolay ekran görünümü ve yüksek düzeyde bir güvenlik sağladığı gibi söz konusu

CMMS/ CAFM/ CIFM sistemleri tesis yöneticilerinin hizmet verdikleri kurumlara kesintisiz ve tam kontrol sağlama olanağı vermektedir. Bu olanak ile ulaşılmak istenen amaçları ([Şenol, 2005'den Akt. Kılıç 2007:81, www.selectbilisim.com](#));

- Yönetim, işletim, bakım onarım maliyetlerini düşürebilme, denetleyebilme,

- Gerçeğe yakın bütçe yapabilecek verileri bulabilme, önceki yılların tüm verilerine gerçek manada ulaşılabilme, sonrasında gelecek yıllar için sapma oranı düşük bütçe yapma imkânına yaklaşma, bütçe ve gerçek maliyet karşılaştırmalarını doğru verilerle yapabilme,

- Enerji Yönetimi uygulamalarına esas olacak tüm verileri tek kaynaktan toplayabilme, denetleyip değerlendirebilme, çözüm üretmede esneklik sağlayacak ve alternatif çözümler için yol gösterecek bilgilere sahip olabilme,

- Oluşturulan cihaz envanter bilgileri sayesinde sistemi tüm noktalarda yedekleme imkanına sahip olarak alternatif üretim gücüne kavuşulması ve yedek pompa, motor, cihaz bilgileri oluşturulabilme, farklı birimler arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı yapabilme,

- Tüm yöneticiler düzeyinde yararlanabilecek hızlı ve güvenilir raporlar çıkarabilme, tesiste uygulanması planlanan düzeltici veya verim artırıcı yeni projelerin, tadilatların gerekçelerini ifade edebilme,

- Personel ve materyal optimizasyonuna esas olacak, büyüme ve küçülme kararlarını destekleyecek bilgiler elde edebilme, alternatif senaryolar üretebilme ve taşeron hizmetlerinde gerçek maliyeti ve denetimi kontrol altında tutabilecek verilere sahip olma,

- Tesisin projeleriyle, mevkileriyle uyumlu olarak operasyonları takip edebilme, departmanlar ve birimler arası eksik ve kopuk bilgi alışverişini azaltabilme,

- Tesisin sigortalanma bedellerini, gerçeğe yakın tespit edebilme, riskleri azaltma, tesiste görevli personeli daha yakından takip edebilme, başarı ve performans

değerlendirmelerini gerçek verilere dayandırabilme, denetimin varlığı ile verimi artırabilme,

- Tesis içi taşınmalarda, tesis dışına taşınmalarda, fiziki ayrılışı tüm bağlantıları ile birlikte yapabilme, örneğin borcu olan kiracının tesisten ayrılışını takip edebilme,

- Depo, stok, yardım masası, iş istekleri, iş emirleri, teknik departmanlar ve atölyeler, iç müşteriler, dış müşteriler zincirini kopmadan takip edebilme ve soruna aksayan noktada müdahale edebilme / iş emri yönetimi yapabilme,

- Bilgi eksikliğinden doğacak riskleri minimize edebilme ve koruyucu / kestirimci bakım yönetimi yapabilme,

- Dokümantasyon envanterinin dijital olarak kullanılabilir ortamda oluşturulup takibini yapabilme,

- Güvenlik prosedürleri yönetimi yapabilme,

- Depo, stoklama, satın alma ve malzeme yönetimi yapabilme,

- Ölçülebilir verilere dayalı, sınıflandırılmış veri birikimleri sayesinde, sorunların gerçek nedenlerini görebilme, gerçek nedene uygun kalıcı çözüm üretebilme,

- Elektrik, su, doğalgaz, motorin vb. enerji kaynaklarının yönetimi, sarf ve maliyet veri birikimlerini sağlama,

şeklinde sıralanabilir.

Bu amaçlar dizisi, tesisin işlevselliğini optimize etmenin ne kadar karmaşık bir iş olduğunu göstermektedir. Belirlenen amaçların tümünü birden gerçekleştirmek için yapılan çalışmalar sırasında bir alanda gelişme sağlanırken muhtemelen diğer bir alanda gerileme meydana gelecektir. Bununla birlikte, bu tür amaçlar günümüz organizasyonlarının gerçeklerini yansıtmaktadır.

## 2.5. Uluslararası Tesis Yönetimi Kurumları

Tesis yönetimi konularında faaliyet gösteren pek çok sivil/kamu kurum ve dernek bulunmaktadır. Bu kurumlardan bazıları Amerika merkezli IFMA ve BOMA, Avrupa Merkezli EuroFM, Almanya Merkezli GEFMA, Avustralya Merkezli FMAA, Japonya Merkezli JFMA ve İngiltere Merkezli BIFM' dir. Çalışmada ise alanında en önde gelen kurumlar olan Amerika'dan IFMA, Avrupa'dan EuroFM ile ve BOMA, CoreNet Global, Global FM ve RICS' e yer verilecektir. Hemen belirtilmesinde yarar olan bir durum şudur; bu kurumların hepsi tesis yönetimi konularında uzmanlaşmış olmakla birlikte BOMA çok katlı binalarda uzmanlaşmıştır.

### 2.5.1. IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği)

IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği), bu kurum küresel ölçekte faaliyet göstermektedir ve tesis yönetimi konusunda en kapsamlı faaliyet gösteren sivil kurumdur. Kurum sivil bir organizasyon olup temel amacı bu alanda mesleki bir örgütlenme gibi çalışmak, bu alanla çalışanları temsil etmek ve bilimsel kaynaklık etmektir. Diğer yandan kurum, alanında çeşitli araştırma, geliştirme, eğitim ve yayın üretme gibi işleri de yapmaktadır ([www.ifma.org](http://www.ifma.org) ; [www.facilitymanagementturkey.com](http://www.facilitymanagementturkey.com)).

#### Şekil 10 : IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği)



Sanayi devriminin ardından bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme küreselleşmenin de ivmesi ile toplumların yaşamlarında önemli bir yere ulaşmıştır. Artık iş yapış biçimleri arasında bilgisayar kullanımı ilk sıraya yerleşmiştir. Bu gelişmeler pek çok alanda yenileşme sağlarken tesis yönetimini de yeni bir boyuta taşımıştır. Kuruluş bu gelişme ve değişim döneminde alandaki bir boşluğu doldurmak üzere 1980 yılında NFMA adıyla ABD'de örgütlenme

çalışmalarına başlamış ve Kanada’lı katılımcıların da iştiraki ile 1981 yılında IFMA adıyla uluslararası bir nitelikte faaliyet göstermeye başlamıştır. IFMA, günümüzde halen 90’ı aşkın ülkede 20 bini aşkın katılımcı/üye ile faaliyetlerine devam etmektedir ([www.ifma.org](http://www.ifma.org)).

### 2.5.2. EuroFM

IFMA’nın ardından benzer gerekçe ve yöntemlerde organizasyon süreci tamamlayan EuroFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı) 1987 yılında Hollanda’da kurulmuştur. Sonrasında İngiltere ve Danimarka’lı katılımcılarında iştiraki ile Avrupa’da yaygınlaşarak uluslararası bir organizasyon olarak yerini almıştır ([www.eurofm.org](http://www.eurofm.org)).

#### Şekil 11 : EuroFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı)



EuroFM, dört temel işlevsel grup halinde faaliyet göstermekte olup bunlar şu şekildedir ([www.eurofm.org](http://www.eurofm.org), Gündüz, 2015:37) ;

- Eğitim Ağı Grubu (ENG): Bu grup, tesis yönetimi alanında eğitim hizmetleri vermektedir. Üyelerini öğretim elemanları, öğrenciler ve eğitim kuruluşları oluşturmaktadır.
- Kurumsal Ağ grubu (CANG): Bu grup, ulusal ve uluslararası mesleki organizasyonları temsil etme görevini yürütmektedir.
- Uygulama Ağı Grubu (PNG): Bu grup, ticari kuruluşların tesis yönetimi alanında ki uygulamalarına rehberlik etmekte ve destek olmaktadır.
- Araştırma Ağı Grubu (RNG): Bu grup, yaptıkları araştırma çalışmalarıyla kendi alanında uluslararası bilgi merkezi olmayı hedeflemektedir. Üyelerinin çoğunluğu araştırma enstitüleri ve üniversitelerinden oluşmaktadır.

### 2.5.3. BOMA (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Birliği)

BOMA (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Birliği) sadece tesis yönetimi alanında değil bina yönetimi konularında da faaliyet göstermekte olan bir organizasyondur. Aslında bu anlamda kurulan ilk kuruluşlardan biri olarak örnek gösterilebilir. BOMA, 1907'de ABD kurulmuş olup, üyeleri; kiralama uzmanları, kurumsal tesis yöneticileri ve bina sahiplerinden oluşmaktadır ([www.boma.org](http://www.boma.org)).

#### Şekil 12 : BOMA (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Derneği)



BOMA, başlangıçta ABD'de inşa edilen çok katlı binalarda gereksinim duyulan tesis yönetimi benzeri içerikli işlerin yapılmasında ve tarafların ilişkilerinin düzenlenmesinde bir meslek örgütü gibi faaliyetlerine başlamış ancak daha çok katlı binalar tüm dünyada yaygınlaşınca bu kurumda organizasyonun küresel boyuta taşımıştır. BOMA, çok katlı binaların işletilmesi konularında araştırma, geliştirme, süreç geliştirme, maliyetleme, enerji verimliliği, istatistik tutma ve diğer pek çok noktada çalışmalar yapmakta ve bunları üyeleri ile paylaşmaktadır ([www.boma.org](http://www.boma.org)).

BOMA'nın en önemli katkıları arasında hem mimaride hem de mühendislikte kullanılan, bina çeşidi ve özelliğine göre belli standartlar geliştirmesidir. Bu standartlar;

- Karma (Mixed-Use) binalar ANSI / BOMA Z65.6: Barınma, iş merkezi, otel ve ofislerin aynı tesis içinde olduğu kompleks yapılar. Örn. Zorlu Center,
- Bina Brüt Alanları ANSI / BOMA Z65.3: Karma binaların daha küçük bir versiyonudur,
- Çok Birimli Konutlar ANSI / BOMA Z65.4: Birden çok sayıda birimli binalar. Örn. Aynı binada konut ve otelin birlikte bulunması,

- Ticari / Mağaza Binaları ANSI / BOMA Z65.5: İş merkezi veya alış veriş merkezleri,
  - Ofis Binaları ANSI / BOMA Z65.1: Yalnız ofislerin bulunduğu binalar,
  - Endüstriyel Binalar ANSI / BOMA Z65.2: Fabrika binaları,
- diye adlandırılmıştır. ([www.boma.org](http://www.boma.org)).

#### **2.5.4. CoreNet Global**

CoreNet Global, uzmanlık alanı gayri menkul değerlendirme ve bununla ilgili alanlardır. Dünyada 43 yerel lokasyonda organizasyonu bulunan kurumun 9 bin kadar kurumsal üyesi bulunmaktadır. Kurum bünyesindeki CoreNet Global kurumsal gayrimenkul alanında araştırma, yayın, rapor, sanal ağ gibi niteliksel ve niceliksel çalışmalar yürütmektedir.

#### **Şekil 13 : CoreNet Gayrimenkul Uzmanlık**



#### **2.5.5. Global FM**

Global FM tesis yönetimini bir meslek dalı olarak kabul eden küresel bir organizasyondur. Kurucuları arasında IFMA, Avustralya Tesis Yönetimi Derneği ve BIFM bulunmaktadır. Kurumun temel amacı uluslararası, bölgesel ve ulusal tesis yönetimi kurumları arasındaki ittifak ve ağı kurmak ve sürdürmektir. Kurum bu konuda kendi ilkelerini belirlemiş olup yeknesaklığa hizmet etmektedir ve Küresel Uyum Belgesi adı ile deklare ettiği belgeye göre faaliyet göstermektedir. Üye kuruluşlar arasında mutabakatları sağlarken aynı zamanda tesis yönetimi mesleğinin daha ileriye taşınması amacı ile hem kurumsal hem de bireysel katkıları

değerlendirmektedir. Kurumun temel sloganı ise “tesis yönetiminde lider kuruluşların dünya çapında topluluk olmasını sağlamak” tır ([globalfm.org](http://globalfm.org)).

#### Şekil 14 : Global FM



#### 2.5.6. RICS

RICS, daha çok bizlerin “arsa” olarak tabir ettiği bina ve tesis yerleşimleri için kullanılan yerlerin değerlemesi ve buralara inşa edilecek bina ve tesislerin daha en başından tasarlanması ile ilgilenmektedir. Ayrıca bu tip açık alanların değerlemesi, doğal kaynak işletme alanları, madencilik ve tarımsal alanlar gibi yerlerde ilgi alanı içindedir. Bu bakımdan aynı zamanda çevresel değerlendirme ve sürdürülebilir çevresel yönetim konularında danışmanlık hizmetleri de yapmaktadır. Dünya genelinde 118 bin akredite üyesi bulunan kurum arazi, emlak, inşaat ve altyapı geliştirme ve yönetimi alanında en yüksek mesleki yeterlilik ve standartları oluşturmaya çalışır. Diğer yandan çevresel değerlendirmeler ve bina denetimleri için yasal ve idari düzenlemelere referans olma, mesleki standartlar ve etik kurallarının gelişimi için çaba sarf eder (<http://www.rics.org>).

#### Şekil 15 : RICS



Tesis ve bina yönetimi konusunda bu kurumlardan başka faaliyet gösteren pek çok danışmanlık ve yönetsel hizmet veren kurum bulunmaktadır. Bu kurumlardan bazıları spesifik alanlarda uzmanlaştıkları gibi belli bir organizasyon topluluğu şeklinde de faaliyet gösterebilmektedirler.



Tesis yönetimi alanında ilk çalışmalar ABD menşeli olmakla birlikte, bu ülkedeki uygulamaların kökeninde daha çok kamu binalarına, büyük gökdelenlere ve endüstriyel tesislere yönelik olduğu yukarıda ifade edilmişti. Avrupa’da ki tesis yönetimi uygulamalarına bakıldığında bu hizmetlerin daha fazla tabana yayıldığı ve yaşam kalitesi ve konforu bağlamında ele alındığını söylemek mümkündür. Ayrıca Avrupa’daki tesis yönetim uygulamalarının odağında insan ABD’deki uygulamaların odağında ise daha çok endüstriyel amaçlar olduğu söylenebilir. Bundan dolayı çalışmanın bu kısmında Avrupa’daki tesis yönetimi konusuna yer verilmiştir.

## **2.6. Avrupa’da Tesis Yönetiminin Gelişimi**

Tesis yönetiminin günümüzdeki hali yani yukarıdaki tanımlarda verilen yapıda gelişiminin başlangıcı 1970’li yıllara kadar geri gitmektedir. ABD menşeli uygulamalarla pratikte kendini gösteren sistem başlangıcında iş alanları ve ofis dizaynları ile bunlara ait otomasyon benzeri işlerin düzenlenmesinde kendini göstermiştir. Esasında ABD’de kamu ve özel kesim bina ve tesislerinin mimari ve teknik yönü ile ilgilenilmiştir. Tesis yönetimi konusunda kurumsal olarak standartların belirlenmesi ve bunların uluslararası kabulü de yine 1970’li yıllardan itibaren olmuştur.

Tesis yönetimi konusunda küçük ve birbirinden ayrık dernek ve mesleki birliklerin geniş çaplı ve yeknesak kuralları olan bir organizasyona dönüşümü ise daha önceleri tesis yönetimi konularında verimlilik ve etkinlik çalışmaları yürüten Herman Miller Araştırma Şirketinin (Michigan, ABD) ev sahipliğini yaptığı “tesis yönetiminin verimlilik üzerine etkisi” konulu konferansta Aralık 1978 tarihinde gündeme gelmiştir. Konferansın ardından Mayıs 1980 yılında George Graves, Charles Hitch and David Armstrong tarafından Ulusal Tesis Yönetim Derneği (NFMA) kurulmuştur. Kısa bir süre sonra 1981 yılında bu organizasyon Uluslararası Tesis Yönetim Derneği (IFMA) olarak adını değiştirmiştir. David Armstrong 1982 yılında tesis yönetimi enstitüsünde ünlü “Integrating People, Process And Place” makelesini yayınlamış ardından Prof. Franklin Becker, Cornell Üniversitesi’nde tesis yönetimi konusunda lisans ve yüksek lisans programlarını açmıştır ([www.ifma.org](http://www.ifma.org)).

Akademik alan yazında kurumsal olarak yerini aldığı bu tarihten itibaren yönetim, mimari, mühendislik, mekanik, elektronik, mekatronik gibi pek çok bilimden beslenen tesis yönetimi sürekli gelişme göstermiştir.

Tesis yönetiminin Avrupa'daki kurumsal yolculuğu 1984 yılına dayanır ve ofis tasarımları yapan İngiliz Mimar Sir Frank Duffy'nin öncülüğünde başlamıştır. Duffy'nin, ORBIT I and II (Yörünge I ve II) çalışmaları tesis yönetiminin bu anlamda başlangıcı sayılır. Avrupa Tesis Yönetimi Derneği olan EuroFM (European Facility Management Network) IFMA'ya kardeş olarak 1985'de kurulmuştur. Ancak EuroFM'in Avrupadaki gelişimi dil, kültür, yasal, mimari, piyasa koşulları gibi alanlarda ABD ve IFMA'ya göre farklılıklar göstermektedir. EuroFM'in Avrupa genelinde bir tesis yönetimi ağı haline dönüşümünün başlangıcı ise Bart Bleker ile Hollanda'da ev sahipliğini yaptığı toplantıya dayanır. Toplantının ardından bir dizi adımlar atılmış ve 1993 yılında, Hollandalı tesis yönetimi derneği (FMN), Danimarka tesis yönetimi derneği (DPC) ve İngiliz tesis yönetimi derneği (BFM)'nin katılımları ve Profesör Keith Alexander'in öncülüğünde Avrupa Tesis Yönetimi Ağı (NEFMA) kurulmuştur ([www.eurofm.org](http://www.eurofm.org)).

1993'den 2002'ye kadar EuroFM Avrupa ülkelerinde tesis yönetimi konusunda pazarın yapısı ve yönünü tayin eden araştırma, geliştirme, inceleme, akademik ve mesleki çalışmalar yapmıştır. Örneğin, gayrimenkul değerlendirme, bakım-onarım yönergeleri, bina ve tesis standartları, endüstriyel-sosyal-ticari bina ve tesis tasarımları ve bunlara ilave olarak daha pek çok konu ile bu iş kolunun bir sektöre dönüşmesine öncülük etmiştir. 2006 yılına gelindiğinde 29 ülkenin iştiraki ile Avrupa'da tesis yönetimi hem kurumsal olarak hem de ilgili olduğu alanlarda bir idari düzenleyici kurum haline gelmiştir. Bunun en önemli göstergesi CEN Standardizasyonu içinde "EN 15221-1: 2006 Tesis Yönetimi – Bölüm 1: Terimler ve Tanımlar" standartlar kümülasyonunun yerini almasıdır ([www.eurofm.org](http://www.eurofm.org)).

Tesis yönetimi Avrupa'da ülkemize göre çok daha uzun bir geçmişe dayandığı için pazar hacmi ve kapsamı da oldukça geniştir. Ancak hemen burada kavramın ele alınış biçimiyle ilgili Türkiye ve Avrupa arasında bir karşılaştırma yapmakta fayda vardır. Şöyle ki, akademik alan yazında Avrupa menşeli tanımlamalarda organizasyonun amaçlarına en iyi maliyetlerle ulaşabilmesi için

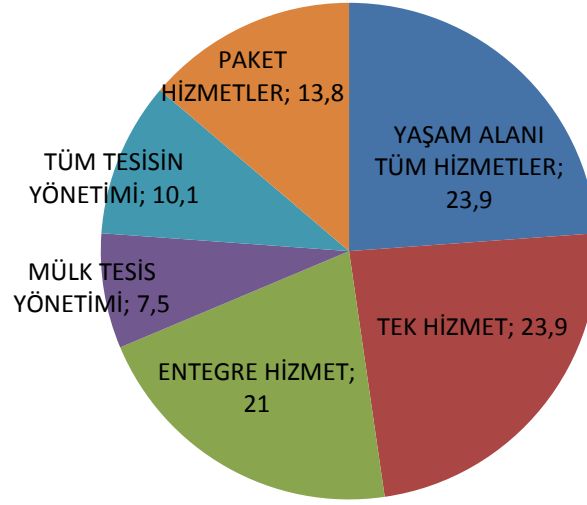
gereken kaliteli çalışma ortamı ile destek hizmetlerinin bir örgüt tarafından sağlanması süreci olarak tanımlanırken Türkiye’de uygulandığı biçimiyle kavram, organizasyonda yürütülen işlerle fiziksel iş yeri ve çalışan insanlar arasında koordinasyon sağlama faaliyeti şeklinde ele alınmaktadır.

Bu haliyle tesis yönetiminin kapsamı ve içeriği ülkemizde daha çok lojistik ikmal ve taşıma kullanmaya yakındır. AB üyesi Avrupa ülkelerinde tesis yönetiminin pazar hacminin 2014 yılı başı itibariyle Alman Sven Teichmann, 640 milyar EUR ve istihdam sayısının da yaklaşık 15 milyondan fazla olduğunu tahmin etmektedir. Buna göre AB ülkelerinde farklı olgunlaşma seviyelerine göre değişiklik göstermekle birlikte tesis yönetimi uygulamaları bulunduğu ülkelerin GSMH içinde pazar payı yaklaşık yüzde 5-8 aralığındadır (Teichmann, 2014:89).

Avrupa genelinde tesis yönetimi sektöründe yönetici ve profesyoneller hariç istihdam edilenlerin büyük çoğunluğu vasıfsız iş gücünden oluşmakta ve bu vasıfsızların da yine çok önemli bir kısmı göçmen kökenlilerdir. Bu bakımdan göçmenlerin ucuz iş gücü olarak kullanılması ve göçmen işgücü piyasasının kolay yönetilebilirliğini, katma değerini yani karlılığını artırmaktadır. Diğer yandan AB genelinde yaşanan göçmen istihdamı sorunlarının aşılması ve de 2004 yılında AB’ ye üye olan Polonya’lıların düşük nitelikli işlerde çalışmaya gönüllü olması AB’nin politik olarak göçmenlere alan açmasına yardımcı olmaktadır. Düşük işlerde çalıştıkları için İngilizlerin alaycı ifade ile “Polonya’lı muslukçu” tabirini kullanmalarının nedeni budur (Terry, 2009:8, Steves, 2010:345).

Orta ve Batı Avrupa’da tesis yönetimi ve işletilmesinde hangi hizmetlerin hangi düzeyde kullanıldığı konusunda RICS (2013) verilerine göre tesis yönetimi kapsamında yapılan işlerin kendi arasındaki dağılımı ve içeriği şu aşağıda Şekil 16’ da gösterilmiştir (RICS, 2013).

**Şekil 16 : Orta ve Batı Avrupa’da Tesis Yönetimi Hizmetlerinin Dağılımı**



Kaynak; RICS, 2013.

Şekilde ifade edilen hizmetler; kısaca açıklamak gerekirse (RICS, 2013);

- Tek Hizmetler; Bir çeşit ya da bir kalem hizmetlerden oluşmaktadır. Örneğin sadece temizlik işleri, sadece güvenlik işleri, sadece taşıma işleri gibi,
- Yaşam Alanı Tüm Hizmetler; Genellikle büro ve iş idarelerinin yerine getirildiği ofislere ait işlerin yapıldığı hizmetler. Örneğin, temizlik, kırtasiye, kurye, teknik bakım hizmetleri gibi,
- Paket Hizmetler; Seçilmiş birkaç hizmet ve bunlara ait alt hizmetlerden oluşmaktadır. Örneğin, güvenlik hizmeti verilirken çalışanların işyerine giriş-çıkış saatlerinin tutularak insan kaynaklarına servis edilmesi ya da temizlik işleri ile teknik işlerin bir arada yürütülmesi esnasında bu işler için gerekli olan sarf malzemelerinin de tedarik edilmesi gibi,
- Tüm Tesisin Yönetilmesi; Tesis yönetimi tanımı kapsamında yer alan tüm işlerin birlikte ve alt hizmetlerin de dâhil edilerek yürütülmesi,

- Mülk Yönetimi; Çok sayıda ofisin bulunduğu iş merkezleri, çok sayıda konutun bulunduğu site, rezidans vb. gibi yerlerin işlerinin yönetilmesi. Örneğin, aidat toplama ve bunları mülkün kiralama, kira gelirinin toplanması, enerji, temizlik, bakım ve güvenlik gibi işlerinde kullanılması,

- Entegre Hizmet; Tesis yönetimi kapsamında daha çok endüstriyel iş yerleri ve fabrika gibi yerlerin lojistik, güvenlik, sevkiyat, taşıma ve tedarik gibi işlerini kapsayan hizmetler,

şeklindedir.

Burada sözü edilen hizmetler arasında kesin ayrımlar yapmak güç olabilir. Çünkü örneğin entegre hizmet kapsamı içinde paket hizmetlerde verilebilir. Yapılan bu sınıflama spesifik olup dağılımın anlaşılması bakımından önemlidir.

Merkezi Londra’da bulunan ve 20 yıldan uzun süredir tesis ve bina yönetimi konusunda pazar araştırmaları, denetim ve danışmanlık hizmeti veren Interserve PLC & Developments Corp. 2013 yılında Batı ve Orta Avrupa’yı kapsayan ve 227 üyesinden elde edilen sonuçlara göre hazırladığı Time Tesis Yönetimde Değişim Zamanı (For Change in Facilities Management) adlı raporundan elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak aşağıdaki veriler oluşturulmuştur (Interserve, 2013:7);

*Tesis Yönetiminde Dış Kaynak Kullanım Oranları;* Orta ve Batı Avrupa ülkelerinin genelinde iş merkezi, alış-veriş merkezi ve endüstriyel tesis ve binaların yüzde 76’sında profesyonel tesis yönetimi sistemi kullanılmaktadır. Bu yerlerdeki tesis yönetimi uygulamalarının ise yüzde 70’i dış kaynak yolu ile elde edilmektedir.

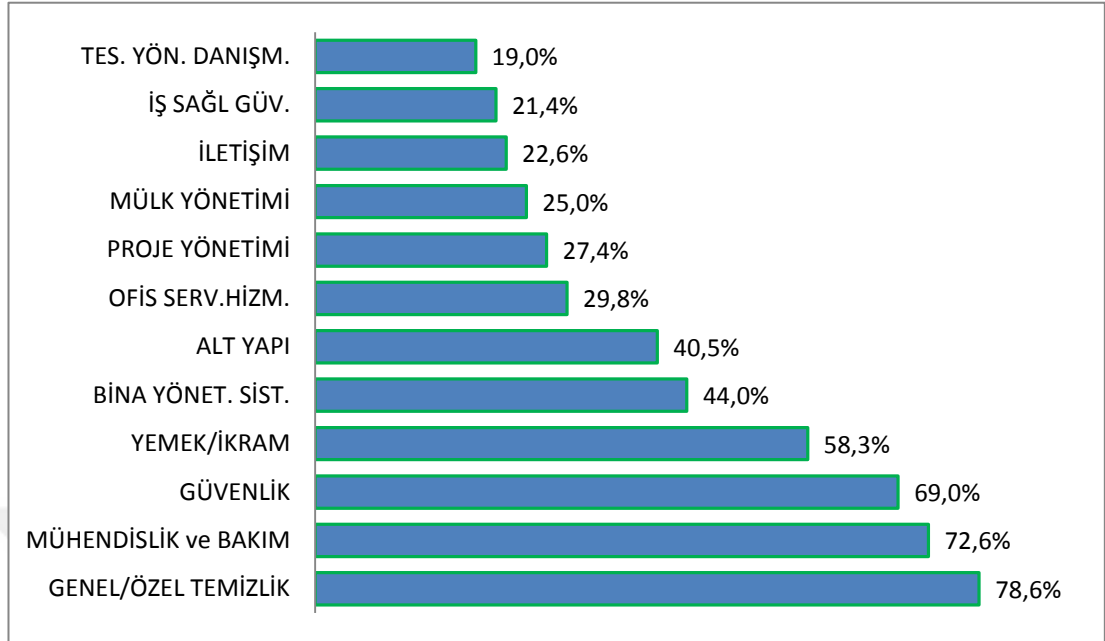
*Tesis Yönetiminde Dış Kaynak Kullanım Nedenleri;* Belirlenen lokasyonda tesis yönetiminin başlıca kullanım sebebi ise yüzde 72 oranla finansal olarak tasarruf sağlandığı, yüzde 64 oranla daha iyi teknik uzmanlık hizmeti elde edilebildiği, yüzde 59’u riskleri transfer olanağı sağladığı ve yüzde 94 oranla bu yöntem sayesinde temel yeteneklere daha fazla odaklanma ve daha güçlü rekabet etme olanağı sağladığı içindir.

*Tesis Yönetiminin Geleceği*; önümüzdeki beş ile sekiz yıl içinde pazarın yüzde 50 büyümesi ve küresel yayılımının artması beklenmektedir. Temizlik, güvenlik, bakım-onarım, otomasyon ve yönetsel gibi hizmetlerin daha da gelişerek çeşitlenmesi beklenmektedir. Öte yandan ölçek ekonomilerinin bu sektöre de hâkim olması ve sonuçta maliyetlerin azalması beklenmektedir. Bu gelişme tesis yönetimi hizmetleri pazarının daha kolay elde edilebilir olmasını hızlandıracaktır. Ayrıca tesis yönetimi mikro modelleri ile de yeni tip organizasyonlar oluşturularak konutlar ve harici işyerlerinde de uygulanmaya başlayabilecektir. Çünkü küçük işyerleri ve konutlardaki insanların yüzde 37'si böyle bir hizmetin kendi ihtiyaçlarına göre uyarlanması halinde kullanmayı düşünmektedir ancak henüz mikro ölçekli modeller ortaya çıkmadığından yüzde 70 oranla pahalı bir hizmet olarak görülmektedir. Bu bakımdan sektör gelişmeye devam etmekte olup halen kat etmesi gereken önemli bir mesafesi vardır. Çünkü daha etkili bir tesis yönetimi için gerekli olan hizmet sağlayıcısı ve alıcısı arasındaki dair iletişim istenen seviyede değildir (yüzde 76 oranla sağlıklı iletişim sorunu yaşanmaktadır). Burada kastedilen iletişim sorunu, hukuki ve idari olarak bu sistemin yasal olarak düzenlenmesi yeterince sağlanamadığından boşluk ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır.

*Tesis Yönetiminin Algılanış Biçimi*; Tesis yönetiminin kendisi ve ortaya koyduğu çözümler ve hizmetler yüzde 90 oranında bu hizmeti alanlar tarafından yenilikçi bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Yüzde 22 oranında radikal yenilik ve değişimlerin bu şekilde gerçekleşebileceğini kabul etmektedir. Yüzde 52'si ise gelecekte örgütsel performansın artışında tesis yönetimini önemli araç olarak kabul etmektedir.

Batı ve Orta Avrupa'da tesis yönetimi hizmeti kullanan işletmelerin hizmet içerikleri ve oranları ise şu şekildedir;

**Şekil 17 : Avrupa’da Tesis Yönetimi İçinde Yer Alan Hizmetlerin Payları**



Kaynak: <http://www.ifma.org/publications/fmj-magazine/archives/2013/fmj-july-august-2013>'den derlenmiştir.

Görüldüğü gibi tesis yönetimi hizmetleri içinde en yüksek pay alan hizmet birimi temizlik hizmetlerinden oluşmakta ve uzmanlık derecesine göre azalarak devam etmektedir. Fakat bu hizmetler tek başına değil yukarıda da ifade edildiği gibi bir, birden çok ya da tümü aynı kullanılabilen hizmetlerdir. Bu bakımdan işletme tercih ve stratejilerin göre değişim gösterebilmektedir.

Sonuç olarak Avrupa genelinde tesis yönetimi hizmetleri dış kaynak kullanma stratejisi ve taşeron kullanma yönteminden ayrılarak kendine has bir alana yerleşmiştir. Tesis yönetimi hem mali büyüklük hem de üstlendiği işlevler bakımından tesislerin yönetsel tercihleri arasında önemli yere sahip olmakla birlikte gelecekte daha büyüyerek yerini güçlendirecektir. Diğer yandan bu sektörün gelişmesi ve büyümesine katkı sağlaması bakımından akademik çalışmaların yapılması, veri setlerin oluşturulması ve sektörde faaliyet gösteren organizasyonların devamlı olarak araştırma ve geliştirme içinde olması gerekmektedir.

## 2.7. Avrupa’da Tesis Yönetiminde İlkeler ve Standartlar

Avrupa’da bu alanda gelişen standart ve uygulama yönergelerinin kaynağı ABD olmakla birlikte henüz yeni bir yönetsel alan olması nedeni ile gelişmeye devam etmektedir. Tezin bu kısmında özellikle Avrupa’da tesis yönetiminin ele alınmasının başlıca nedeni Türkiye’deki mimari, teknik ve yönetim modellerinin benzerliğidir. Diğer yandan bu bağlamda hem alan yazında hem de pratikte Avrupa’da daha geniş kapsamlı çalışmalar vardır.

### 2.7.1. İlkeler ve Beceri Setleri

IFMA öncülüğünde Küresel İş Görev Analizi (Global Job Task Analysis-GJTA) tarafından 62 ülkedeki tesis yöneticisi ve akredite şirketlerle yapılan çalışma sonucunda 2009 yılında ortaya atılan ve EuroFM tarafından da onaylanan tesis yönetiminin 11 temel ilke belirlenmiş olup bunlar ; (Hodges and Badoian, 2011, [www.ifma.org](http://www.ifma.org), 2008);

1. Haberleşme/İletişim; İletişim planları ve süreçler için iç ve dış paydaşlarla kurulan her türlü bilgi alışverişini şeffaf etkili bir şekilde yürütmek,
2. İş Sürekliliği ve Acil Durumlara Hazırlık; Acil durumlara karşı risk yönetimi planları ve prosedürleri oluşturmak,
3. Çevre Koruma ve Sürdürülebilirlik; Sürdürülebilirlik odaklı süreçler oluşturmak ve doğal ortamlara saygılı olmak,
4. Finans ve İş; Stratejik planlar, bütçeler, finansal analizler, ihale prosedürleri geliştirmek,
5. İnsan faktörü; İnsanlar için sağlıklı ve güvenli bir ortam oluşturmak, çalışanların gelişimine önem vermek,
6. Liderlik ve Strateji; Stratejik planlamalar yapmak, güçlü ve etkili organizasyonlar dizayn ederek bunlara liderlik etmek,



7. İşletme ve Bakım; Binaların işletilmesi, bakım hizmetlerinin yerine getirilmesi ve bunların organize edilmesi,

8. Proje Yönetimi; Üst yönetim (hizmeti alanlar) ve hizmeti yönetenler (yönetim hizmeti verenler) tüm projeler ve ilgili sözleşmelerde eş güdüm ve uyum sağlanması,

9. Kalite ve Standartlar; Başarılı uygulama ve performanslar için süreç iyileştirme, denetim ve ölçümler yapılması,

10. Emlak ve Emlak Yönetimi: Emlak/mülk satın alma, kiralama, devreleme işlerinin yapılması,

11. Teknoloji; Tesis yönetimi teknolojisi ve işyerinde yönetim sistemlerinin kurulmasıdır.

Bu ilkelerle birlikte tesis yönetimi bir iş ve meslek dalı olarak duyurularak kabul edilmiş ,ve başarılı olmak ve müşteri memnuniyetini en üst derecede gerçekleştirmek için beceri setleri ile yol gösterilmiştir. Bu beceri setleri esasında genel anlamda işletmecilik kapsamında da yer bulan temel özelliklerdir. Ancak burada yer almasının önemi IFMA ve EuroFM tesis yönetimi iş alanının prestij ve saygınlığının sağlanması ve sürdürülmesi bakımından kendi üzerinde bir sorumluluk duymaktadır. Uluslararası Üniversite ve İş Örgütleri/Dernekleri Birliği (Association of College Unions International- ACUI) tesis yönetiminde gerekli olan temel beceri setlerini kısaca şu şekilde belirtmektedir (ACUI, 2014);

***i. Genel Yönetim – Bilgi***

Genel Yönetim-Bilgi seti,

- Günlük operasyonların ötesinde düşünmeyi kolaylaştıran liderlik becerilerinin gelişmesi için eğitim de dâhil olmak üzere tesis yönetimi konusunda bilgi ve deneyim,
- Temel yetkinlikler anlayışı ile kurumun eğitim ve misyonunda rol üstlenme,
- Tesisler ile ilgili yönetim, kurumsal toplu sözleşme uygulamaları ve anlaşmaları ve ilgili sektörler hakkında temel bilgi,

- Performansı en iyi duruma getirme, ilgili standartları bilmek, değerlendirme araçlarını kullanmak ve yorumlayabilmek,
  - Hizmet verilen fiziki alanla ilgili doğru yönetimi için değerlendirme yapabilmek için istatistik ve bunları analiz edebilme,
- maddelerinden oluşmaktadır.

**ii. Genel Yönetim – Beceri ve Yetenek**

Genel Yönetim, Beceri ve Yetenek seti,

- Tesisi yönetebilme, planlanmayabilme ve gerçekleştirebilme,
  - Bütçeleme ve yedek bütçeleri oluşturabilme,
  - Müşteri ilişkilerinde başarılı olma ve müşteri beklentilerini süresi içinde karşılayabilme,
  - Tesisin acil durum planlarının etkinliği sağlayabilme,
  - Sözleşme hazırlama, müzakere etme ve çalışanların beklentileri ile işletme menfaatlerini senkronize edebilme,
  - İş sözleşmelerini, satma, satın alma, devreleme gibi süreçleri yönetebilme,
  - Toplu iş sözleşmesi ile ilgili olarak sözleşmeler ve personeli yönetme kabiliyeti,
  - Performans değerlendirme ve geliştirme yapabilme,
  - Tesis yönetiminde endüstriyel otomasyon sistemleri hakkında asgari beceriye sahip olma,
- maddelerinden oluşmaktadır.

**iii. Günlük Tesis Yönetimi ve Değerlendirmesi - Bilgi**

Günlük tesis yönetimi ve değerlendirilmesi – Bilgi seti;

- Mevcut uygulamaları hakkında bilgi ve veri taşıma dahil olmak üzere tesis bakım hizmetleri sağlamada kullanılan; zemin bakımı; housekeeping/temizlik hizmetleri; mobilya, demirbaş ve ekipman bakımı,
- Zemin kaplamaları, duvar kaplamaları ve diğer sabit varlıklar için geçerli bir ürün ve teknoloji ile ilgili temel bilgi,
- Tedarikçiler, fiyatlar, süreler, devamlılık konuları,

maddelerinden oluşmaktadır.

**iv. Günlük Tesis Yönetimi ve Değerlendirmesi - Beceri ve Yetenek**

Bu set ise

- Günlük tesis yönetimi, bakım ve temizlik dahil olmak üzere doğru süreçleri yönetebilme,
- Alanı en iyi şekilde kullanma ve değerlendirme için verilerine dayalı olarak plan yapabilme,

- Sistematik döngüleri oluşturmak için planlı dönüşümler ve esneklik sağlama yeteneği,  
maddelerinden oluşmaktadır.

**v. Çevre ve Enerji/Kamu Hizmetleri Yönetimi – Bilgi**

Çevre ve Enerji/Kamu Hizmetleri Yönetimi- Bilgi seti;

- Enerji ve kamu hizmetleri yönetimi ve kurumsal politikaları, enerji kullanımı ve korunması ile ilgili temel bilgi ve anlayış,
- Isıtma ve soğutma kontrol sistemleri ve yazılım ile ilgili temel bilgi,
- Kanun/yönetmelik ve ilgili uyum sorunlarının çözümünde kamu makamlarına hızlı geri dönüş,
- Çevresel etkileri olan kimyasallar, atıklar ve diğer durumlarda farkındalık ve çevreye uyum,
- Çevre sorunları ve enerji verimliliği, geri dönüşüm ve kompost programlarında çevresel sürdürülebilirlik,  
maddeleri bulunmaktadır.

**vi. Çevre ve Enerji/kamu hizmetleri Yönetimi – Beceri ve Yetenek**

Bu set;

- Kurumsal politikalar ve hizmetlerde çevre kurallarını yönetme ve bunu içselleştirme,
- Çevre dostu süreçler oluşturabilme ve geri dönüşüm çabalarına destek olma,  
maddelerinden oluşur.

**vii. Bina/Tesis Tasarımı ve İnşaat- Bilgi**

Bina/Tesis Tasarımı ve İnşaat Bilgi;

- Konu ile ilgi yeteri kadar akademik bilgi,
- Tasarım, modelleme, uygulama, denetim gibi alanlarda mühendislik seviyesi,
- Yönetimsel işlerde yine iyi eğitim ve yeteri kadar deneyim,
- Yerel ve ulusal bina standartları ve protokolleri,
- İnşaat sektöründe değişen trendler ve belli bir kültürel grupların ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi tasarım anlayışı,  
başlıklarından oluşur.

**viii. Bina/Tesis Tasarımı ve İnşaat - Beceri ve Yetenek**

Son olarak ise bu set;

- Tasarımda farklı beklentileri anlayabilme ve buna göre tesis tasarlama,

- Standartlar ile tesislerin yönetim ve planlamasını uyumlaştırma,
  - Teknik anlama, teknik anlatma ve kurumsal kavrama,
- maddelerinden oluşmaktadır.

### 2.7.2. Standartlar

Tesis yönetimi alanının henüz yeni sayılabilecek pratik ve akademik geçmişi olması nedeni ile bu alandaki uygulamaların ülkeden ülkeye değişiklik göstermesinin önüne geçmek, ortak taksonomi (akademik sınıflandırma bilimi) oluşturmak, işbirliği sağlamak, şeffaflık, bilgi üretmek ve bunu ortak kullanıma sunmak ve nihayet verimlilik elde etmek için geliştirilen standartlar şu şekildedir (<http://www.iso.org> ; <https://buildinginformationmanagement.wordpress.com>);

- EN 15221-1: Tesis Yönetimi – Bölüm 1: Terimler ve Tanımlar Sürüm EN 15221-1:2006.* Bu belge Avrupa Standardı Tesis Yönetimi alanında ilgili terimler ve tanımları verir.
- EN 15221-2: Tesis Yönetimi – Bölüm 2: Tesis Yönetimi, Sözleşmeler ve Rehberlik/Danışmanlıkla Sürüm EN 15221-2:2006.* Bu belge Avrupa ortak pazarı içerisinde tesis yönetiminde anlaşma ve sözleşmelerin nasıl yapılacağını belirlemek için tasarlanmıştır. Sade ve basit başlıklardan oluşmuştur ve tarafların kendi koşullarına göre adapte etmesi mümkündür. Belgenin amacı hizmet alanla hizmet satan arasında yönetim süreçlerinin uyumunun sağlanması, hizmet teslimlerinin şekli ve kapsamı konularında stratejik ve operasyonel normları belirlemektir.
- EN 15221-3: Tesis Yönetimi – Bölüm 3: Yönetim Kalitesini Sağlamak Rehberlik ve Danışmanlık.* Bu belge ISO 9000, ISO 9001 ve EN çerçevesinde EN 15221-2 15221-1 ISO belgeleri ile tamamlayıcı nitelikte olup tesis yönetimi konusunda yönetsel kalitenin artırılması için rehberlik eder. Bu amaçla belge içeriğinde normatif referanslar, terimler ve tanımlar, kalite yönetimi temelleri, tesis yönetimi kalitesinin önemi ve kalite kriterlerinin arka planı- öğeleri-etkileri ile ilgili rehber bilgiler yer alır.

- iv. *EN 15221-4: Tesis Yönetimi – Bölüm 4: Tesis Yönetimi Taksonomi.* Küresel uyumluluk, servis unsurları, tanımlar, adlandırmalar ve şartlar konularında rehberlik başlıklarını içerir.
- v. *EN 15221-5: Tesis Yönetimi – Bölüm 5: Süreçlerin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesine Rehberlik.* Temel faaliyetler ve destek faaliyetlerde tesis yönetimi işi yapan kurumlar için iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi ve sürekli geliştirilmesi ile ilgili rehberlik başlıklarını içerir.
- vi. *EN 15221-6: Tesis Yönetimi – Bölüm 6: Uzay/Alan Ölçüm.* Tesis yönetimi işinin yapılacağı alanların ölçüm standartları ve rehberi başlıklarını içerir.
- vii. *ISO/CD-18480-1: Tesis Yönetimi Bölüm 1: Terimler ve tanımları* içerir.
- viii. *ISO/CD-18480-2: Tesis Yönetimi-Bölüm 2: Stratejik rehberlik kaynağı olup anlaşma ve sözleşmelerin geliştirilmesi bölümüdür.*
- ix. *ISO/AWI-41000 Tesis Yönetimi: Entegre yönetim sistemi gereksinimleri kullanım kılavuzudur.*
- x. *ISO/TC 267 - Tesis Yönetimi: Bu standart inşaat, elektrik, mekatronik vb. gibi diğer mühendislik alanlarında hali hazırda var olan standartların tesis yönetimi alanına uyarlanması amacıyla olup henüz geliştirilme aşamasındadır. Halen ISO/CD 18480-1 içerisinde.*

Gelişme aşamasında olan standartlarla ilgili sertifikasyon ve denetim IFMA ve EuroFM tarafından ISO rehberliğinde yürütülmektedir. Tesis yönetiminin gelişmekte olduğu hatırlanacak olursa, standartlar konusunda getirilen pek çok eleştiri ve öneri bolluğu da anlayışla karşılanması gereken bir durumdur. Örneğin, İngiliz tesis yönetimi literatürü daha eski bir tarihe dayanmakta ve alan yazında kendi standartlarının kabulünü beklemektedir.

Tesis yönetimi kavramsal olarak bir iş yapış biçimi ve yeni nesil stratejilerden biri olarak günümüz iş dünyasında adından sıkça söz ettirmektedir. Bir dış kaynak sağlama modeli olarak kendini gösteren sistem, yapısal özellikleri ve kendine has yöntemleri ile öne çıkmaktadır.

## 2.8. Türkiye’de Tesis Yönetiminin Gelişimi

Tarihsel süreç içerisinde tesis yönetiminin, barınma ve buna bağlı olarak geliştirilen yapıların yapıldığı ilk zamanlarından beri mevcut olduğu söylenebilir. Tesis yönetiminin ülkemizdeki gelişimine bakıldığında ise dünyadaki örneklerine göre henüz emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte temel nedeni ülkemizin gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Başlangıç yıllarında akıllı binalarda ve de otellerde uygulanan lokal konseptler inşaat sektörü ve müşteri beklentilerindeki değişimlerle birlikte konutlardaki versiyonlarının da ilk uygulamaları ile görülmeye başlanmıştır. Ayrıca inşaat firmaları konut pazarlamasında fark yaratmak ve rekabetçi olmak adına kendi bünyelerinde bu tip hizmetleri vermeye başlamışlardır. Zaman içinde tabana yayılan tesis yönetiminin profesyonelleşmesi ise son 8-10 yıllık döneme denk gelmektedir. Nitekim bu çalışmanın hazırlanmasında alan incelemesine konu edilen şirket profesyonel tesis yönetimi alanında ülkemizde ilk örneklerini uygulamaya sokmuştur.

Konut projelerinin ve çoklu yapıların sayısındaki artışla birlikte tesis yönetimi kendi özel konumu yaratarak hem konut sakinleri hem de konut üreten firmalar için stratejik bir çözüm ortağı noktasında gelmiştir. Nitekim profesyonel tesis yönetimi faaliyetleri konut üreten inşaat firmalarının üzerlerindeki yükü alarak onların kendi asıl işlerine konsantre olmasını sağlarken, konutlarda yaşayanlara da kalite ve konfor yaşatmaktadır.

Ülkemizdeki gelişim süreci henüz yeni olan tesis yönetimi ve bu bağlamda DKK dünya genelinde 78 ülkede ve uzunca bir süredir profesyonel bir şekilde uygulanmakta, enerji, çevre konuları ve istihdam potansiyeli nedeni ile devlet desteği gibi araçlarla da sübvansiyon sağlanmaktadır. Ülkemizde tesis yönetimi konusu disiplinler arası uygulamalar ve bir uzmanlık gerektirdiğinden diğer dış kaynak ve yardımcı idari işler gibi kavramlardan sıyrılarak ayrı bir alan haline gelmeye başlamış ve yine ülkemizde son dönem üst yapı gelişimine bağlı olarak bir ivme kazanmıştır (Evcioğlu,2013).

Gelişmekte olan ekonomilerde zaman zaman kriz ve diğer mali sorunlar nedeni ile duraksama yaşansa da global standartlardaki yeni yaşam alanları, turistik,

sağlık ve endüstriyel yatırımlarla gelişme gösteren ekonomi hizmet sektörü ve tesis yönetimi iş alanını da geliştirmiştir. Diğer yandan gelişen lojistik sektörü ve gelecekteki lojistik üs projeleri, yabancı menşeli yatırımlar, otel yerleşkeleri, alış-veriş merkezleri, site, toplu konut projeleri, rezidanslar ve sosyal alanlar sektörün büyümesinde önemli itici güç olmaktadır (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1994).

Ülkemizde profesyonel tesis yönetiminin gelişmekte ve büyümekte olması bazı eksiklerin de dikkatini çekmesine neden olmaktadır. Bunlardan başlıcaları arasında 1960'lı yıllardan kalma ve günün ihtiyaçlarına cevap veremeyen yasalara bağlı olarak bu işlerin yönetilmesidir. Bundan dolayı öncelikle profesyonel tesis yönetimi işlerinin ayrı bir yasal ve idari düzenleme ile ve de daha ileri aşamada bir üst kurum ya da organizasyon denetimi ile yerine getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca alan yazında yer alan akademik ve teknik yerli menşeli ve ülkemize koşullarına uygun bilimsel çalışmaların sayısı oldukça az olduğu gibi var olanlar ise yabancı kaynaklı yayınların çevirilerine dayanmaktadır. Bu çalışma alan yazında ilklerden biri olma özelliği taşımaktadır. Son olarak profesyonel tesis yönetiminin bir meslek dalı olarak iş kolları arasında yeri alması, üniversitelerde eğitim bölümleri açılması, sertifika ve belgeleme yapılması yerinde olacaktır.

Ülkemizde, Türkiye Tesis Hizmetleri Yönetimi İş Adamları Derneği (TESHİAD) tesis yönetimi sektörünün 2015-2020 yılları arasında pazar payının önemli ölçüde artacağını ve ciro hacminin bir milyar USD' ye çıkacağını tahmin etmektedir (TESHİAD, 2014). Bu artıştaki en önemli pay ise özellikle İstanbul'da ve büyük şehirlerde son dönemde inşa edilmekte ya da edilmiş olan toplu konutlar, büyük hacimli siteler ve çok katlı binalardır. Türkiye'de de tesis yönetimi sektörünün gelişmesine de öncülük eden yine yüksek teknolojili, yüksek binalar olmuştur. Türkiye'de profesyonel tesis yönetiminin ilk örneği 1993'te faaliyete geçen Sabancı Kuleleridir. Kurum bu işi kendi bünyesinde oluşturduğu bir kadro ile gerçekleştirmektedir. Yine 2000 yılında hizmete giren İş Kuleleri, Türkiye İş Bankası'nın iştiraki olan bir profesyonel tesis yönetim firması, İş Merkezleri Yönetim İşletim A.Ş. tarafından yönetilmektedir (TESHİAD, 2014).

Türkiye'de tesis yönetimi, kamu kurumlarının pratikleri hariç tutulduğunda, büyük şirketlerin öncülüğünde 1990'lı yılların ortalarından itibaren iş dünyasına

kazandırılan bir iş yapış biçimi ve meslek sahası olmuştur denilebilir. Sektörün yayın organı olan Hizmet Dergisi (2014) verilerine göre halen sektörde yaklaşık 1 milyon 200 bin kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir. Özellikle İstanbul'da sektör hızla büyümekte ve yönetim anlayışı açısından yurt dışındaki örneklere biraz uzak olmakla birlikte, yaklaşmaktadır. Sabancı Kuleleri'ndeki yönetim, yurt dışında terkedilmiş bir model olan idari işler bölümü tarafından yürütülmekte, ancak modern tekniklere uymakta, İş Kuleleri'ndeki yönetim ise ayrı bir profesyonel firma tarafından yürütülmekte ve gerekliliklere gelişerek uymaktadır. Bu iki örnek bugün için önemlidir, çünkü Sabancı Kuleleri Türkiye'de sektörün profesyonel anlamda doğmasına sebep olmuştur. İş Kuleleri ise en son hizmete girmiş olan yüksek teknoloji yapı olarak sektörün bugünkü ve yakın gelecekteki halini temsil etmektedir (Doğru, 2014:6)

Günümüzde kurum içi yapılaşmalar artık terkedilmekte ve profesyonel tesis yönetimi firmaları tercih edilmektedir. Özellikle büyük bankalar sektörün geleceğini görmekte ve kendi gayrimenkullerinin yönetimi için profesyonel tesis yönetimi firmaları oluşturmaktadırlar. Bunlara örnek olarak, Yapı ve Kredi Bankası ile Koray İnşaat iştiraki olan YKS Bakım Onarım ve Yönetim Hizmetleri A.Ş., İş Bankası iştiraki olan İş Merkezleri Yönetim İşletim A.Ş. verilebilir. Yeni inşa edilmekte olan bir takım yüksek yapılar ise yine işletimi devralacak profesyonel tesis yönetimi firmaları kurmakta ve yurt dışından üst düzey yöneticiler istihdam ederek veya danışmanlık hizmetleri alarak, yeni kurdukları şirketleri desteklemektedirler.

Yurt dışında özellikle Amerika ve Avrupa'da Tesis Yönetimi sektöründe kendini kanıtlamış şirketler de Türkiye'deki bu pazara ilgi göstermekte ve Türk şirketler ile anlaşma yaparak sektöre girmektedirler. Bütün bunların yanı sıra Türkiye'deki sektörün içinden yetişerek müteşebbis olarak kurulan, yöntem bilgisi anlaşmaları (know-how) ile yurt dışından destek alınarak kurulan ve yine Türkiye'deki pazar içerisinde kendisini kanıtlamış firmalar mevcuttur. Total Solution Provider (TSP Tesis Bakım Onarım ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.) buna en iyi örnek olarak verilebilir.



## 2.9. Türkiye’de Tesis Yönetiminde Zorluklar

Ülkemizde tesis yönetimi üzerinde çalışan Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği, modern ve etkin tesis yönetimine geçişi desteklemek için kurulmuştur. Halen ülkemizde tesis yönetimi ile binaların kendine özgü kadrolu personeli ile icra ettikleri tesis yönetimi ve özel sektör girişimi ile firmaların sözleşme yaptıkları tesislere dışarıdan verdikleri hizmetleri içeren tesis yönetimi akla gelmektedir. Ülkemizde ise tesis yönetimi henüz bir meslek kimliği ile ele alınmamaktadır. Aralık 2010 içinde hizmete giren Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği-UTTMD, Ege Teknik Müdürleri Derneği-ETMD, Akdeniz teknik müdürler Derneği-ATMD gibi diğer tesis teknik müdürü dernekleriyle işbirliği içindedir. Tesis yönetiminin ve tesis yöneticisinin meslek düzeyinde tanımlanması ile başlaması gereken bu sürecin bir proje olarak kamu düzeyinde de sahiplenilmesi gerektiği değerlendirilmektedir (Evcioğlu,2013).

Büyük yatırımlarla gerçekleştirilmiş ve yatırımcıların da büyük beklentileri olan tesisleri yönetmek ve işletmek üzere oluşturulmuş kurum içi yapılanmaların başına geçirilecek kişilerin yöneticilik bilgi ve becerilerini ispat etmiş, kurumun güvenine layık olmuş tecrübeli üst düzey yöneticilerden oluşması gerekmektedir. Ancak ana işletme içinde bir birim olarak faaliyet gösteren tesis yönetimi işletmelerinin yöneticileri maalesef yeterince etkili olamamaktadır. Bunun nedeni tesis yönetimi yöneticileri hizmeti alanlar ile işletme arasına sıkışmalarıdır. Bu engelin aşılması için ise hem bağımsız hem de işi yalnızca tesis yönetimi olan uzman kuruluşlardan dış kaynak kullanma yoluyla hizmet alınmalıdır (Çelebioğlu, 2000).

Önemli konut yatırımlarının profesyonel olarak yönetilmesinde hem teknik hem de insan odaklı hizmet bilincinde olan yöneticilerin yetiştirilmesi ve bunlarında en uygun maliyetlerle yerine getirilmesi için deneyimlerin ve bilgi birikimlerinin artırılması gerekmektedir. Hizmet alanlarca bir maliyet unsuru olarak görülen tesis yönetimi, hizmet kalitesini geliştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve en önemlisi karlılığı artırmak gibi konulardan uzak kalmaktadır. Bundan dolayı profesyonel tesis yönetimi, tanımında yer alan unsurları ile birlikte ele alınmalıdır.

Çünkü profesyonel tesis yönetimi firmaları için bu işler onların temel faaliyet konusudur. Ayrıca her işletme gibi kar odaklı olduklarından, maliyetleri düşürme, müşteri memnuniyetini ön planda tutma yönünden daha rasyonel çözümler geliştirmek zorundadır.

Tesis yönetimi, bir yönetim modeli olarak ABD ve Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde uzun bir geçmişi olan süreçler dizisidir. Günümüzde tesis yönetimi denildiğinde tekil ve basit işler olan temizlik ve güvenlik gibi hizmetlerin verildiği organizasyon işlerinin çok daha ötesine geçildiği görülmektedir.

Tesis yönetimi henüz hafriyat aşamasından nihai kullanıcılara hizmet vermeye kadar geniş bir alana yayılan işlemler dizisi olarak görülmektedir. Bu nedenle tesis yönetimi tesisi kurmayı, tesisi işletmeyi ve tesisin işleyişindeki hem nicel hem de nitel performansını sürekli izlemeyi kapsayan uzun, orta ve kısa dönemli karar ve çabalar bütününden oluşan sistemli bir yaklaşım biçimidir. Tesis yönetiminin iki ayağı bulunmaktadır. Birincisi; yatırımın programlanması, yerleşimlerin ve yaşam alanlarının planlanması, yaşam alanlarını kullananların gereksinimlerinin öngörülmesi ve karşılanması, sistemlerin organize edilmesi, sürdürülebilir çözümler üretilmesi gibi soyut hizmetler dizisidir. İkincisi ise tesisin bakım, onarım, revizasyon gibi teknik yanı bulunan fiziki işlemlerdir.

Tesis yönetimi çok boyutlu işlevleri yerine getirdiğinden kendi işlevsel sahasında tesislerin ve kullanıcıların farklı açılardan ve değişik kriterlere göre sürekli izlenmesine ve önceden planlanmış olanla gerçekleşen hedeflerin birbiriyle mukayese edilmesi ile ilerleyen kompleks bir yapı görünümündedir.

Tesis yönetimi günümüz itibariyle artık başlı başına bir yönetim modeli olarak yerini her geçen gün daha da sağlamlaştırmaktadır. Bunun arka planında uluslararası ilgili kurumların yaptığı hem saha hem de teorik çalışmalar bulunmaktadır.

Tesis yönetiminin odağında insan vardır. Bu nedenle hukuktan mühendisliğe, finansmandan modern yönetim tekniklerine kadar pek çok disiplinle ilişkilidir. Tesis yönetimi amaç olarak; yaşadığı yerlerde insana değer ve konfor hissini yaşatmaktır.

Görece yeni bir yönetim modeli olan tesis yönetiminin kapsamı, değişen koşullara bağlı olarak genişlemeye devam etmektedir. Küresel anlamda tesis yönetiminin en önemli çatı örgütü olan IFMA, bu kavramı *“inşa edilmiş yapıların ve tesislerin işlevselliğini sağlamak amacıyla insanlar, mekânlar, süreçler ve teknolojik bileşenler arasındaki entegrasyonu gözetten çok disiplinli bir meslek dalı”* olarak tanımlamıştır. Güncel yaklaşıma göre ise özetle, yönetime konu olan tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi anlamına gelmekte olup ulaşılan optimizasyon ölçüsünde paydaşlara sağlanan değerin artırılması amaçlanmaktadır.



### 3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

İŞ dñnyasında yaşanan gelişmeler ve artan rekabete bağlı olarak ilerleyen teknoloji, yeni nesil çözümler, ekonomik küreselleşme, artan beklentiler ve değişken ortamlar karşısında işletmeler pozisyonlarını korumak, büyümelerini sürdürmek ve rekabet edebilmek için sürekli arayış içindedirler. İŞletmelerin piyasadaki değişimlerin zorunluluk haline getirdiği adaptasyon ve entegrasyon süreçlerinde kararlar verme ve bunları hayata geçirmede karşılaştıkları zorluk ve sorunlar temel yeteneklerine konsantre olma ve bunlar dışındaki faaliyetleri dışarıdan bir işletmeye devretmelerini gerektirmektedir (Espino ve Padrón, 2004:297).

Küreselleşmenin sonucu olarak, Şirketlerin birbirlerine yakınlaŐması, birbirlerinden kullandıkları üretim teknikleri, baŐvurdukları organizasyon modelleri, uyguladıkları istihdam politikaları konularında etkileŐimin doğmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, dñnyanın farklı coğrafyalarında bulunan ve farklı üretim alanlarına sahip olan Şirketler; kendi örgüt felsefeleri, içinde buldukları toplumların kültürleri, üretim yaptıkları alanlarda kendine özgü gerekliliklerini dikkate alarak DKK olgusunu farklı biçimlerde anlamıŐ ve uygulamıŐlardır. Kaçınılmaz olarak, bu alanın teorisyenleri ve ekonomistler bu farklı uygulamalar ve farklı bakış açılarını temel alarak farklı DKK tanımları yapmıŐlardır.

Bu bağlamda ele alındığında tesis yönetimi, içerdėi fonksiyonlar ve kapsamı bakımından ele alındığında başlı başına bir yönetim faaliyeti olmakla birlikte bir hizmet kiralaması ya da anlaşması kapsamında yürütölmektedir. Profesyonel tesis yönetim firmaları ve yöneticileri profesyonel bilgi ve deneyimlerini bu alanda gereksinim duyan işletmelere sunarken bu hizmetleri alanlar tarafından DKK işi yapmaktadırlar. Tesis yönetimi kapsamında icra edilen faaliyetlerin odağında kaynakların etkin kullanımı ve destek hizmetleri yer almaktadır. Bu hizmetlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği ise DKK konusunda sağlanacak başarıya bağlıdır.

### 3.1. Dış Kaynak Kullanım Kavramı

İngilizce'deki karşılığı “outsourcing” olan kavram, “outside resource using” kavramının kısaltılmasından üretilmiş (Bühner ve Tuschke, 1997:21) olup, Türkçe'ye DKK olarak geçmiştir. Doksanlı yılların başlarında yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen ve küreselleşmenin de ivmelendirdiği esaslı değişim ve dönüşümler sonucunda gelişen stratejik bir yönetsel faaliyet, rekabet ve etkinlik aracı ve yeni nesil yönetim çözümlerinden biridir (Keskin,2015:193).

Woodruff (1996), “outside” yani Türkçe karşılığı “dışardan temin” olan kavramı işletmecilik bağlamında ele alarak bir kişinin kendine ait olan şirketinin sınırları dâhilinde olmayan değerleri yaratması şeklinde kabul etmiştir. Picott (1996) ise bunu dışsallık yaklaşımı açısından değerlendirerek sınırsız örgüt/örgütlenme düşüncesinin nihai kullanıcının /tüketicinin yararına eklenen ve yaratılan değerlerin dışarıdan paydaş ortaklarla bütünleşmesi olarak kabul eder (Woodruff, 1996:53).

Hirscheim (1993), üretim açısından ele alarak, yığın ve parti üretim yöntemleri ve enformasyon toplumun hakim olduğu anlayışla işletmenin asıl üretim konusu dışında kalan yan hizmet veya üretimlerin kendi bünyesinden çıkarılarak organizasyon içinde yerine getirilen tali işlerin satın alınması, kiralanması, devre mülk şeklinde kabul ederken (Lacity and Hirscheim Rudy, 1993:74), Gibson, (1996) rutin ve sıkça tekrarlanan tali işlerin bir tedarikçi eliyle yapılmasını tarif eder (Gibson, 1996:20).

Kavramı finansman bakımında ele alan Embleton ve Wright (1998), bir işin tamamının veya herhangi bir bölümünün yapılması ya da yerine getirilmesi için bu işi yapabilecek başka şirketlere parasal ödemeler yapılması olarak değerlendirmektedir (Embleton and Wright, 1998:95). Bu bağlamda, finansal transfer açısından başarıyı sağlamak amacıyla bir şirket öncelikle kendi ilgi alanındaki işi en iyi şekilde ve bir başkasına ihtiyaç duymadan yapmalı, ancak tali ve dış destekle halledilebilecek üretim işlerini dışarıya bırakmalı, yani “outsource” etmelidir. Bu yaklaşım tarzı yüz yılımızın katı rekabetçi iş ortamında yaşam şansını sürdürmenin tek yolu olarak görülmekte, biraz sloganist bir söyleyişle, “do your best and

outsource rest” (yapabildiğinin en iyisini yap, geri kalanım dış kaynağa bırak) söylemiyle açıklanabilir ([www.abmgrup.com](http://www.abmgrup.com)).

Konuya üretimde verimlilik ve performans açısından bakan Düren (2000)’e göre, dış kaynaklardan yararlanma, rekabet edebilirliği yükseltmek için, firmalar tarafından esneklik kazanma, zamanı ve kadroları kısıtlama yöntemi olarak görülmektedir. Giderek daha çok sayıda firma, çeşitli alanlarda, eskiden kendi kadrolarıyla gerçekleştirdikleri işleri, performanslarına doğrudan etkilemeyen ikincil işler olarak değerlendirmekte ve bu yükten kurtulmak için, danışmanlık şirketlerinden, fason imalatçılardan ve yan sanayi kuruluşlarından kaynak transferi yapmaktadırlar. Böylece, hizmet ve üretim sektörlerinde, destek faaliyetlerini yerine getiren çok sayıda DKK hizmeti veren firma daha aktif ve etkin rol almaya başlamaktadır (Düren, 2000:78-80, Türksoy, 2005:16).

Kavramların odağında DKK’nın bir rekabet etme aracı olduğu görülmektedir. Rekabet koşullarındaki değişimler, teknolojideki hızlı ilerlemeler, endüstrilerin küreselleşmesi gibi gelişmeler, işletmeleri yapı ve işleyişleri üzerinde önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. DKK rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edilmektedir (Porter, 2000:135, Özutku, 2002:117). Bu stratejik anlayışın temelinde rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi ve temel olmayan fonksiyonlarının işletme dışından sağlanması yer almaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler, kendi iç olanakları ile elde etmesi güç olan yetenek ve iş kapasiteleri gerektiren konularda DKK’na kanalize olmaktadır. DKK ile işletmelerin yapıları küçülmekte, daha esnek ve hızlı hareket edilebilir hale gelmektedir. İşletmeler maliyetlerini kontrol altına almakta ve kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedir (McIvor, 2000:32-33).

DKK, kavram olarak geniş bir alana yayılı olduğundan, içerik olarak bazı kavramlara da çok yakın olmakla birlikte Ortak Girişim, Stratejik İttifak ve Taşeronluk gibi kavramlarla karıştırılabilmekte ya da birbirinin yerine kullanılabilir. DKK, parametre olarak bu kavramların hepsini içine alabilmekte ancak söz konusu kavramlar DKK kadar kapsamlı olmayıp türevi durumundadır. Çünkü yukarıda belli açılardan ele alınan tanımlamalara atfen bir

değerlendirme yapıldığında; stratejik ittifak, bir kısımdan diğer bir kısma tek yönlü kaynak transfer etmeyi içerirken, DKK, bir departmanın satılmasından veya üretim ya da hizmetin elden çıkarılmasından farklıdır (Looff, 1997:30-31).

Tesis yönetimine DKK açısından bakıldığında hizmet veren ve hizmet alan işletmeler arasında stratejik amaçla ortak girişimde bulunmaktadır. Ortak girişimde hem tedarikçi ve hem de alıcı birbirlerine yakın çalışabilmek için tüm kaynak ve taahhütlerini birlikte oluşturma yoluna giderken, DKK’nda, faaliyet alanının sınırları ve taahhütlerini dış kaynaktan faydalanan işletme ile outsource hizmeti veren firma birlikte oluşturdukları sözleşme belirlenir (Bryce ve Useem, 2008:635).

DKK sıkça yanlış anlaşılan taşeron kullanmaktan farklıdır. Taşeronluk, bir firmanın taahhüdünü belirli bir komisyon ücreti olarak başka bir firmaya tamamen devretmesi olgusunu ifade eder. Taşeron çalışma bir anlamda despotik emek rejimidir. Çünkü taşeron çalışmada baskı, yüksek iş değiştirme hızı, düşük ücretler, ağır çalışma koşulları, ciddi sosyal hak kayıpları, sosyal güvencesizlik ve işçi sağlığı ve iş güvenliğinin olmaması durumu söz konusudur (Yücesan-Özdemir, 2010:42, Çogan:78). DKK ise bir işbirliği stratejisidir ve sürdürülebilir başarı için gerektiğinde uzun soluklu ortaklık anlayışına sahiptir. Bu bakımdan DKK’nın daha iyi anlaşılması için yakın ilişkili ve benzer kavramlara bakmakta yarar vardır. Buna göre; “Ortaklıklar (partnership)”, “öz yetenek bazında yapılan ortaklıklar (co-sourcing)”, “alt yüklenici ve taşeronla iş yaptırma (subcontracting)”, “iş ortaklığı, müşterek yatırım girişimi (joint venture)”, “stratejik kaynaklama veya stratejik ortak edinme (strategic sourcing veya partnering)”, “faaliyetlerin daraltılarak dışarıdan iş yaptırma (contracting-out)”, “dışarıdan tedarikçiler kiralama, imkân ve tesis yönetimi (out-tasking, facilities management)”, “dikey ve yatay birleşme (vertical ve horizontal integration)”, “ortak markalaşma (co-branding)”, “birlik veya stratejik ortaklık (corporation veya corporate strategy)” , “stratejik ittifaklar (strategic alliance)” dir. Ayrıca bu sayılanlara ek olarak “imtiyaz sözleşmesi (franchising) ve lisans verme” gibi kavramlar DKK’nın taşeronluk anlayışına göre çok daha geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir (Koçel, 2014:390, Szymankiewicz, 1994:28, Kleeman,1994:24, Lankford and Parsa, 1999: 310).

Kavramsal açıklamaların ardından DKK'nın ne olduğu konusunda yapılan bazı tanımlamalar ise Şu Şekildedir;

DKK; firmaların esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde de başka firmaların uzmanlığına baŐvurması, bir başka deyişle, dışarıya iş vermesidir. Bir kuruluşun, iş işleri kapsamındaki bazı fonksiyonlarını yürütme ve bu fonksiyonlar hakkında karar verme yetkisini, belirli bir kontrat kapsamında, dış kaynaklı başka bir kuruluşa devretmesi iŐlemidir. Devretme işlemi sadece bazı faaliyetlerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda üretim faktörlerini ve karar verme yetkisini de kapsayabilir. Üretim faktörlerinden kasıt, faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan kaynaklardır. Bu kaynaklar insan, yetenek, teÇhizat, teknoloji, vb. olabilir (KoÇel, 1999:272).

DKK; bazı işletmelerin yinelenen iş aktivitelerini ve karar alma mekanizmalarını kontratta yazıldığı gibi işletme dışından örgütlere yaptırma işi olup organizasyonun dışsal kaynaklardan ürün veya hizmet temin etmesidir (Lankford ve Parsa, 1999: 310).

DKK; işletmelerin misyon ve amaçlarını etkin bir Şekilde yerine getirebilmesi için kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasını, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konu da uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki tedarikçi firmalara, gerekli kalite ve standartlara uygun bir biÇimde işin bir kısmını veya tümünü devretme stratejisidir (Quinn vd., 1994: 45).

Kavramsal açıklama ve tanımların ortaya koyduğu üzere DKK, işletme içindeki bir birimin tamamen kaldırılması, satılması, üretimin veya hizmetin elden çıkarılmasından farklıdır. DKK işletme için yapılması veya bünyede sürdürülme zorunluluğu olan faaliyetlerle ilgilidir. DKK sözleşmesinde bir firma, doğrudan başka bir işletmeden önceden belirlenmiş Şartlara uygun olarak üretim ya da hizmet satın alır. (Embleton and Wright, 1998:94). Bu bakımdan DKK, işletmelerin faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler (core-competence ) ile sınırlamaları, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini daha kaliteli ve ucuz olarak tedarikçilerden temin etmelerine yönelik bir süreçtir (Buğdaycı, 1998:187).



DKK; firmanın kendisi tarafından yerine getirilen bazı işlerin başka bir firmadan temin edilmesidir. Ancak, DKK sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Özetle, bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde DKK uyguluyor denilebilir. DKK yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir. DKK ilk ortaya çıktığında, firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanmıştır. Ancak, günümüzde DKK, yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, işlevsel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır (Mersin, 2005:101).

DKK'nın, firmaların rekabet gücünü etkin bir şekilde korumalarını sağlayan ana unsurlardan biri olan “temel yeteneklerinin” geliştirilmesine büyük katkı sağladığı bilinen bir gerçektir. Bu konuda temel yetenek, bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Firmalar genellikle aşağıda sıralanan özelliklere sahip süreçleri temin etmek için DKK eğilimindedirler (Koçel, 1999:273). Bunlar;

- İşletme ve yatırım sermayesi yüksek olan hizmetler,
- Uzmanlık gerektiren hizmetler, çok hızlı değişen pazar koşullarına maruz süreçler (istihdam maliyeti yüksek),
- Hızlı değişen teknoloji nedeniyle pahalı yatırım gerektiren süreçler olarak tanımlanabilir.

Genellikle dışarıdan temin edilmeyen süreçler ise (Koçel, 1999:273);

- Stratejik planlama fonksiyonu yönetimi,

- Finansman yönetimi ve yönetim danışmanlığı yönetimi,
- Tedarikçiler ve kalite kontrolü,
- Pazara ilişkin konuların denetimidir.

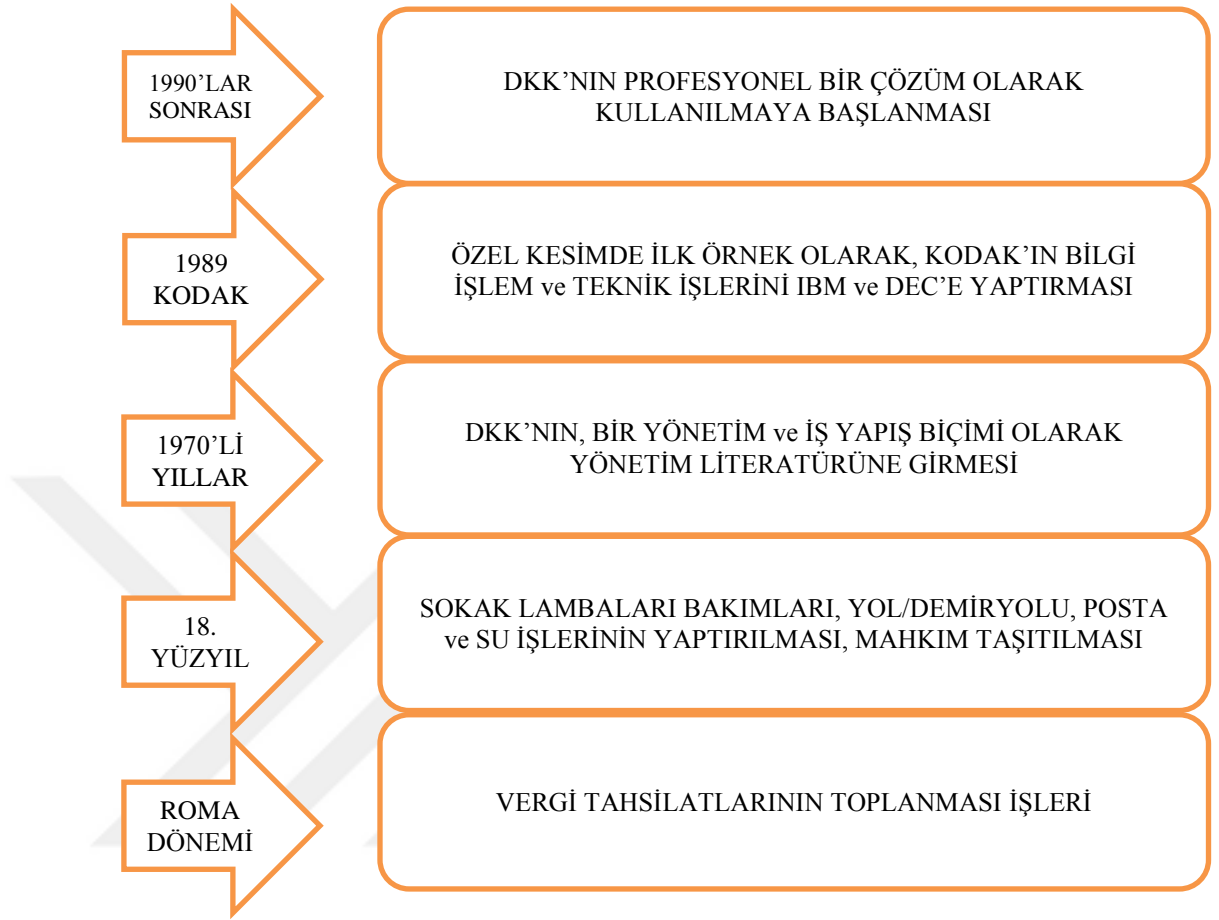
DKK'nın önemini ve gündemde kalmasını sağlayan en önemli neden işletmelerin temel yeteneklerinde daha etkili olma isteğidir. Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmeli ya da bu yolda çaba sarf etmelidir. İşte işletmeye rekabet gücünü verecek olan da bu kendine has temel yetenektir. Temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer işler ise dış kaynaklara aktarılmalıdır.

Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır. İşletmeler, temel fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanarak sağlamazlar. Temel fonksiyon, işletmeye stratejik avantaj sağlayan, sınırlı sayıdaki fonksiyonlardan biridir. Bir temel fonksiyon veya yetenek, bilgi paylaşımı ve müşterek öğrenme yoluyla yavaş değişen, ilave büyük yatırımlar yapılarak çabucak geliştirilmesi mümkün olmayan bir etkinliktir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte hem de çok iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar (Güleş vd.2012:121-122).

### **3.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

DKK'nın tarihi gelişim süreci denildiğinde, tanımında olduğu gibi üzerinde mutabakat sağlanmış net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Alan yazındaki teorisyen ve yazarlar DKK'yı kendi çalışma alanları veya ülkelerindeki gelişim ve koşullara göre ele almaktadırlar. Fakat bir işi başkalarına yaptıрма ve bu birlikteliğin koşullarını bir sözleşmeye dayandırma insanlık tarihi kadar eskidir (Karahana, 2009:189). DKK'nın bu tarihi gelişim süreci aşağıda Şekil 18'de gösterilmiştir.

## Şekil 18 ; DKK Tarihi Gelişim Süreci



Kaynak: Kakabadse ve Kakabadse 2002, Bryce ve Useem 1998, Karahan, 2000b'den uyarlanmıştır.

1970'li yıllarda modern işletmecilik anlamında dış kaynaklardan yararlanmayı bir iş yapış biçimi yaklaşımı olarak ortaya atan ve DKK'nın babası olarak bilinen Morton Mayerson, bu yeni fikrin geleceğinin parlak olduğunu görmüş ancak kendisi bile bu fikrin bugünkü yarattığı imkanları tam olarak kestirememiştir. Zira, DKK ekonomik büyüklük ve istihdam kapasitesi bakımından günümüz itibariyle hemen hemen her iş kolunda ve yine aynı şekilde her iş modelinde sıklıkla kullanılan bir model haline gelmiştir (Tezel, 1998:6). DKK, akademik alan yazında ise ilk kez 1981 yılında da Business Week Dergisinde çıkan bir makalede kullanılmıştır (Engardio, 2006:58).

İlk DKK uygulamaları, 2. Dünya savaşından sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Bu anlamda DKK, “subcontracting” (alt işverenlik), “joint venture” (iş ortaklığı) ve stratejik birlik (ittifak) kavramına benzetilmektedir ve çok uzun zamandan bu yana “fason üretim” ve “taşeronluk” şeklinde uygulanmaktadır. Geçmişte çiftçi gruplarının ürün zamanı göçmenleri kiralayarak çiftlik işlerinde çalıştırmaları, inşaat şirketlerinin elektrik, su ve ağaç işlerinde yan eleman kullanmaları, hükümetlerin mal ve hizmet amaçlı üretimlerde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin diğer yan şirketleri kullanmaları DKK’na birer örnektir (Greaver, 1999:10).

İşletme dışı kaynaklardan mal ve hizmet sağlanması, özel sektörde 19. yüzyıl İngiltere’sine kadar giden, uzun geçmişe sahip bir olgudur. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamaya başvurulduğu görülmektedir. Kamu sektöründe ise bu yol çok yaygın olarak kullanıla gelmiştir. Özellikle İngiltere’de ceza evleri yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması konularında uygulamalar yapılmıştır. Aynı dönemde Fransa’da DKK’nın demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtım gibi faaliyetlerde uygulandığı görülmüştür (Öztürk ve Sezgili, 2002;132).

İlerleyen yıllarda, temizlik, yemek, güvenlik, ikmal gibi bazı hizmetlerin karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. İngiltere ve ABD’de hükümetlerin aldığı bir takım ekonomik kararlara paralel olarak dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulama alanları 1980’li yıllarda genişlemiştir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bugün ABD’deki şirketlerde standart bir yönetim aracı olarak kullanılmakta ve dolayısı ile bu alandaki şirket harcamaları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Bryce ve Useem, 1998:637).

Yine Amerikalı otomobil üreticileri, yıllarca basit ve üretim farklılıklarını destekleyen ara parçaları kendileri üretmekte ve ancak zaman içerisinde bu parçaların üretiminde dış kaynak kullanılmaya başlanması ile ve üretilen parçalar da kabul gördükçe bunların üretiminde taşeron firma kullanmaya başlamışlardır. Daha sonraları, maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer

işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel oluşturulması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, dış firmalardan tedarik edilmesi yolu ile DKK uygulamaları yaygınlaştırmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki kuruluş amacı yalnızca DKK işlevini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkarmıştır (Pınar, 1997:36).

Ekonomik hayat da dahil olmak üzere devlet müdahalesinin her alanda gözlemlendiği, buna karşılık devletin asli görevlerini yerine getirebilmesi için ikincil fonksiyonlarını özel girişimcilere terk etmesi ve böylece devletin asli işlerini daha etkin bir şekilde yapabileceği boyuta çekilmesi düşüncesi, kamu ve özel sektör yönetim yaklaşımlarının ne denli birbirlerinden etkilendiklerinin de bir işaretidir. Kamu ve özel yönetim yaklaşımlarının ardındaki bu kesişme, bir bakıma DKK uygulamalarının bunca kabul görüşünün ardındaki yönetsel ideolojiye ışık tutar niteliktedir (Coşkun, 2002: 197).

Günümüz organizasyonları artık pek çok yeni yönetsel modelleri bir araya getirilerek sevk ve idare edilen yapılar haline gelmiştir. Bu durumun özünde ise temel yeteneklerin artırılması ve diğer işlerin DKK yoluyla yapılması bulunmaktadır. Nitekim günümüzde yenilikçi ve inovatif örgüt yapılarında geçici istihdama, hibrid (hybrid organization) organizasyon yapılarına, ortak girişimlere, (joint ventures), şebeke organizasyonlarına (network organization), küçülmeye (downsizing), yalın organizasyona (lean organization), yığışım organizasyona (cluster organization), kendi kendini yöneten çalışma gruplarına (self-managed working groups), sanal organizasyona (virtual organization), öğrenen organizasyona, dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), çekirdek yetenek yaklaşımına (core competence) ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır. DKK, son yıllarda ülkemizde de, dünyadakine benzer şekilde rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin güçlerini arttırma yolunda buldukları çözümlerin bir parçası haline gelmiştir (Dalay vd. 2002: 288, Kanbur, 2008:389, Koçel, 2014:318).

### 3.3. Dış Kaynak Kullanımının Temel Özellikleri

DKK, diğer yönetim yaklaşımlarına göre özellikle farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler zaman içerisinde DKK'ya olan ihtiyacı daha da arttırmış ve işletmeler için 1990'lı yıllardan sonra ilgi odağına yerleşmiştir. DKK, son yetmiş beş yılın en önemli yönetim fikirleri ve uygulamalarından biri olarak tanımlanmıştır (Berberoğlu ve Şahin, 2011:36). Dünyada önde gelen pek çok işletme yöneticisi DKK'yı rekabet avantajı kazanmak için gerekli bir yönetim stratejisi olarak görmektedir. Bundan dolayı DKK'nın temel özelliği olarak işletmeye rekabet avantajı kazandıran ve temel yeteneklerdeki etkinliği ve verimliliği artıran bir yöntem olmasıdır denilebilir (Boone ve Kurtz, 2013:297).

Dean (1996), DKK'nı "işletme içinde çözemediğimiz problemler için işletme dışından herhangi birinden yardım almak" olarak tanımlanmıştır. Bu bakımdan DKK'nın işletmelerde verimli ve etkin uygulanması için belirli özellikleri taşıması gereklidir (Yılmaz, 2004:13, Dean, 1996). Dış Kaynaklardan Yararlanma;

- İşletmelerin etkin ve verimli ürün üretmeleri gerekmektedir, bundan dolayı DKK gelip geçici bir tutku değil aksine uzun vadeli bir çözümdür,
- DKK, finansal ve üretim kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan bir araç olup iş kaybı anlamına gelmemektedir,
- DKK, hizmetin en uç noktaya kadar götürülebilmesine imkân sağlamaktadır,
- DKK kendi içinde uzmanlık alım-satımı olduğundan en iyi yapılan iş üzerinde yoğunlaşmaktadır,
- DKK, işletmelerin ölçek olarak küçülmesi (downsizing) ve daha esnek bir yapıya kavuşmasında stratejik rol oynar,
- DKK geniş kapsamlıdır, bundan dolayı işletmeler çok sayıda faaliyeti bu yöntemle yerine getirebilmektedir,

- DKK ile daha önce denenmiş bir süreci uygulayarak (benchmarking) hangi faaliyetlerde DKK'dan yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermektedir,

- DKK, işletmelerde değişim mühendisliğinin (re-engineering) uygulanmasına imkân tanımaktadır,

- DKK, işletmelerde toplam kalite yönetim felsefesinin uygulanmasına yardımcı olmaktadır,

- DKK, hem içeride hem de çevreye karşı yeni bir örgüt kültürü oluşturulmasına en üst seviyede olanak sağlarken aynı zamanda müşteri memnuniyetinin de en üst seviyeye çıkarılmasında etkilidir.

Sıralanan bu özellikler DKK uygulamalarının kendine özgü özelliklerinin bir çerçevesini oluşturmaktadır. Ancak işletmelerin dışarıdan sağladığı ya da dışarıdan aldığı her hizmeti bir dış kaynaktan yararlanma olarak kabul etmek yanlış olacaktır. Anlatılan bu özellikler dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin kapsamını da ihtiva ettiğinden bir iç içelik söz konusudur. Bu bakımdan tek yönlü bakış açısı ile değerlendirilmemelidir.

#### **3.4. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamı ve Amacı**

İşletmelerin kendilerini daha yalın örgütlere dönüştürmelerinin bir yolu olarak DKK, işleri firma içinden firma dışına aktarmayı kapsar. Tipik olarak dış kaynaklardan yararlanılan işler ofislerin bakımı, ulaştırma, yiyecek hizmetleri ve güvenliğini kapsar. Bununla birlikte, üretim, tasarım, bilişim teknolojisi (BT) ve muhasebeyi kapsayan diğer iş fonksiyonları da dış kaynaklara verilebilir. Tesis yönetimi uygulamalarında bilişim altyapısıyla ilgili işlerin bir işletmeye devredilmesi buna bir örnek teşkil etmektedir (Boone ve Kurtz, 2013:297).

DKK'nın kapsamı denildiğinde öncelikle hangi işlerin işletmenin yani diğer adıyla tesis yönetim firmasının asıl işi olduğu hangi işlerinde asıl iş dışında kaldığı konusunun net bir ayrımını yapmak pek mümkün değildir. Bundan dolayı, DKK'nın kapsamı ve DKK uygulamalarında kritik öneme sahip işler ve diğer ikincil işler

şeklinde genel bir sınıflamaya gidilmektedir (Bailey, vd., 2002:89). Örneğin, ev tekstili işletmesi için kumaş üretimi yan ya da ikincil bir iş olup DKK yoluyla sağlanabilirken, kumaş üreten işletme için bu asıl iştir. Kumaş üreten işletme için de ham pamuk DKK yoluyla sağlanabilecek bir iştir. Dolayısı ile bir hizmet ya da malın üretim öncesinden nihai tüketicisine kadar olan yolcuğu ve geri dönüşüm süreçlerini de kapsayan işlemler dizisi bir tedarik zinciri süreci içinde ele alınırken, zincir içindeki bir işin spesifik olarak DKK yoluyla sağlamak birbirinden çok farklıdır.

Alan yazındaki genel sınıflamaya göre tekrarlayan, tamamlayıcı nitelikte ve rutin olan işlerin tümü DKK kapsamında değerlendirilebilmektedir. Ancak önemle belirtmek gerekir ki bu tanımda adı geçen “tekrarlayan”, “rutin”, “tamamlayıcı” ifadeleri bu işlerin önemliliğinin alt düzeyde olduğu anlamına gelmemektedir. Zira örneğimizdeki tekstil işletmesi eğer kumaş sağlayamazsa temel işlerini yerine getiremeyecektir. Ya da bir konutun yönetilmesi esnasında güvenlik ya da teknik alanlarda de yaşanacak bir aksaklık belki de telafisi olmayan çeşitli sıkıntılara neden olabilecektir.

DKK uygulamalarının son yıllarda dünyada ve Türkiye’de önem ve yaygınlık kazanmasının temel nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları “temel yetenekleri” (core competence) ile sınırlamak diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçmeye başlamışlardır. Sektör olarak en fazla bilgi teknolojilerinde kullanım alanı bulmuş olsa da, DKK alanları günümüzde giderek daha fazla çeşitlenmiştir. Yemek, dağıtım, temizlik, lojistik, güvenlik, bilgi yönetimi, dokümantasyon, tesis yönetimi, insan kaynakları, parça üretimi, muhasebe süreçleri, finans yönetimi, emlak yönetimi, endüstriyel bakım, telekomünikasyon, pazarlama, satış, çağrı merkezleri ve müşteri ilişkileri gibi alanlar DKK kapsamında olup, pek çok işletmede bu işleri kısmen ya da tamamen DKK ile sağlamaktadır (Dalgıç, 2007:6, Edvardsson,1998:145). DKK ile yapılan işler ve bunlara ait yaklaşık oranlar aşağıdaki Şekil 19’da şöyle belirtilmiştir.



Şekil 19 : DKK İle Yapılan İşler ve Yaklaşık Oranları



Kaynak: Çoğan, 2006:43

Görüldüğü gibi DKK, kapsam olarak tüm iş birim ve alanlarında belli oranda uygulanmaktadır. Önemi günden güne artan bu iş yapış yöntemi ile işletmeler pazardaki paylarını korurken rekabet avantaj ve gücü sağlamak için devamlı olarak değişen ve artan müşteri istek ve gereksinimlerini de karşılamak için çaba sarf etmektedirler. Müşteri beklentileri ve pazardaki koşullar arasında çok bilinmeyenli denklem çözümleri üretircesine işletmeler içinde buldukları koşullardan kendi amaçlarına ulaşabilmek için DKK uygulamalarından destek almaktadır (Saunders vd.,1997:67).

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri “core competence” veya öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)” uygulamasının ortaya çıkışına yol açmıştır. İşletmeler artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynaklardan yararlanmayı bir rekabet stratejisi olarak görmektedirler. Gerek özel

gerekse kamu işletmeleri, DKK'yı, özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında daha çok tercih etmektedirler (Koçel, 1999: 315).

### 3.5. Dış Kaynak Kullanım Türleri

Dış kaynak kullanım türlerini, İkincil Hizmet İşleri, Uzmanlık Bilgisi ve Danışmanlık Hizmeti, Ağ ve Bilişim Teknolojileri Uygulamaları, Tedarikçi İşletmeyle Stratejik İttifaklar ve Rakiplerle Stratejik İttifak Kurmak olmak üzere beş başlık altında toplamak mümkündür.

#### 3.5.1. İkincil Hizmet İşleri

Kamu kurumları ve bazı özel işletmelerde sıklıkla başvurulan bu yöntemde kurumun yemekhane, ulaşım, temizlik, kantin ve kafeterya gibi birimlerin işletilmesi ve yönetimi ile ayrıca iklimlendirme, teknik hizmetler, basın-halkla ilişkiler ve kurye gibi hizmetlerde DKK'dan yararlanılmaktadır. Bu işler işletmenin ana işi olmayıp çalışanlarına verdiği hizmetlerle yan işlerden ibaret olup ikincil işler kapsamında olduğundan rahatlıkla DKK yolu ile devredilebilmektedir. Hatta bu hizmetlerden bazıları için kurum gelir dahi elde edebilmektedir. Örneğin ulaşım işleri kurum DKK sağlayıcısına bedel ödeyebilirken kafe ve kantin gibi yerleri ihale gibi yöntemlerle kiralarak gelir elde edebilmektedir. İkincil işler ve hizmetleri devralan işletme, yapılan sözleşme kapsamında bu işlerle ilgili tüm süreçlerden sorumludur. Günümüzde emeğin ve emek yoğun hizmet işlerinin dışarıdan tedarik edilmesi oldukça sık kullanılan uygulamalardan biri olup bu durum taşeron kullanmak olarak nitelendirilebilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000:132).

Yukarıda da belirtildiği gibi taşeronluk yönetiminde, hizmeti veren işletme ile alan işletme arasındaki bağ zayıftır ve stratejik yanı düşük ya da hiç yoktur. DKK ise bir işbirliği stratejisidir ve sürdürülebilir başarı için gerektiğinde uzun soluklu ortaklık anlayışına sahiptir

Bu yöntemde DKK ile elde edilmek istenen asıl amaç, alanında uzman olan işletmeye belli işleri vererek verimliliği ve esnekliği artırmak, fazladan bürokratik

işleri azaltmak ve hukuki sorumluluğu devretmektir. Ancak bazen taşeron kullanmak maliyeti azaltmayabilir, ancak etkinlik ve verimlilik bağlamında parasal maliyeti telafi edilebilmektedir (Karahan, 2009a:189).

Bu yöntem alan yazında geleneksel DKK olarak da tanımlanmaktadır. Özetle geleneksel ya da ikincil hizmet ve işlerde DKK, dış kaynak sağlayan firmanın işletmenin faaliyetinin belirli fonksiyon ya da fonksiyonlarını işletme adına yerine getirmesinden başka bir şey değildir. Bu tür DKK uzun dönemi kapsayan bir sözleşmeye dayandığı zaman organizasyon daha başarılı olur. Bununla birlikte dış kaynak satıcısı firma, organizasyon için, gerekli satın alma işlemleri, personel ve diğer faktörleri sağlamak zorundadır (Güner, 2004:8, Büber, 1999:65).

### **3.5.2. Uzmanlık Bilgisi ve Danışmanlık Hizmeti**

Danışmanlık hizmetleri sağlamaya yönelik DKK'da, işletme üst yönetimi ya da üst yönetimin belirlediği yetkililer ile danışmanlık hizmeti veren dış kaynak sağlayan firmanın uzmanları, çalışmaları birlikte yürütürler. Danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmalar, ilgili faaliyete yönelik yeterli eğitimi almış, iyi yetişmiş ve yürütecekleri faaliyetler için gerekli standartlara ve yetkilere sahip ekiplerden oluşur. Bu ekipler sayesinde firmalar, işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının belirlenmesi ile ilgili bağımsız ve tarafsız hizmet verebilirler. Bu tip DKK örnekleri arasında yönetim, denetim, insan kaynakları, pazarlama, kalite yönetimi, vergi, mali hukuk, mali danışmanlık, bilgi teknolojisi, halkla ilişkiler ve ar-ge sayılabilir (Kanbur, 2008:391).

### **3.5.3. Ağ ve Bilişim Teknolojileri Uygulamaları**

Büyük ölçekli işletmelerin çoğu artık geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara bırakarak, merkezi yapılanmadan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde işletmeler daha esnek, etkin ve yenilikçi olabilmektedir. Bilhassa kamu sektöründe bürokrasinin azalmasıyla bu organizasyonlar, değişen şartlara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmektedir. Merkezden uzaklaşma işletmelere rekabet avantajı getirmektedir (Koçel, 2014: 299-300).

Günümüzde işletmeler topluluğu, sanki ortada tek bir işletme varmışçasına hareket etmekte, birbirleriyle çok sıkı bir haberleşme içinde bulunmaktadırlar. Ayrıca birbirlerinden binlerce kilometre uzakta olmalarına rağmen, elektronik ortamlar ve sosyal medya araçları ile yoluyla toplantılar düzenleyebilmektedirler. Bu sayede ürüne ilişkin resim veya diğer taslaklar üzerinde bilgisayar bağlantılarıyla aynı anda çalışarak büyük bir koordinasyon içinde müşteri hizmetlerini yürütmektedirler.

Günümüzde bu tip yöntemler kullanan işletmeler esneklik kazanma, dışsal değişim ve gelişmelere anında uyum sağlayacak araçlar edinme ve esnekliklerini sürdürülebilir olanağı sağlamaktadır. Ağ uygulamaları sayesinde örneğin proje tasarımı dünyanın bir ülkesinde yapılan, hammaddesi başka bir ülkeden sağlanan, başka bir ülkede üretimi yapılan ve küresel olarak pazarlanan ürünlerin üretimini yapan işletmelerin başarıları gitgide artmaktadır. Bu işletmeler topluluğu, adeta ortada tek bir işletme varmış gibi, birbirleriyle, elektronik haberleşme araçlarıyla, sıkı iletişim ağı kurarlar. Ürünlerle ilgili taslak ve tasarımlarını çeşitli iletişim araçlarıyla temas kurarak, hammadde ve ara malları akışları, imalat programları, satış ve tanıtım ve reklam programları ve müşteri hizmetleri gibi programları da birlikte yürütürler. Bu tarz sanal organizasyonlar birçok işletmeyi sanki tek bir işletmenin çeşitli birimleriymiş gibi aynı ortamda buluşturarak müşteriye daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı ürün sunulması imkânını sağlamıştır (Koçel, 1999:341).

#### **3.5.4. Tedarikçi İşletmeyle Stratejik İttifaklar**

Tedarikçi işletmeler ile yapılan stratejik ittifaklar (birlikler) DKK'nın başarısı için en önemli faktörlerden biridir. Özellikle Toyota gibi Japon işletmeleri bu tip dış kaynaklardan yararlanmayı yıllardır başarıyla uygulamaktadır. Bu tarz bir ittifak küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük yararlar sağlamakta böylece işletmeler sadece kalite ve yenilik üzerine odaklanmaktadır (Parasuraman vd.1994:229).

İşletmeler genellikle, tüm işletme süreç ve fonksiyonları için bazı özgün ürün veya hizmetleri tedarik ederler ve tek bir satıcıdan ürün veya hizmetleri sağlamak için sözleşme yaparlar. Fakat bazı durumlarda bu birden çok satıcıyı da kapsayabilir. Diğer taraftan DKK'nın bir kısımdan diğer bir kısma tek yönlü kaynak transfer

edilmesini temsil eden stratejik ittifaktan farklı olduğu düşünülmektedir. Stratejik ittifakların aksine, genellikle hem yeni kısımları hem de özerk gibi görünen sermaye ve kaynak oluşumlarına yol açar. Stratejik ittifakta, iki işletme genel olarak karşılıklı beceri ve eşitliğe dayalı oluşum içindedir. DKK alıcı veya satıcının birlikte yakından çalışabilmesi için tüm taahhüt ve kaynakları ortaklaşa oluşturmasıdır (Bryce ve Useem, 1998:642, Peters, 1999:8).

Diğer yandan uzun süreli DKK uygulamalarının büyük bir çoğunluğu, zamanla kendiliğinden gelişen bir süreçte tedarikçi firmalarla stratejik birlik ya da stratejik ortaklık şeklinde noktalanmaktadır. Tedarikçi firmalarla yapılan stratejik ittifaklar DKK'nın başarısı için en önemli faktörlerden biridir. ABD'de Continental ve First Fidelity Banks ve General Dynamics arasındaki DKK ilişkisi zamanla stratejik ittifak haline gelen tedarikçi ağı alt yapısının kontrol ve denetimi işlerini oluşturmuştur. Ülkemizden bir örnek ise tüm bankaların kredi kartı ve kişisel kredi bilgilerinin saklandığı ve servis edildiği Bankalar Arası Kar Merkezi (BKM) ile yapılan çalışmadır (Öztürk ve Güven, 2014:275, Güner, 2004:14).

Aslında bu tarz ittifaklarla oluşan tedarikçi ağı organizasyonlarıyla yürütülen DKK uygulamaları, küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük rekabet üstünlüğü ve maliyet tasarrufu sağlar. Japonya'da bu tip DKK'nı yıllardır başarıyla uygulamış ve bu sayede de ABD otomotiv pazarını ele geçirmeyi başarmıştır (Güner, 2004:14).

### **3.5.5. Rakiplerle Stratejik İttifak Kurma**

Belirli bir proje için işletmeler arasında oluşturulan ortaklıklarda, hem kaynaklar birleştirilmiş hem de risk azaltılmış olur. Böylece işletmeler ekonomik ve pazar güçlerini arttırırlar. Belirli bir alanda uzmanlaşan işletmelerin kurdukları ittifaklarla şirketler, tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarabilirler. Özellikle özel sektörde büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmeler global ürünler üretebilmek için bu tip ittifakları tercih etmektedirler. İttifaklar günümüzde, büyümek ve rakiplere karşı bir avantaj kazanmak için kaçınılmaz olmaktadır. Kurulan ittifaklar ile işletmeler, stratejik ve taktik zenginlikler kazanmakta ve çeşitli kültür farklılıklarından dolayı oluşan avantajları

yakalamaktadırlar. Rakip firmalarla ittifakı cazip hale getiren en önemli faktör, tek bir firmanın üstesinden gelemeyeceği ölçüdeki karmaşık gelişmelerin firmalar arasında iş bölümü yapılarak sorun olmaktan çıkarılmasıdır (Koçel, 1999:374).

### **3.6. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

DKK, işletmeler için önemli bir rekabet sağlama aracı olup sağladığı faydalar da oldukça geniştir. Bu faydalar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Ancak genel bir kavramsal çerçeve olması bakımında DKK'nın faydaları denildiğinde David Ricardo'nun Mukayeseli Üstünlükler Teorisi bağlamında değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Zira teori kısaca; verimsizliğin görüldüğü, eksik uzmanlaşmanın olduğu bundan dolayı da pahalıya mal olan mal ve hizmetler görece daha ucuza üretebilen tedarik edilmesi ve böylece kaynak israfının önüne geçilerek etkinliğin elde edilmesi ilkesine dayanmaktadır. Bu faydalar aşağıda açıklanmış olup şu şekildedir;

#### **3.6.1. Maliyet Düşürme ve Etkin Kaynak Kullanımı**

İşletmeler temel yeteneklerinde uzmanlaşma ile meşgul iken DKK ile sağlanabilecek işlerde ayrıca uzmanlaşmaya ve bu yolda kaynak maliyetine katlanmak zorunda kalmadan DKK sağlayıcısının uzmanlığını kullanarak daha düşük maliyetle hizmet alabilmektedir. DKK'nın ortaya çıkardığı maliyet avantajı yalnız parasal maliyetler değil, DKK ile elde edilebilecek işlerdeki verimsizlik, deneyim eksikliği ve zaman maliyetlerinden de oluşmaktadır. Bu nedenle Embleton ve Wright DKK için bulunmaz ve önemli bir fırsat olarak bahseder (Embletonand Wright,1998:96).

DKK'nın sözü edilen bu maliyet kalemlerindeki avantajı özellikle ölçek ekonomisi prensibi ile çalışan işletmeler, hastaneler, otel-konaklama işletmeleri ve tesis yönetiminde daha etkili sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan DKK'nın maliyet avantajı hali hazırdaki süreç ve işler için değil stratejik olarak da gelecekte ortaya çıkacak maliyetlerin düşürülmesinde de son derece önemlidir (Kakabadse and Kakabadse,2002:690). Diğer bir maliyet düşürücü etkisi de DKK

eğer başından itibaren etkin bir seçenek olarak kullanılırsa işletmenin kuruluşundan itibaren maliyet kontrolünün sağlanmasında etkilidir. Örneğin; konut projelerinin kurulması esnasında dizayn ve tasarım konularında DKK yolu ile uzman desteği alınır, ergonomi, enerji tasarrufu, evre maliyetleri ve diğer işletme giderlerinde önemli kazanımlar sağlanacaktır.

Etkin kaynak kullanım yönünden ele alındığında ise, işletmelerin varlıklarının temel nedeni kar etmek ve karlılıklarını artırmak olduğu gerçeğinden hareketle; sahip oldukları kaynakların kısıtlı olması sonucu, kar etmek ve karlılıklarını arttırmak için ellerindeki kıt kaynakları optimal şekilde değerlendirmek zorundadır. Bunun için işletmeler yürüttükleri faaliyet bünyesinde temel yeteneklerini belirlemeli ve ellerindeki kıt kaynaklar bu faaliyetler için kullanmalıdırlar. Temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyetler için DKK'na giderek, temel yeteneklerine konu olan faaliyetlerine yoğunlaşıp daha yüksek getiri elde etme imkânına kavuşurlar. DKK ile kaynaklar, getiri oranı yüksek faaliyetlere yönlendirilerek daha etkin kullanılmış olur. Ayrıca uzun zaman gerektiren faaliyetler için DKK'yla işletme üst yönetimi zaman tasarrufu sağlayarak, etkin kullanma imkânına kavuşur (Laaps,1993:101).

Diğer yandan işletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetler için DKK'na gitmeleri aynı zamanda, söz konusu faaliyetler için kaynak ihtiyaçlarını da karşılamış olur. Bu sayede işletmeler, kaynaklarını verimsiz sermaye harcamalarıyla karşılamak zorunda kalmayıp, operasyonel gider temelinde kontrata bağlarlar. Sonuç olarak DKK, sermaye fonlarının işletmenin temel yeteneğine ilişkin faaliyet alanlarında kullanılmasını sağlanır. Bununla beraber, DKK öncesi tüm faaliyetler için sermaye kaynağının kullanıldığı duruma göre sağlanan sermaye tasarrufu işletmeye kapasite artışı imkânı verir (Güzel,1995:14, Deardorff, 1998:120).

### **3.6.2. Esneklik Kazanma ve Geliştirme**

Esneklik, bir işletmenin evre koşullarındaki değişmelerden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir. Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına

uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları örgüt yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere çabuk tepki verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha hızlı gerçekleştirebilen esnek birimler haline geleceklerdir (Yiğit,2004:29).

DKK'dan yararlanmak, firmalara önemli ölçüde "stratejik" esneklik kazandırmaktadır. Örneğin firmalar; hızla gelişen yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallarda veya karmaşık sistemlerin temininde dış kaynaklardan yararlanarak tasarım için harcanan zamanı azaltırken, diğer faaliyetlerle ilgili problemler için zamanında çözüm üretebilmektedirler. Özellikle, uzmanı olunmayan faaliyetlerin dış kaynağa devri suretiyle, teknolojik gelişmelerle ilgili riskler ortadan kalkmaktadır. Bunun yanı sıra, dış kaynak hizmeti alan firmalar, kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanaklarına sahip olmaktadır (Karacaoğlu, 2001:25).

DKK'nın işletmelere kazandırdığı esneklik ise üç başlıkta değerlendirilebilir, bunlar; üretilen ürünlere dair verimlilik ve performans ile ücretler arasındaki uyumun sağlandığı gelir esnekliği; üretilen ürünler ya da verilecek hizmete göre istihdamın oluşturulduğu, azaltıldığı ya da artırıldığı sayısal esneklik; çalışanların işin durumuna göre farklı noktalara kanalize edilerek kadro işgalleri ya da atıl kadro kullanımlarının önüne geçildiği fonksiyonel esnekliklerdir. Bu esneklik formları DKK ile en düşük maliyet ve en yüksek çıktı ile etkinleştirilmektedir. Bu şekilde pazar ve üretim konularında firmaların esneklik sorunları büyük oranda çözüme kavuşturulabilmektedir (Genç,2012:217).

### **3.6.3. Temel Yeteneklere Odaklanma**

DKK'dan yararlanmanın çıkış noktası, işletmenin temel yeteneklere odaklanmasıdır. Temel yetenek, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, işletmenin



vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer tım işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. Bu nedenle, işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırmalıdır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanarak sahip olduğu tım imkan ve kaynakları belli bir noktaya konsantre ederek uzmanlaşabilir, konusunda ülkenin ya da dnyanın en iyi işletmesi olabilir (Yiğit,2004:27).

Bir işletmenin sahip olduğu bilgi ya da becerinin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. Söz konusu bilgi ya da becerileri genel hatları ile şu şekilde sıralamak mümkündür (Yiğit,2004:28).

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gerekli olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmeli ancak taklit edilmesi zor olmalı,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımı olmalı,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede gerekli olmalı,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlarında rol oynamalı,
- Pazarlanabilir, ticari olarak değerli ve sayısal olarak az olmalıdır.

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini tedarikçi firmalara devredebilir. Böylece, küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur. Ayrıca hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklanan tedarikçi firmanın maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar. İşletme için vazgeçilmez nitelikte olan ve işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol alan temel yetenekler, dünya standartlarında olan becerileri ifade etmektedir. Temel

yeteneklerin dışında işletme için temel olmayan, fakat işletmenin temel yeteneklerini desteklemek için ihtiyaç duyulan beceriler de bulunmaktadır. Bunların dışındaki becerileri gerektiren faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanmak, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasını mümkün kılmakta ve verimliliği artırmaktadır (Aydınlı, 2001:40).

#### 3.6.4. Sağlıklı Küçülme

DKK uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlayan önemli bir kavram olan küçülme (downsizing); genel olarak işletmenin örgüt yapısının daraltılması anlamına gelir. 1980’li yıllara kadar yaygın olan, “büyük örgütsel yapısı olan işletmeler iyi işletmelerdir.” görüşü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. İşletmelerde yakın zamanda ortaya çıkan küçülme eğilimleri, işletmelerin rekabet güçlerini artırmakta kullandıkları bir uygulama haline gelmiştir. Örgütsel küçülme, işletmelerin işgücü miktarını, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen bir stratejidir. Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ve yeni müşteri kazanma konularına daha fazla yoğunlaşılmasını gerekli hale getirmiştir. Ancak işletmelerin örgütsel yapılarındaki büyüklük ve karmaşıklık başta sabit maliyetleri arttırmakta ve buna bağlı olarak da işletme hantallaşmakta ve değişen piyasa koşullarına uyamaz hale gelmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler esnekliklerini arttırmak, maliyetlerini düşürebilmek ve ellerindeki kaynakları daha etkin bir şekilde kullanabilmek için küçülme yoluna gitmektedirler (Eren, 2000:92).

Diğer yandan küçülme ile işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani dış kaynaklardan yararlanarak, kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar. Yapı olarak küçülmekte, hem yalın hale gelmekte hem de kendilerini çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar. İşletmelerin küçülme yolunu seçme nedenleri arasında; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği arttırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak yer alır. Bu amaçları

gerçekleştirebilmek için organizasyonlar, bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, DKK uygulamaları ile yakından ilgilidir (Koçel,2014:315).

İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmesi, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedirler. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat DKK artırılmak suretiyle finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir. Personelin verimliliğinin düşmesi, gelecek korkusu ve moral bozukluğunun artması, işletmeye olan bağımlılığın azalması, kayıtsızlığın ve yabancılaşmanın artması, küçülme uygulamalarının dikkatlice yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 1999:350-351).

### **3.6.5. Riski Azaltma ve Yayma**

Sürekli değişen dış çevrede işletmelerin gerçekleştirdiği yatırımlar, büyük riskler taşımaktadır. İşletmeler DKK'dan yararlandıklarında daha esnek davranabildiklerinden, dinamik fırsatlar yakalamak ve değerlendirmek için kendilerini daha kolay adapte edebilmektedirler. Pazar koşulları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal koşullar ve teknoloji çok hızlı bir değişim içerisindedir ve bu değişiklikleri takip edebilmek oldukça zordur. DKK, birçok işletme için riskleri paylaşmada bir araç olup, tek bir işletmenin üstlendiği riskleri yayarak azaltılabilmektedir (Aydınlı,2001:117).

Risk ticari yaşamın bir parçası olmasına karşın, işletmeler riskleri azaltmak, belirsizlik ortamında isabetli kararlar alabilmek, karşılaştıkları riskleri azaltmak veya riski paylaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler bunun gibi durumlar karşısında, DKK'yı önemli bir alternatif olarak görmektedirler (Looff,1997:3).

İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojiye yenilikler çok hızlı

değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması riskini de arttırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi firmalarla çalışmak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Yiğit,2004:32).

Bunun yanında, DKK'da işletme yanlış dış kaynak satıcısı firma seçimi gibi risklerle de karşı karşıyadır. Ancak DKK ilişkisi bir sözleşmeye dayandığından işletme uğradığı zararı karşılama şansına sahiptir. Sonuç olarak DKK uygulamalarıyla yeni yatırım yapma zorunluluğu ortadan kalkmakta, bu yatırım için gerekli fonların işletmede kalması ve yatırımın yapılması durumunda karşılaşılabilecek risklerin dış kaynak sağlayan firmalara devredilmesi söz konusu olacaktır.

### **3.6.6. Kalite Arttırma**

Birçok işletme ulusal ve uluslararası DKK uygulamalarını, yüksek verimlilik ve toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi firma ile DKK ile herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. DKK uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi firmaların bulunması ile mümkündür. Bunun için tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir prosese sahip olmaları gerekmektedir (Mary ve Shang-Jin,2004:8).

Günümüz işletmecilik anlayışı artan rekabet ortamında işletmelerin başarılarını yalnızca parasal değerlerine göre değil, parasal değer yanında müşteri ve personel hizmet kalitesine göre değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu da, işletmelerin müşterilerine karşı daha duyarlı olmalarını gerektireceğinden, işletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılama oranı ile ürün veya hizmet kalitelerini yükseltmek zorunda olduklarını gösterir. Dış kaynak satıcısı işletmeler temel yetenek konularını, teknoloji, metodoloji, insan kaynakları ve araştırma geliştirme gibi konularına uzun

dönemler boyunca yüksek miktarlarda yaptıkları yatırımlarla geliştirirler. Ayrıca bu şekilde bizim çalışmamıza konu olan DKK yapan işletmeler geliştirdikleri temel yetenek konularına ihtiyaç duyan müşterilerine verdikleri hizmetlerle endüstriyel uzmanlık bilgisi kazandırırılar (Güner,2004:68).

Bir alanda DKK hizmeti veren bir firma, temel yetenek konusunda yukarıda açıklanan şekilde uzmanlaştığı için daha kaliteli hizmet sunar ve bu sayede söz konusu hizmet için DKK'na giden işletmelerin de hizmet kalitelerini yükseltir. Aynı zamanda işletmeler, DKK ile daha kaliteli mal veya hizmeti daha ucuza arz edebilme imkânına kavuşmaktadırlar. Bununda temel nedeni, dış kaynak sağlayan firmalar, kendi temel yetenek konularında daha fazla bilgi, tecrübe, patent, uzman personel ve gelişmiş ekipmanlara sahip olduğundan verdikleri hizmetlerde yüksek kalite ve özel imkânları müşterilerine sunmalarındır. Böylece DKK'na giden işletmeler, ürün veya hizmet kalitelerini de yükseltmiş olmakla beraber temel yetenek konularına yoğunlaşma imkânına kavuşurlar.

Örneğin bir otel işletmesi kat hizmetleri ile bu hizmetlere ait bileşenleri kendisi yerine dış kaynağa yöneltirse, verilen hizmetlerin denetimi, kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi hususlara daha fazla odaklanabilecektir.

Bir fabrika temizlik ve güvenlik gibi faaliyetleri için, servis sağlayıcı hizmetinde uzmanlaşmış bir firmayla DKK uygulamasına giderek ilgili uzman firmanın bu konudaki hizmet seviyesine ulaşabilir. Bu şekilde DKK hizmet alan işletme, ürün kalitesini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda temizlik ve güvenlik faaliyetleri için gerekli olan ekipmanlara ve işgücüne yatırım yapmaktan kurtulmuş olur ve yapmak zorunda kalacağı yatırım için gerekli sermayeyi riske etmez. Bu sayede, söz konusu sermayeyi temel yetenek konusu olan alanlarda kullanarak, ölçek arttırma imkanı bulabilir (Parlar,2002:10).

Diğer yandan yeni teknolojilerden yararlanma imkanı da sunan DKK, teknolojinin doğasından kaynaklanan eskime ve kullanılmışlık riskinin işletmeden alınıp dış kaynak hizmeti veren firmayla yani tedarikçiyle işletme dışına transfer edilmesine ve tedarikçiyle yeni teknolojik risklerin paylaşılmasına imkân tanınması yönünden önemli bir avantajdır. Dış kaynak hizmeti veren firmalar, daha yüksek

uzmanlık ve yeni teknolojik yenilikler gerektiğinde, bu tür faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir işletmenin yapabileceğinden daha fazla katma değer ile yapabilmektedirler. DKK, yatırım paylaşımını sağlarken buna ayrılacak sermayenin işletmede kalmasını olanaklı kılmaktadır (Yılmaz,2004:36).

### **3.6.7. Yönetsel Zorlukların Aşılması ve Denetlenmesi**

DKK zor olan veya kontrol dışı olan fonksiyonlarda karşılaşılan problemleri gidermede bir seçenektir. Fakat DKK, bu çeşit fonksiyonlarda yönetimin sorumluluğunu üzerinden atması ya da sorunları olan işletmelerin düşünmeden gerçekleştirecekleri ani bir tepki anlamına gelmemektedir.

Belirli bir fonksiyon yönetimi zor veya kontrol dışı olarak kabul edildiğinde, örgüt bunun altında yatan sebepleri incelemelidir. Örneğin sebep; ihtiyaçların, beklentilerin veya ihtiyaç duyulan kaynakların açıkça anlaşılabilmesi ise, DKK durumu değiştirmeyecek ve hatta daha da kötüye götürebilecektir. Eğer gerçek problem, örgütün ihtiyaçlarını anlamaması ise bunları bir dış kaynağa da iletemeyeceği açıktır. O nedenle, işletmeler öncelikle yönetimi zor ve kontrol dışı olan fonksiyonların hangileri olduğunu belirlemeli ve ondan sonra bunları yetkin bir dış kaynağa devretmelidir (Yılmaz,2004:36).

### **3.6.8. Süreç Yenileme**

Süreç yenileme (reengineering), müşteriler nezdinde işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletme organizasyonunun, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.

Süreç yenileme, müşterinin önem verdiği maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik faktörlerdeki gelişmeleri hedefler. Amaç, müşterinin isteklerini en kısa zamanda karşılayarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. İşletmenin dış kaynaklardan yararlanarak ihtiyacı olan fonksiyonları temin etmesi hızını arttırmasına imkân verecektir. Konusunda uzmanlaşmış tedarikçi firmalar, işletmenin müşteriye cevap verme süresini kısaltmasına yardımcı olacaktır. Bu

sayede işletme dış kaynaklardan yararlanarak süreç yenileme ile kazançlarını hızlandırabilir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı fonksiyon ve faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmaya başlanması söz konusudur. İşletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi, ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde DKK ile etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır (Aydınlı,2001:49).

Süreç yenileme paralelinde DKK, değişim mühendisliğine de imkân tanıdığından, işletmeler için önemli bir avantajı daha sağlamaktadır. Değişim mühendisliği; hangi görev ve faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek, etkinlik ve kalite açısından en iyi performansı göstermek becerisine sahip olduğuna bakmaktadır. Eğer cevap, işletme içinde bulunamıyorsa gözler dışarıya çevrilir. İşte bu noktada DKK seçeneği kendini dayatır, rekabetçi baskılar güçlendikçe gerçek anlamda değişim mühendisliğini gerçekleştiren işletmeler yukarıya doğru tırmanırlar. Çünkü en iyi çalışan süreçler bu organizasyonlarda bulunur (Yılmazer,2004:36).

### **3.6.9. Yenilikçilik**

Yönetim fonksiyonunu etkin kılmak ve denetimi arttırmak için dış kaynak hizmeti almak, ıslah edici bir başka çözümdür. Bazen işletme faaliyetleri, fonksiyonları ve süreçleri belli aşamaya gelindiğinde yetersiz olabilmektedir. Bunun sebebinin yönetsel bir soruna bağlı olduğu ve bunu gidermek için kontrolleri arttırmak, uygulamalarda değişiklik yapmak, özel ekipler oluşturmak, güçlü bir yönetim ile yeniden yapılanmaya gitmek, olası önlemler arasında sayılabilir. Yenilikçi fikirler elde etmek amacıyla işletmeler, DKK tercihinde bulunabilirler. Tedarikçiler, firma ile ilgili gözden kaçan, görülmeyen kimi noktaları gözlemleyerek orijinal fikirler geliştirebilmektedirler. İşletmeler, bu tür sebepler nedeniyle de dış kaynak hizmetinden yararlanabilmektedirler (Karacaoğlu,2001:18).

### **3.7. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

DKK uygulamalarının fayda ve avantajları yukarıda sıralanmıştır. Ancak DKK uygulamalarının her konuda olumlu sonuçlar üretebileceğini ya da bir sihirli değnek olarak görmek de hatalı bir düşünce olur. DKK sağlayıcısı ile aşırı bağımlılık sonucunda belli bir takım esnekliklerin kaybedilmesi, denetim dışı kalma, güvenlik, tedarikçilerin rakibe dönüşme olasılığı gibi bazı riskler bu yöntemin temel sakıncaları arasındadır. Diğer yandan her işletme kendi koşullarına göre DKK sağladığından bunun sınırları ve kapsamı konularında bazı çatışmalar ve uygulama neticesinde beklenen faydayı elde edememe gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Aşağıda DKK konusunda yaşanabilecek sorunlar ve sakıncalar hakkında genel bir sıralama yapılmıştır (Yılmaz,2004:38).

#### **3.7.1. Esneklik Kaybı**

İşletmeler belirli faaliyetleri için sürekli DKK'na gidebilir. DKK uygulamalarının bu şekilde uzun dönemleri kapsamı veya sürekli hale gelmesi işletmeleri, bu firmalara aşırı derecede bağımlı hale getirir. DKK'nda işletmelerin bu firmalara aşırı bağımlılığı sonucunda da işletme esnekliğini ve DKK'ndaki kontrolü kaybetmesine neden olur. Esnekliğini ve kontrolünü kaybeden işletme başta fiyat olmak üzere tüm koşullar üzerindeki pazarlık gücünü kaybeder. Bu şekilde pazarlık gücünü kaybetmiş bir işletmenin yenileme sürecinde imzalayacağı DKK ilişkisini düzenleyen her yeni sözleşme, aleyhine olacaktır. Bu da daha ağır şartlara imza atmış işletmelerin DKK'na yönelmesinin temel nedeni olan maliyet tasarrufunu zamanla ortadan kaldıracak ve işletmelerin karlılığını tehlikeye sokacak hale gelecektir (Eren,1998:226).

#### **3.7.2. İşletme İçinin Boşalması**

DKK, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş başka firmalara yaptırırsa işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmelerdeki dış kaynaklardan yararlanma sonucu belli işleri ve ürünleri yurt dışındaki taşeron firmalardan alıyorsa, o endüstri dalının



içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazı yönetim uzmanlarına göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görünmezken, bazı yönetim uzmanları da bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görmektedir (Koçel,1999:302).

Daha önce de ifade edildiği gibi DKK, temel yeteneklere daha fazla alan açma amacı taşıdığından, temel yetenekleri dışındaki işlerin ve bu işlere ait sorunlulukların devredilmesinde tespit edilecek noktaların çok dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Devredilen işlerin temel yeteneklerle olan ilişkisi doğru ayarlanmazsa ve işletmenin içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler dış kaynaklardan sağlandıkça işletmelerin içi boşalır. Bu sakıncanın ortaya çıkmaması için, işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel yetkinliklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeye özen gösterilmesi önemlidir.

### **3.7.3. Çalışanlar Arasında Uyumsuzluk**

İşletmeler bazı faaliyetleri için DKK'na yönelme kararı aldıklarında, bazı personelini tasfiye etmek durumunda kalabilir. DKK işletmenin bazı faaliyetlerini işletme dışına, söz konusu faaliyetlerde uzmanlaşmış işletmelere devretmeyi gerektirdiğinden, işletmelerin DKK'na gitmeleri, DKK öncesinde bu faaliyetleri yerine getirmek amacıyla istihdam edilen işçileri atıl duruma getirir. Örneğin dağıtım faaliyeti konusunda DKK kararı alan bir işletme bu faaliyeti dış kaynak satıcısı firma aracılığıyla daha kaliteli bir şekilde elde edecektir. DKK'dan önce işletmede dağıtım faaliyetleri için kullanılan işçi, şoför ve taşıt araçları atıl duruma gelecektir. Bu durumda ilk alternatif olarak bu işçilerin tasfiyesi gündeme gelecektir. İkinci alternatif olarak ise DKK öncesinde yürüten işgücünün yeteri kadar tecrübe ve uzmanlık sahibi olanları veya belirli bir kısmı dış kaynak satıcısı firmaya transfer edilebilmesidir (Berberoğlu ve Şahin 2011:219).

DKK'na çalışanlar açısından bakıldığında, işletmelerin bazı faaliyetler için DKK'na gitmesi sonucu çalışanların en azından bir kısmının işlerine son vermesi durumunda, işletmeleri yetiştirmiş uzman personelinden yararlanma imkanı

kaybetmesinin yanında diğerk departmanlarda çalışanların işe ve işletmeye bağlılık ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilediği görölr. Ayrıca işletmenin bazı faaliyetler için DKK'na gideceğinin gündeme geldiği durumlarda çalışanlar arasında huzursuzluk ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar belirsizlik ve işlerini kaybetme korkusu nedeniyle verimli ve uyumlu bir şekilde çalışamayacaklardır.

#### **3.7.4. Çalışanlar Arasında Sınıflaşma**

DKK ile aynı üretim sürecini tamamlayan iki farklı çalışan sınıfı ortaya çıkarabilmektedir. İşverenlerin farklı olduğu durumlarda çalışanların istihdam edilmesini sağlayan sözleşmelerin nitelikleri, ücretleri ve özlük hakları farklı olabilecektir. Kısaca aynı düzeydeki işleri yapan ancak farklı haklara sahip olan çalışanların sınıf farkları motivasyon başta olmak üzere pek çok soruna yol açabilecektir. Nitekim ölkemizde, sıkça kullanılan taşeron sistemi nedeni ile son derece düşük ücret ve haklarla çalışanların yanında neredeyse aynı işi yapmasına rağmen çok daha fazla ücret alan ve haklara sahip olan çalışanların varlığı hem sosyal hem de çalışma hayatında sorunlara sebep olmaktadır (Koçel,1999:302). Endüstriyel sektörde ürün veya hizmet üreten işletmelerde bu duruma sıkça rastlanmaktadır.

#### **3.7.5. Yönetmel Uyumsuzluk**

Sahada gerçekteşen deneyimlerden göröldüğü kadarıyla DKK sürecinde uzun dönemde esnek ve yeni gelişen bir ilişkiyi derleyip toparlamak için yalnızca teknik beceri yeterli değildir. Bunun ötesinde problem çözümünde ortak bir yaklaşım, benzer değerler oluşturan ve anahtar personel arasında uyum sağlama uzun vadeli başarı için önemli kriterlerdir. İşletme bazı faaliyetlerini uzman olan firmalar aracılığı ile yürütmeye başlamasıyla yönetim biçimleri arasında ortaya çıkan yönetmel farklılıklarda hangi tarafın koşullarının geçerli olacağı konusu önem kazanır (Berberoğlu ve şahin 2011:219). Bu gibi durumlarda dayatma, zorlama, kabul ettirme gibi zorluklar yaşanabilmekte ve bunun sonucunda da işlerde aksaklık ve

verimsizlik yaşanabilmektedir. Ancak, bu her zaman gerçekleşmemekle birlikte potansiyel sorun olarak varlığını korumaktadır.

### **3.7.6. Gizli Maliyet**

Gizli maliyetler, dış kaynaklardan yararlanmada karşılaşılan bir diğer sorundur. İşletme yönetimi bazen önceden tahmin edemeyecekleri çeşitli maliyetlerle karşılaşmaktadır. Özellikle sözleşmede yer almayan ancak sonradan ortaya çıkan bazı maliyetler işletmelerin bekledikleri tasarruf olanaklarını sınırlandırmaktadır (Büber,1999:64). Bu sebeple işletme ile taşeron firma arasında yapılan sözleşme ayrıntılı yapılmalı ve taşeron firmanın sözleşme şartlarına uyması sağlanmalıdır.

### **3.7.7. Hatalı Seçim**

Hatalı seçim konusu iki yönlü olup birincisi hizmet firmasının hatalı seçilmesidir İkinci hatalı seçim konusu ise gerçekte temel faaliyetin başka firmaya yaptırmaktır. İşletmenin potansiyel ortak olabilecek DKK firması seçiminde üzerinde dikkatle düşünmesi gereken hususlar vardır. Bunlar teknik uzmanlığı, bilgisi ve işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal güç ve kültürel uyumluluğu sağlayabilmesidir. DKK firması seçimi sürecinde potansiyel firmaların sundukları teklifler değerlendirilirken, düşük fiyat veren firmalar üzerinde durmak diğer firmaların sundukları avantajı görmemizi engeller. Fiyat, toplam maliyetin sadece bir unsurudur ve DKK firması seçiminde fiyatlar üzerinde durmak aldatıcı olabilmektedir (Earl,1996:27). İşletmenin niteliksiz bir DKK firması seçmesi, işletmeyi ileride zor durumda hatta yarı yolda bırakabilmektedir

### **3.7.8. Kalite ve Verimlilik Düşmesi**

Hangi işler için kullanımda dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verilmiş olması, firmayı mali ve yönetsel konularda zor durumda bırakabilecektir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; Küçük bir Amerikan bankası, iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm işlemlerini dış kaynağa devretmiştir. Bu durum bankayı, firma

içi iletişim sistemleri konusunda deneyim sahibi olmaktan yoksun bırakmıştır. Sonuç olarak, bankanın bilgi işlem maliyetleri düşmesine rağmen, hizmet düzeyi ve kalitesinde düşüş gözlenmiştir. Çünkü işin ve müşterinin talepleri açıkça tespit edilememiştir. Bu durum karşısında banka, bilgi yönetimi işlevini tamamen kaybetmiştir. Bu nedenle, dış kaynaklardan yararlanma kararı; doğru analiz, durum tespiti ve gerçekçi planlamaların ışığında alınmalıdır. Firmanın teknolojiyi kullandığı yöntem, dış kaynağın bilgi ve beceri düzeyi ile denk değil ise problemler ortaya çıkacaktır. Dış kaynak sağlayıcı ile firma arasındaki çatışmaların yaşanma sebeplerinden biri de budur (Karacaoğlu,2001:31).. Ayrıca, bazı dış kaynak sağlayıcı firmalarının çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri vardır. Dış kaynaklardan yararlanmayı uzun vadede hayata geçirmek zaman kaybına sebep olabilir.

### **3.7.9. Sözleşme Sorunları**

DKK sürecinde taraflar arasında yapılan anlaşmanın ileride karşılaşılabilecek muhtemel sorunları kapsadığı ve aksaklıkların bu anlaşma ile kontrol edilebileceğini düşünmek bu alanda yapılan önemli hatalardan biridir. Diğer bir ifade ile işin tanımı ve durumuna göre DKK firması ile sözleşme yapmak yönetimin sorumluluklarının bittiği anlamına gelmemektedir. Yöneticiler hizmet yardımı alınacak alanı, anlaşmanın genel kapsamını, tanımlamalarını ve şartlarını ayrıntılı olarak belirlemelidirler. Öte yandan sözleşmeler profesyonellerce ya da avukat danışmanlığı ile yapılmalı, muğlak ifadeler netleştirilmeli, yasalara ve hukuka uygunluğu sağlanmalıdır. Çünkü dışarıdan hizmet alan ve veren işletmelerin görevi anlaşma yapıldığında bitmez (Berberoğlu ve Şahin 2011:219). Tarafların sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirilmesinin takibi, beklenmeyen durum ve değişikliklerden kaynaklanan problemlerin çözümünün sağlanması, dış kaynak hizmeti sağlayan firma ile iletişim ve koordinasyon kurulması ve gerektiğinde yasal hakların aranması gerekmektedir.

### **3.7.10. Tedarikçilerin Pazara Girmesi**

Kritik öneme sahip faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin bazı ticari sır niteliği taşıyan bilgilerini ya da patentlerine konu olan ürünleri başka

bir firmaya devrini gerektiriyorsa, bu faaliyetler için DKK oldukça risklidir. Bundan dolayı taklit edilme, pazara hizmet alınan diğer işletmenin de girmesi gibi riskler bulunmakla birlikte hizmet firması ile yolların ayrılmasını ya da sözleşme koşullarının işletme lehine değiştirilmesi gibi konularda pazarlık gücünü ortadan kaldırmaktadır. Bu durumda işletmeler ya söz konusu faaliyetler için DKK'ndan vazgeçmeli ya da DKK ilişkisini düzenleyen sözleşmeye gizlilik gibi hususların konulması gerekir ki, bu da pratikte oldukça çok güçtür (Coşkun,2002:67).

DKK'ya genel olarak bakıldığında stratejik bir iş yapış biçimi olarak da değerlendirilebilir. Müşteri beklentilerinin yüksek ve değişken olduğu günümüz dünyasında strateji, rekabete dayanan ekonomik bir ortamda her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve sürdürülebilir uyumu sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Tesis yönetimi faaliyetlerinde DKK ile uzmanlık deneyim ve bilgi tedarik edilerek çevreyi değerlendirme, geleceği tahmin etme, kendi kendini değerlendirme, ortak amaca yönelme, tutarlılık, faaliyetlerde odaklanma, planlar için bir çerçeve oluşturma kararı ve projelerin kalitesini yükseltme olanağı elde edilebilmektedir (Anthes,1991:53). Sonuç olarak tesis yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma özellikle hizmet sektöründe herhangi bir sahada faaliyet gösteren ve genellikle teknolojiyi girdi olarak kullanan ve hedef kitesinde insan bulunan işletmeler için başvurulan bir ideal uygulamadır.

#### 4. TÜRKİYE'DE TESİS YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Kavramın ülkemizde henüz gelişme aşamasında hatta tanınma aşamasında olması, uygulamacıların da güvenlik, temizlik, peyzaj ve bakım onarım gibi ayrı ayrı ve standart tip hizmetlerle bu kavramın eş anlamlı kullanması tesis yönetiminin tam olarak anlaşılmasını güçleştirmektedir. Zira tesis yönetimi konusunda uygulamada yer alan firmalar temizlik ve güvenlik gibi temel ve basit hizmetlerin adını “tesis yönetimi” olarak kullanmaktadırlar.

Oysaki ki bir tesis, bina ya da konutun gereksinim duyduğu teknik servis, ikmal, temizlik, güvenlik ve bahçe bakım gibi hizmetler çalışan sayılarının durumuna göre gelir ya da gider hesabına konu edilirken tesis yönetimi etkinlik ve nitelik üzerine kurulu profesyonel yönetim modelidir. Bu nedenle ülkemizde iş tanımları ve unvan kullanımlarında yapılan hataların tesis yönetimi alanında da yapılmaması adına tezin bu kısmında yer alan bilgiler önemlidir. Zira ticari unvanında adını tesis yönetim işletmesi olarak tanımlayan bazı işletmeler esasında temizlik ve güvenlik gibi tekil işleri yapmakta iken daha kapsamlı bir ifade kullanabilmektedir.

Tesis Yönetimi Sektörü, yurt dışında özellikle Amerika ve İngiltere’de çok uzun yıllardır var olan, günümüzde üniversitelerin eğitim programlarına da alınmış, popülerliği artmakta olan bir sektördür. Özellikle Amerika’da tesis yöneticisi yaptığı işin tanımı olarak “şirketinizin ana faaliyet konuları dışında kalan her türlü iş (non-core business)” demektedir. Bu durum tesis yöneticisinin en az temel nitelikte gerek mühendislik, gerek yönetim ve gerekse muhasebe finans eğitimini tamamlamış olması zorunluluğunu doğurmaktadır.

Diğer yandan tezin bu bölümünde yer alan bilgi ve içerik, çalışmayı yapanın bu alanda 15 yıl gibi uzunca bir zaman verilen hizmet ve deneyimlerinden elde edilen tecrübe ve bilgiler eşliğinde hazırlanmış olup ayrıca verilen çizelge ve şekiller yine bu yönde hazırlanmıştır. Bu bölümde anlatılanların hemen hemen tamamı deneyimler ve reel uygulamaların aktarılmasından ibarettir.

#### 4.1. Tesis Yönetiminin Türkiye'deki Modelleri

Türkiye'de tesis yönetiminde kullanılmakta olan pek çok model olmakla birlikte genel anlamda bunlar beş başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar, Kat Maliklerince Kurulan Ortak Yönetim, Binaların Sahipleri Tarafından Yönetilmesi, Profesyonel Yönetimdir (Eren Gümüştekin ve Mutlu, 2013:63-65, Kaya ve Emiroğulları,2013). Tarafımızdan eklenen diğer başlıklar ise Servis Firmaları Uygulamaları ve İnşaat Firmaları Uygulamaları olup aşağıda açıklanmıştır.

##### 4.1.1. Servis Firmaları Uygulamaları

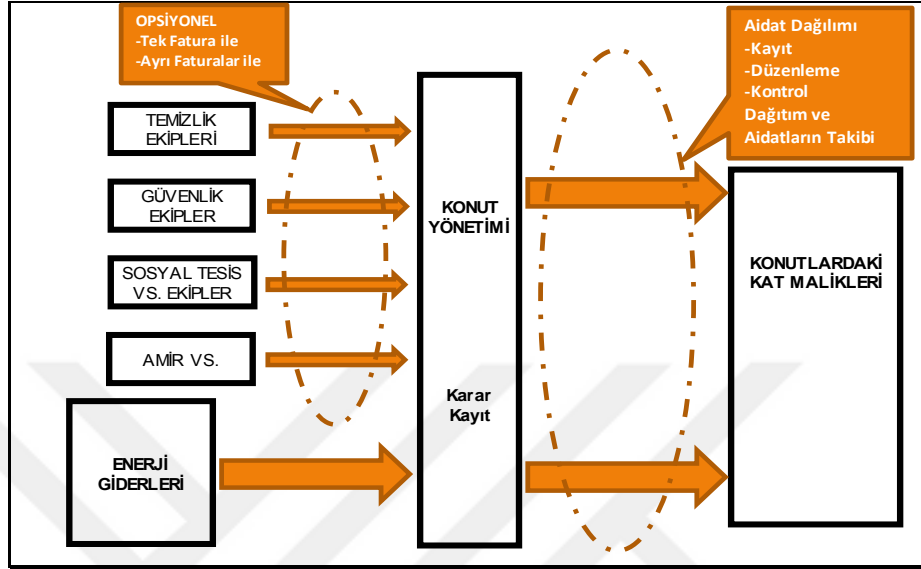
Servis sağlayıcı firmaların temel yeteneği, temizlik, güvenlik, bahçe bakım hizmetleri olup bu hizmetleri üreten ve satan işletmelerdir. Bu firmalar Türkiye'de faaliyetlerine hizmet sektörünün emeklediği ilk yıllarda binalar, iş merkezleri, fabrika gibi kapalı alanlarda sadece temizlik hizmeti vererek başlamışlar, hizmet konularının farklılaşması ve çeşitlenmesi ile doğan talepleri karşılamak adına sağladıkları temizlik hizmetine ilave olarak güvenlik, bahçe bakımı ve ilaçlama hizmetlerini de ekleyerek kendi alanlarında ciddi bir tecrübe ve know-how edinmişlerdir.

Servis sağlayıcı firmalar bu hizmetleri kendi bünyesinde, tüm yasal sorumluluklarını kendilerinin üstlendikleri çalışanlar ile sağlarlar. Temizlik, güvenlik gibi tekil hizmetleri sağlayan servis sağlayıcı firmalar, tüm çalışanlarının bordroları kendi üzerinde olduğundan özlük haklarının tamamı servis sağlayıcı firmalar tarafından karşılanmaktadır.

Servis sağlayıcı firmaların ticari kazançları projelerdeki çalışan sayısı ile doğrudan bağlantılıdır. Bir başka ifade ile servis sağlayıcı firmalar hizmet verdiği projelerde ne kadar “fazla” eleman çalıştırıyorsa o oranda kazanç sağlarlar. On çalışanın hizmet verdiği bir proje on lira, yüz çalışanın hizmet verdiği bir proje ise yüz lira kazanç anlamına geldiğinden nitelikten ziyade niceliksel bir değer ölçüsü kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalıştırdıkları eleman adeti bir gider kalemi olmakla beraber aynı zamanda bu işletmelerin varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olan ciddi

bir gelir kaynağıdır. Servis sağlayıcı firmalar Şekil 20’de gösterilen konutlara uyarlanmış hizmet modelinin işte bu kaynaktan yola çıkarak oluştururlar.

### Şekil 20 : Servis Sağlayıcı İşletmelerin Hizmet Modeli



Bu firmalarda maliyet optimizasyonu genelde ikinci plandadır. Çünkü hizmet kalitesi çalışan sayısına bağlı olduğundan ne kadar çok temizlik, ne kadar çok güvenlik ve diğer çalışanlardan meydana gelen bir kadro oluşturulursa hizmet kalitesinin o kadar yüksek olduğu düşünülür. Hizmet kadroları bu mantığa dayanarak oluşturulduğundan genellikle istenilen performans ve kalite yakalanamaz.

Ortaya çıkan performans eksiklikleri karşısında hizmet alan işverenler, örneğin konut yönetimleri gibi, diğer konut projeleri ile yaptığı kıyaslamalar ile hizmet aldığı servis sağlayıcı firmadan çoğunlukla kadrolarını yeniden gözden geçirmesini, revize etmesini, çalışan sayısını azaltmasını ya da hizmetin tamamının değiştirilmesini isteyebilirler. Bu duruma karşı ise servis sağlayıcı firmalar genellikle yukarıda anlatılan maliyet unsurlarından dolayı direnç ve kusurlarla ilgili mazeretler gösterirler. Çünkü servis firmalarının çalışan eksilmesi aynı zamanda kazançlarının da eksilmesi anlamına gelir. Bu gibi durumlarda genelde geçici çözümler üretilir. Birkaç ay sürebilecek çalışan rotasyonlarına gidilir. Kazanç kalemlerini çok etkilemeyecek küçük değişiklikler yapılır.



Bazı durumlarda ise özel yöntemler uygulanabilir. Örneğin servis sağlayıcı firmalar işverene maliyeti azaltmak için yasal olarak servis sağlayıcı firmaların bordrosunda kayıtlı personeli yönetim ile örneğin konut yönetimi ile anlaşarak onların bordrosuna geçirebilir. Bu ilk bakışta en azından işvereni ciddi oranlarda KDV yükünden kurtaracak bir formüldür. Servis sağlayıcı firma ise toplam karını sadece yönetim hizmet ücreti altında toplar ve yalnız bu kalemi işverene fatura eder. Bu özel yöntemin “kısa bir dönem” için maliyeti düşürücü ve performansı arttırıcı bir formül olduğu kesindir, ancak uzun dönemde sakıncaları vardır.

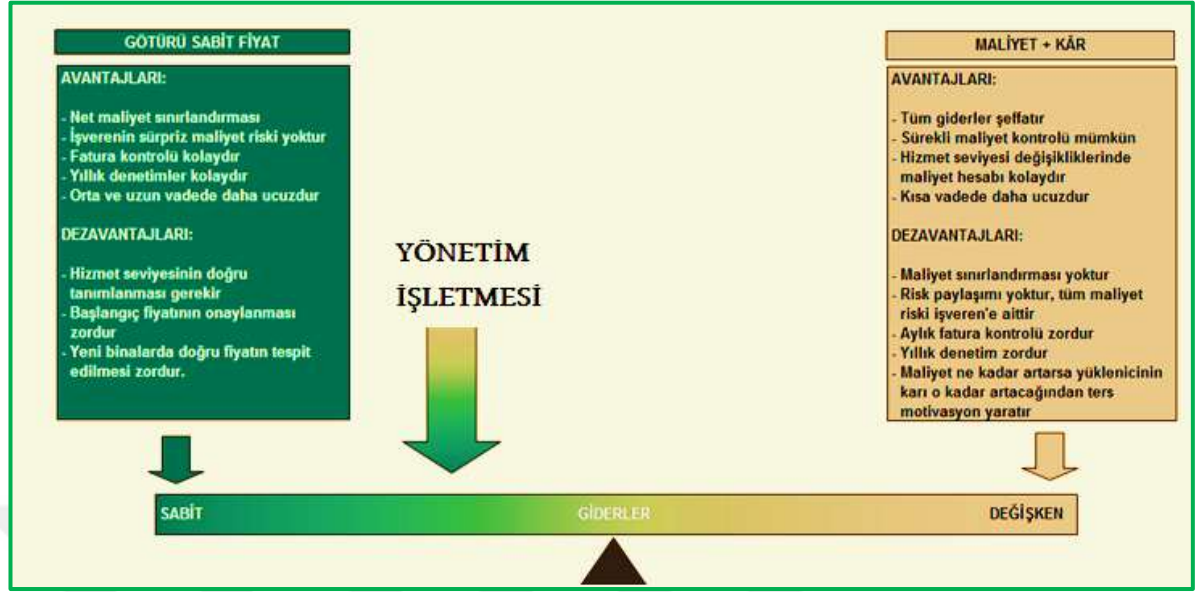
Konut yönetimi bütçelerine bakıldığında oluşacak KDV maliyeti (Temizlik, yönetim, güvenlik, teknik, peyzaj, ilaçlama personelinin bir kısmına ilişkin) toplam bütçe içinde en fazla yüzde 4-5 kadar bir kısmı tutar. Ancak bu küçük tutar ve bu ek KDV maliyetinden kaçınmak üzere çalışanların hizmet alan konut yönetiminin bordrosunda istihdam edilmesi aşağıdaki sorunlara yol açmaktadır;

- Çalışan ile servis sağlayıcı firma arasındaki aidiyet bağı zayıflar, çalışan özlük hakları ve diğer konular için genellikle konut yönetiminde işveren yetkililerine başvurabilir. Örneğin bir çalışan bir dönem içerisinde gösterdiği performans ile diğer çalışanlardan daha fazla ücret talep edebilir ve konut yönetimi de bu talebi uygun görebilir ve karşılayabilir. Ancak takip eden ücret belirleme dönemlerinde ücret artış beklentisi ister istemez bir önceki dönem gibi olacaktır. Beklenen artış konut yönetimi tarafından yapılmadığı zaman çalışanın motivasyon ve verimliliği düşecektir. Bu durum konut yönetimini idari açıdan zor durumda bırakacağı gibi, çalışan maliyetlerinin de zamanla hem kendi içinde hem de piyasa koşullarına göre orantısız olarak yükselmesine neden olacaktır.

- Çalışan, şirket kadroları içinde rotasyona tabi tutulamamaktadır. Diğer yandan bu çalışanların terfi olasılığının kısıtlı olması ya da bulunmaması onların motivasyonunun düşmesine neden olur. Genç, başarılı ve kariyer beklentisi olan çalışan tarafından tercih edilmeyebilir.

- İşveren üzerinde önemli ölçüde kıdem tazminatı yükü birikecektir.

Şekil 21 : Hizmet Alan ve Veren İşletmelerin Maliyet Optimizasyonu



Servis sağlayıcı firmalar sadece konutlarda yaşayan kat malikleri tarafından tercih edilen bir model değildir. Konut projesinin yapım aşamasından teslim aşamasına ve hatta teslim sonrası bir yönetim modeli olarak inşaat firmaları tarafından da hizmet alımında kullanılmaktadır. Kullanım zamanlaması açısından bakılacak olursa, hem inşaat firmaları hem de kat malikleri birden çok servis sağlayıcı firma ile çalışmayı aşırı iş yükü ve temel uzmanlıkları dışında kalan işler olarak değerlendirdiklerinden tesis yönetimi hizmet alımlarında kaynak, zaman ve çalışan tahsis etmekten genellikle şikâyetçidirler. Ayrıca, tesis yönetimi işlerine yeterince özen gösteremediklerinden, verimsiz işletme, hukuki sorumluluk, ceza vb. gibi pek çok olası sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bundan dolayı tek bir sözleşme ile birden çok işi kendi bünyesinde çözen servis sağlayıcı firmaları, hizmet talep edenleri buna benzer sorumluluk ve iş yükünden kurtarmakta, gerekli tüm sorumluluğu kendi üzerine alabilmektedir.

Servis sağlayıcı firmaları dünya genelinde hizmet sektörü içinde yükselen bir trend içinde olmakla birlikte, henüz gelişmekte oldukları için de hizmet sektöründe alt sıralarında yer almaktadır. Servis firmaları daha çok temizlik, güvenlik, bahçe bakımı gibi temel hizmetlerin yerine getirilmesi için ayrı ayrı servis temini sunarken

ilerleyen dönemlerde birden fazla işi yerine getirmek üzere iş yüklenimlerini yerine getirmeye başlamışlardır. Bu iş modeli ile hizmet alan işletmeler birden çok servis sağlayıcı firma ile zaman harcamak yerine tek elden ve tek muhatapla hizmet alma yolu tercih etmeleri servis firmalarının önünü açan en büyük gerekçe olmuştur. Bu şekilde ayrık işlerin bir noktada toplanması sağlanmakta, bu işlere ait yönetim fonksiyonu için kaynak ayırmaya gerek kalmamakta, kat malikleri ya da inşaat firmaları ile ayrı ayrı sözleşme ve denetim mekanizması yerine tek bir sözleşme ile istenen hizmetler elde edilebilmektedir.

Bu aşamada dikkatle üzerinde durulması gerekli olan husus, profesyonel tesis yönetimi hizmeti sürecini DKK ile elde ederken yeterince başarılı olamamış bir ekibin iş sözleşmesini de doğru yönetebilmesini beklemek yanlıştır. Dolayısı ile böyle bir risk var ise profesyonel tesis yönetimi hizmetini DKK ile sağlamak isteyen ana firma ikinci bir DKK daha kullanarak sözleşme yönetimi konusunda destek almalıdır.

Kısaca DKK için, profesyonel kadroların kullanılması DKK'nın başarısında önemlidir. Bunun da asıl nedeni tesis yönetimi için gerekli şartnamelerin oluşturulması, doğru firmaların davet edilmesi, doğru organizasyon ve doğru fiyatı belirleme, seçim yapma ve yönetmek için gerekli uzmanlık bilgisini tam anlamıyla kat maliklerinden ya da inşaat firmalarından beklemek doğru değildir.

Servis sağlayıcı firmaları aslında, doğru konumda doğru zamanda bulunarak kendi kendilerini var eden işletmelerdir. Çünkü ayrıntı gibi görülen fakat eksikliğinde büyük sorunların yaşandığı durumların yaşanmaması veya sorunların hızlı şekilde çözüme kavuşturulmasında bir görünmez el gibi çalışmaktadırlar. Örneğin; binalarda güvenliğin hatasız çalışması ile mal güvenliğinin sağlanması, çevreye zararlı atıkların yönetilmesi ve bunlara benzer işlerin hemen hepsi doğrudan görülmeyen ancak olmadıkları veya doğru çalışmadıklarında büyük sorunlara yol açan hususlardır. İşte bu özel nokta servis sağlayıcı firmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Konutlarda yukarıda bahsedilen sistemlerin büyüklüğü ve çeşitliliğine karşın yetersiz sözleşme içerikleri işlerin yönetilmesini daha zor bir hale getirmektedir. Bir

taraftan da işin doğası gereği hizmeti veren tarafın yöneticileri hizmet ile ilgili kusurlar oluştuğunda değişen ve artan beklentileri karşılanmadığında, sorunlara çözüm bulmak yerine mazeretler üretebilmektedirler. Dolayısıyla süreç içerisinde servis sağlayıcı firma yöneticilerinin ilk görevi, müşteri şikâyetleri karşısında bu şikâyetin neden doğduğuna dair sebepleri sıralamaya dönüşebilmektedir. İlk sebepler çoğunlukla bütçe ile ilgili olabilmektedir.

İlave bütçe isteği , hizmet kusurlarının ya da eksikliklerinin giderilmesi için ilk sırayı teşkil edebilmektedir. Çoğunlukla istenilen bütçeler konut yönetimleri tarafından görüşülür, kabul edilir ve uygulanır; ancak her zaman istenilen hizmet seviyesi sonucuna ulaşamayabilir. Yükselen bütçelere, bir başka ifade ile gider ve aidat seviyelerine rağmen hizmet seviyesi hala istenilen seviyede olamayabilir. Bu durum servis sağlayıcı firmasının doğru bir seçim olmadığı algısı yaratabilecektir. Bir yandan müşterilerin beklentilerinin yönetilmesi, hizmetin kendisi ve sözleşmenin yönetilmesi çok zor bir süreçtir ve aynı kaynaktan yönetilmesi her zaman mümkün olmayan bir iştir. Özellikle de hizmeti üreten ve yönetmekten sorumlu olan tarafa konfor ve yaşam kalitesinin sağlanması açısından müşterilerin de beklentilerinin karşılanması sorumluluğu verildiği zaman açıkça bir çıkar çatışması (conflict of interest) ortaya çıkabilmektedir.

Beklentilerin sık aralıklarla değişkenlik göstermediği ve çok yüksek olmadığı, teknolojik alt yapıların karmaşık ve önemli mühendislik hizmetleri gerekmediği projelerde servis sağlayıcı firma uygulamalarından uygun sonuçlar alabilmektedir. Tesis yönetimi sektörünün henüz gelişmekte olduğu, servis seviyelerinin net bir şekilde tanımlanmadığı ve bu servis seviyelerinin tam olarak içselleştirilmediği ortamlarda sorunların yaşanması son derece doğaldır. Ülkemizde tesis yönetimi sektörü hala büyümeye çalışan oldukça ergen bir sektör durumunda olup, tezimizin konusu olan konutlarda kalite ve yaşama dair sunular ve bunun karşısında beklentiler tam olarak tanımlanmamış olduğundan, müşteriler derinliksiz tanımları içlerine sindirebilmiş bir ortamdan oldukça uzaktır.

Sonuç olarak, servis sağlayıcı firmaları hizmetlerin yönetilmesi konusunda etkin olsalar da, bütçenin yönetilmesi konusunda çıkar çatışması yaşayabilmektedirler. Beklentilere paralel olarak konfor ve yaşam kalitesi konusunda

da gerekli hassasiyet ve tepkiyi gösteremeyebilirler. Buna ilave olarak servis sağlayıcı firmaları müşterilerine servislerini doğrudan satan bir yapıya sahip olduğundan hizmet kusurları durumunda mazeret üreten bir pozisyonda kalabilmektedirler.

#### **4.1.2. İnşaat Firmaları Uygulamaları**

Bu kısım inşaat sektöründe 4 yıllık hizmet tecrübem neticesinde elde ettiğim algılarıma dayanarak yorumlanmasını içermektedir.

İnşaat firmaları yaptığı birden çok inşaatı yönetmekle, eş zamanlı veya birbirlerine yakın zamanlarda tamamlamak ve teslim etme aşamasına geldiklerinde öncelikle binaların örneğin konutların, nasıl yönetileceği, yönetim işinin nasıl çözüleceği konusuna ilişkin bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çözüm arayışında ideal ortak bir servis sağlayıcı firmasıdır. Ancak inşaat firmalarının pek çoğunda bu konuda doğru ve yeterli bir uzmanlık bilgisi bulunmadığından muhtemelen ve çoğunlukla uygun olmayan servis sağlayıcı firmalarıyla ya da alt düzey ve niteliksiz iş tasarımları ile görüşmeler yapılmaktadır. Bu konu inşaat firmalarına o kadar karmaşık gelmekte ve beklentilerinin çok dışında cevaplarla karşılaşmaktadırlar ki, konut projelerinin yönetiminin bir profesyonel firma ile olamayacağı kanaatine varabilmektedirler.

İnşaat firmaları başta maliyet olmak üzere kendilerine karmaşık gelen bu durum karşısında sürdürülebilir olmayan kısa vadeli çözümlerle sonuca ulaşmak için niteliksiz iş tasarımları ve yetersiz servis sağlayıcı firmaları ile çalışmayı tercih edebilmektedir. Aslında servis sağlayıcı firmalar bu hizmeti verirken tesis yönetimi adıyla vermektedirler. Yukarıda belirttiğimiz gibi tesis yönetimi işletmesi adını kullanan, ancak yaptığı işle taşıdığı unvanı uyuşmayan pek çok işletme bulunmaktadır. İnşaat firmalarının buldukları derinliksiz çözümler, doğal olarak konutlarda yönetim sorunları yaşanmasına, problemlerin çözülememesi ya da geç çözümlenmesine ve sonuç olarak genel bir memnuniyetsizliğe neden olmaktadır.

Bundan dolayı yukarıda ifade edildiği gibi inşaat firmaları yeteri kadar bilgi birikimine sahip olmamaları ve süreci de doğru yönetememeleri olumsuz sonuçların

başlıca sebeplerindendir. Doğru bir iş tasarımı, doğru bir şartname ile doğru firmalarla görüşerek doğru fiyat mertebesinde doğru bütçe ve organizasyon yapısıyla bir süreç işletilmediği için olumsuz deneyim ve sonuçlar almaları neredeyse kaçınılmazdır. İnşaat firmaları hem bu sonuçların getirmiş olduğu ön yargı, hem yönetim işinden yüksek karlılık beklentileri hem de süreci yönetecek bilgi eksikliği sebebi ile profesyonel tesis yönetim firmaları ile çalışmanın kendilerinde yarattığı karmaşaya dayanarak yönetim hizmetini kendileri üstlenebilmektedirler. Bu üstlenme ise şu şekilde olmaktadır; inşaat firmaları, inşaatın yapım sürecinde görev almış ve genellikle teknik bir personeli yönetim işinin başına atamakta, servis sağlayıcı firmalarından da sadece temizlik, güvenlik gibi tekil hizmetleri alma yoluna gitmektedirler. Atanmış bu kişiler konut projesinin yapım aşaması süresince neredeyse tamamında bulunmanın avantajı ile işletme kabiliyetine sahip olma gibi bir yaklaşım göstermektedirler. Hizmetin hukuki yönüne çok önem vermeden dairenin satış aşamasında konfor, yaşam kalitesi gibi sunular ve buna paralel beklentilere yeterince dikkate almadan, kendi teamül ve alışkanlıklarını sürdürmeyi tercih etmektedirler. Tesis yönetimi işindeki bir servis sağlayıcı firmasının basitçe çözebileceği işler için, harcadıkları ek maliyet ve zamanı hesaplayamamakla birlikte ayrıca riskler ve sorumluluklar konusunda da zorlanmaktadırlar. Sonuçta mutlaka bir yerde zor duruma düşmektedirler.

Maalesef Türkiye’deki konut projelerinin çoğu arsa sahipleri ile kat karşılığı anlaşmalarıyla yapılmaktadır. Arsa sahibi de kendi tasarrufları doğrultusunda boş bir araziye yatırım amacı ile satın almış olan kişidir. Doğal olarak geçmişte herhangi bir inşaat deneyimi bulunmayan arsa sahipleri, kendi tasarrufları ile elde ettikleri arsa üzerine yapılacak olan konutları ya da boş olarak değerlendirdikleri arsaların zaman içerisinde buldukları şehrin büyümesi ve değer kazanması ile inşaat firmalarının belki de milyon dolarla ölçülebilecek tekliflerini değerlendiren kişiler olmakla beraber, proje üzerinde hem teknik hem işletim alanında görüş belirtebilecek kadar profesyonel değildirler.

Dolayısıyla inşaat firmalarının yapım işlerindeki gibi karşılarında profesyonel bir kontrol teşkilatı bulunmamaktadır. İnşaat firmaları arsa sahiplerinden teknik olmayan ve daha çok görsel onaylar alabilmektedirler. Ancak sonuçta projeyi

inşaat firmaları yapmaktadır. Süreç boyunca arsa sahibinin herhangi bir profesyonel tesis yönetimi gibi bir kontrolü söz konusu olamamaktadır. İnşaat firmasının konutları kendi kurmuş olduğu yönetim firması ile ya da firma kurmadan kendi yöntemi ile yönetmeye çalışmasıyla birlikte arsa sahibi ve ya konuttan daire alan maliklerin talepleri gündeme gelmeye başlayacaktır. Bitmiş bir iş üzerinden yapılan müzakerelerde de doğal olarak anlaşmazlık ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Halbuki profesyonel tesis yönetimi hizmeti daha proje aşamasından sağlanmış olsa bunun gibi sorunların ve taraflar arasındaki çatışmaların önüne geçilebilir.

Bu konuda ülkemizdeki temel sorun, kat mülkiyeti kanunu gereği geçici yönetim diye adlandırılan ilk yönetim işlevini yerine getirecek olan yönetim kadrosunun neredeyse zorunlu olarak inşaat firmasına verilmesidir. Bundan dolayı bu yönetim biçiminin tarafsızlık ve bağımsızlığı tartışmaya açıkken, yönetim hizmetini sağlayan inşaat firmasının kendisi olması, süreci daha da sıkıntılı bir hale getirebilmektedir. Bunun akabinde tüm malik ve arsa sahiplerinde oluşan algı, inşaat firmalarının eksikliklerinin, toplanan işletme aidatı ile giderildiği yönünde olabilmektedir. Bu algıdan kurtulabilmek de çok kolay olmamaktadır. İnşaat firmasının da kendi yönetim sistemi içerisinde inşaat eksiklerini giderecek tamamlama ekibini ve yönetim sürecini sürdürecekteki ekiplerini tam olarak ayırabilmesi, yönetim ekibinin tamamlama ekibi üzerinde hâkimiyet kurarak yönlendirebileceği bir organizasyonu kurabilmesi mümkün olamamaktadır. Kısaca tesis yönetimi işi kendisine verilen kişi müşterilerle kendi şirketi arasında kaldığından hizmet kalitesinde zafiyetler yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Nitekim daha düne kadar beraber çalışılan bir teknik personel dün inşaat kadrosunda iken bugün yönetim kadrosunda görev alabilmektedir. İnşaat süresince yarım kalmış işi tamamlamak ile mükellef ama bugün yönetim kadrosunda bulunan teknik personelin, şikâyetleri alıp bunun gerekçelerini anlatıp düzeltme pozisyonuna geçmesi oldukça zor bir süreç olmaktadır.

Bir inşaat firmasının hali hazırda devam eden birkaç projesi var ise genellikle bu inşaat firması elindeki projelerin yönetim hizmetini kendisi yerine getirmeye çalışır. Ancak işin aslı genelde şudur; herhangi bir inşaat firmasının devam eden hali hazırdaki projeleri; mevcut tesis yönetimi pazarı açısından bakıldığında bağımsız bir

profesyonel tesis yönetimi firmasının işletme ve merkezi giderlerini bile karşılayacak büyüklükte değildir. Diğer taraftan diyelim ki inşaat firması tarafından büyük bir yönetim başarısı gösterildi, ilave maliyetleri inşaat firması tarafından karşılandı ve hatta zarar da edilmedi. Fakat bu durumda başka bir sorun ortaya çıkmaktadır. İnşaat firması mevcut projelerinde kendi kendini yineleyen örneklerle karşılaşır ve rutin olarak bunların çözümlerini sağlayan basit bir mekanik yapıya dönüşür ve daha öteye geçemez. Hâlbuki konutlar içinde oldukça dinamik yapı vardır, gereksinimler ve beklentiler sürekli değişir. Profesyonel yönetim firmaları işte bu noktada birbirinden çok farklı projelerde; birbirinden çok farklı sorunlara çözümler üretmek, çok daha fazla örnek oluşturmak ve bu örneklerden bir hafıza, bir örnek uzayı oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla, herhangi bir inşaat firması için çözülmesi zor olan bir husus profesyonel yönetim firması için zaten aşına olduğu ve uzman çözümler içeren bir iştir.

Problemleri çözme yeteneği bazen hukukun sınırlarını zorluyor olabilir, bazen maddi ve manevi riskleri olabilir. Fakat profesyonel tesis yönetim firması biliyordur ki bu riskin gerçekleşme olasılığı yoktur ya da çok düşüktür. Dolayısıyla bir inşaat firması daha önce bu riski almayı hiç denemediği için almakta tereddüt gösterebilir, almadığı için karşılığında fazladan bedelleri de ödemek durumunda kalabilir. Dolayısıyla profesyonel yönetim firmalarının örnek uzayının geniş olmasından kaynaklanan birçok problemle karşılaşma, yaşama olanakları ve bunları çözme tecrübeleri vardır. Profesyonel tesis yönetim firmalarının daha çok örnek ile karşılaşarak sorunları çözmek zorunda kalınca, doğal olarak problemleri sırtından atma gibi bir şansları yoktur.

#### **4.1.3. Kat Malikleri Uygulamaları**

Kat malikleri uygulamalarından kastedilmek istenen, konut yönetiminin kat malikleri tarafından seçilen sınırlı sayıdaki yönetim kadrosudur. Buna göre binada yer alan konutların sahiplerince teşkil edilen ya da dışarıdan bir yönetici ile yönetim işinin yürütülmesidir. Bir başka ifade ile kat malikleri tarafından belirli sayıda seçilmiş yöneticiler konut yönetimini oluşturmaktadırlar.



Yönetim hizmeti işleri konutlar için gerekli olan ve işletme projesi diye adlandırılan gelir ve giderlerin hesaplanması, bu gelir ve giderlerin 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu gereğince kat maliklerinin katılımı ile yılda bir kez yapılması zorunlu olan genel kurullarda kat malikleri tarafından onaylanan bütçe ile yürütülür. Son yıllarda yapılan sitelerin pek çoğunda bu şekilde modellere rastlanmakta olup tüzel kişiliklerdir. Bir istihdam modeli olan bu yöntemde yapılan işlerle ilgili konular, maliyetler, harcamalar vb. gibi konular kat maliklerince sınırlı ve belirli sayıda teşkil edilen bir tepe yönetim tarafından uygulanır. Genellikle Site Müdürü adı verilen yöneticilere konut yönetimi tarafından oldukça sınırlı yetkiler verilir. Konut yönetimi hizmeti ayrıntılı olarak denetlemek ve yapılan işleri yakından takip etmek zorundadır. Böyle olunca da yönetim işinin site müdürü ya da benzeri kişilere devredilmesi rasyonel olmaktan uzaklaşmakta ve maliyetleri artırmaktadır. Ayrıca zaman zaman site müdürü ve konut yönetimi arasında çıkan yöntem farklılıklarından doğan çatışmalar çok başlı bir yönetimi ortaya çıkardığından esneklik ve verimliliği düşürebilmektedir.

#### **4.1.4. Binaların Sahipleri Tarafından Yönetilmesi**

Bu model, bir binanın yarısından fazlasına sahip olanlarca yönetilmesidir. Bina sahibi ya kendi ya da dışarıdan bir hizmet ekibi ile anlaşarak yönetimi işini yerine getirir. Bu model genellikle çok amaçlı binalarda görülmektedir. Örneğin hem alışveriş merkezi hem ofis hem de konutların bir arada olduğu yapılarda veya bankaların genel müdürlüklerinin yer aldığı binalar gibi mülkün ağırlıklı sahipleri yönetim işini üstlenmektedir.

İşletmenin asıl faaliyet konusu dışında hatta uzağında kalan hizmet yönetim işlerinin varlığının zorunlu olduğu binalarda, bina sahipleri; bu konuda yeterince uzman ve uzmanlaşmış insan kaynağı istihdam etmezler ve hizmete yeterince ilgi göstermezler. Ve sonuç olarak yeterli bütçe, nitelikli personel ve teknik donatı bulunmadığından gerekli destek elde edilemez. Bina sahiplerince hizmet yönetimi için karlılık ana hedef olmadığından ve yönetim hizmetinin temel faaliyet konusu dışında yer aldığından bu model sadece bir gider kalemidir. Rekabet eksikliğine paralel olarak, hizmetin kalitesi düşer ve yönetim maliyetleri yükselir.

Bu model yukarıda da belirtildiği gibi temel işlerin dışında kaldığından ve yönetim hizmeti bina sahipleri için ekstra bir maliyet olarak görüldüğünden nitelikli ve profesyonel çalışan istihdamı yapılmadığı gibi, özellikle düşük ücret ve haklar politikası izlenmektedir. Dolayısı ile yönetim hizmeti alanında çalışanlar genellikle ikinci planda tutulurlar.

Örneğin, sahada geçirilen süre içinde, bina sahipleri tarafından, yönetim hizmeti için görevlendirilmiş idari kadronun, binaya ait kapalı otopark alanlarının en alt katında ve en dip köşelerde olabildiğince küçük ve havasız ortamlarda faaliyet göstermeye çalıştığı bilinen bir örnektir. Hal böyle olunca verimsiz ve niteliksiz hizmet yapısı ile geçici çözümlerin ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bina yönetim kadrosu, genellikle güvenlik ve temizlik gibi tekil hizmetleri ayrı ayrı görevlendirdiğinden tam bir entegrasyondan söz etmek mümkün olmamaktadır. Ayrıca şirket içi bölümlerin yöneticileri ve çalışanları arasında farklı ücretlendirmelerden doğan çatışmalar doğacak bu da alınan hizmetin kalitesini düşürecek, beklenen kalite seviyesi gerçekleşmeyecektir.

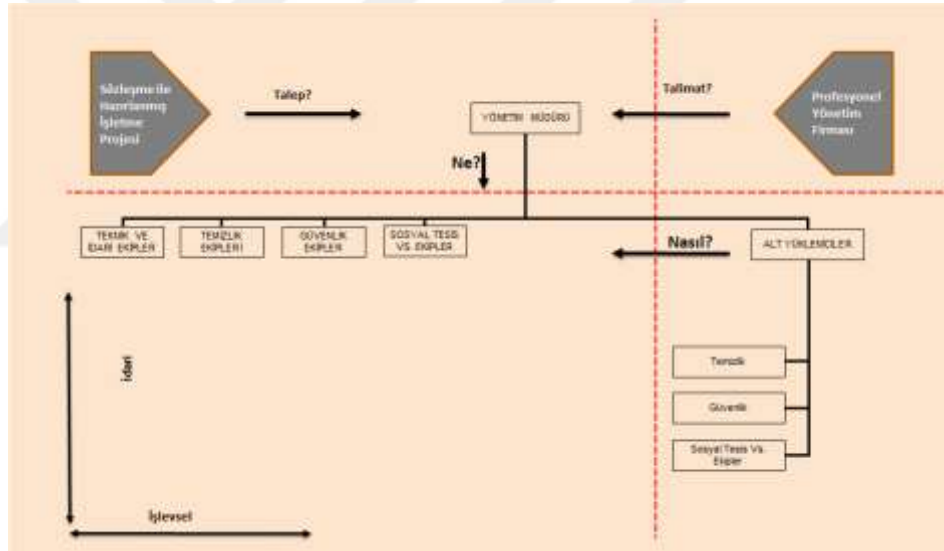
#### **4.1.5. Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim arayışında olan binalar, örnek olarak konutlar, bu hizmetleri profesyonel tesis yönetimi konusunda uzmanlığını kanıtlamış firmalardan alırlar. Yukarıda kapsamı ve tanımı verildiği üzere profesyonel yönetim; binaların yönetilmesinde profesyonel tesis yönetimi firmalarının kullanılmasıdır. Profesyonel yönetim firmaları yönetim hizmetini hukuk, proje müdürü, teknik müdür ve teknik elemanlar gibi idari kadroları kendi bünyesinden, temizlik, güvenlik ve buna benzer tekil hizmetleri de servis sağlayıcı firmalardan temin ederek bir işletme mantığı yerine getirir. Tekil hizmetleri sağlayan servis sağlayıcı firmalar üzerinden herhangi bir kar elde etmeden sadece sözleşmede belirtilmiş bir yönetim ücretini talep eder. Profesyonel yönetim firmaları çalıştırdıkları personellerin yeterlilikleri konusunda çok hassastırlar, şöyle ki; hizmet sektörünün bir gereği olarak hem teknik hem de beşeri alanlarda uzmanlaşmış çalışan istihdam ederler.

## 4.2. Profesyonel Yönetim Metodolojisi İle Servis Sağlayıcıların Yönetimi

Tesis yönetim işletmeleri kendisinden hizmet alan ana işletme ile anlaşma ve aldığı yetki ile profesyonel kadroların oluşturulmasından, sözleşme yönetimine, enerji yönetiminden hizmet seviyesinin kontrolüne kadar çok geniş bir yelpazede hizmet verirler ve bu hizmetleri de koşulları belirlenmiş sözleşmelerle bağlı oldukları tesis yönetim kurulu adına örnek vermek gerekirse konut yönetimi adına yaparlar. Temizlik, güvenlik ve diğer ekipleri dışarıdan temin ederlerken yönetim ve teknik kadrolarını da kendi bünyelerinden oluştururlar. Ancak her durumda hizmet alan işletmeye karşı tek sorumlu Şekil 22’de gösterildiği gibi Yönetim Hizmet işletmesi olur.

Şekil 22 :Tesis Yönetim Hizmeti Sözleşmesi ve İş Akış Süreci



Bu yönetim modelindeki en önemli nokta profesyonel yönetim firmasının temizlik ve güvenlik gibi hizmetleri dışarıdan temin ederken, idari ve teknik kadroları kendi bünyesinden temin etmesidir. Yönetim kadrolarının profesyonel tesis yönetim firması tarafından oluşturulması zorunlu bir uygulamadır. Teknik kadroların dışarıdan temin edilmemesi ve konut yönetimlerinin kendi kadrolarından oluşturulmasının bir takım riskleri vardır. Bunlardan bazıları; yönetim kadroları yüksek maliyetli yatırımlarla meydana gelmiş tesislerin otomasyon sistemleri, jeneratör, asansörler, yangın sistemleri, güvenlik sistemleri gibi pahalı sistemlerinin sürekli kontrolü ile önemli teknik problemlerine anında müdahale edebilme

kabiliyetine sahip olamazlar. Ayrıca, enerji tasarrufu yöntemleri oluşturabilme, periyodik bakımların mevcut piyasa koşullarından daha az maliyetle elde edilmesi ve bunun aidat seviyelerine yansıtılabilmesi güçleşmektedir. Bu hizmetlerin yapılabilmesi ayrı bir know-how gerektirmektedir ki bu yapıda kurulan profesyonel tesis yönetimi firması ülkemizde bir ya da iki taneden öteye geçmemektedir.

İşveren yani yukarıdaki örnekteki gibi konut yönetimi ile profesyonel tesis yönetimi firması arasında hizmetin gerçekleşmesi sırasında birçok ara yüzler oluşacaktır. Bu nedenle profesyonel tesis yönetimi firmasının ve işverenin yani konut yönetiminin sorumluluk alanlarının açıkça tanımlanması etkin ve hızlı bir süreç akışı sağlanması açısından son derece önemlidir. Profesyonel tesis yönetimi firması sahada alt yükleniciler ile iş planları, vardiya düzenlemeleri ve koordinasyon gibi operasyon konuları üzerinde çalışırlar. Diğer yandan da konut yönetimi ile kalite, iş sağlığı ve hizmet seviyesinin kontrolü hizmetlerini yürütürken, işveren ile sözleşme, hizmet seviyesinin belirlenmesi veya değiştirilmesi, bütçeleme, raporlama, yönetim dokümantasyonlarının hazırlanması ve onaylatılması, hukuki konular, yatırım kararları ve yönetim kurulu kararlarının uygulanması hizmetlerini yürütürler. Bu süreçler Şekil 23’de gösterilmiştir.

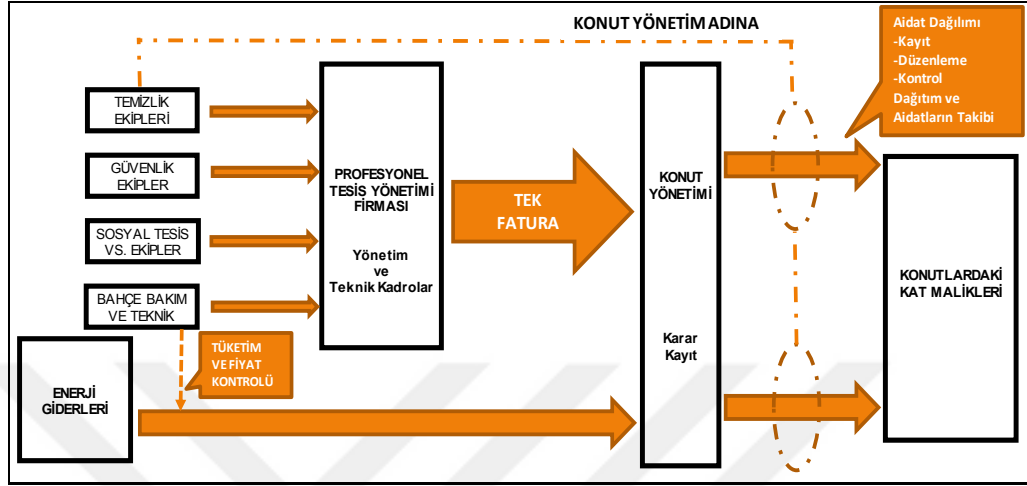
**Şekil 23 : İşveren-Tesis Yönetim İşletmesi Sözleşme Düzeyi**



Profesyonel tesis yönetimi ticari modeli; firmanın kendi bünyesinden oluşturduğu kadrolarına ilave olarak dışarıdan temin edilen alt yüklenici personellerin maliyetini yansıtan ancak bunlar üzerinden her hangi bir kazanç elde

edilmeden sadece yönetim hizmet ücretinin eklendiği bir modeldir. Şekil 24'de gösterilen bu model işverenin denetimine her zaman açık bir modeldir.

**Şekil 24 : Ticari Model**



Profesyonel tesis yönetimi firması alt yüklenicilerin personel maliyetinin üzerine herhangi bir kazanç ilave etmez, işverenden sadece yönetim hizmet ücreti talep eder. Bu ücret aynı zamanda yönetim ve teknik kadroların da üzerine gelen bir ücret olmadığından işletme karını sadece bu yönetim hizmeti ücretinden karşılar. Ayrıca tüm bu maliyetleri tek bir fatura ile konut yönetimine iletir. Aynı zamanda bu yöntem karışık muhasebe işlemlerinden işvereni de uzak tutar, mali takibi kolaylaştırır. Bu modelin konutlarda uygulanması aşamaları ise, servis sağlayıcı, profesyonel yönetim firmaları ve nihayet inşaat firmalarından elde ettiğim 15 yıllık deneyimlerime dayanarak şu ana başlıklar altında toplanır,

- 1- Yönetim Hizmeti
- 2- Hukuk Servisi
- 3- Mali Yönetim
- 4- Teknik Yönetim
- 5- Alt Yüklenicilerin Yönetilmesi

Bu başlıklara ait açıklamalar genel hatları ile anlatılacak olup şu şekildedir.

#### **4.2.1. Yönetim Hizmetleri**

Yönetim hizmetleri;

- Yönetmelikler ile (yaşamı düzenleyen talimatların) Tesis Yaşam El Kitabı'nın hazırlanması,
  - Genel Kurul hazırlıklarının yapılması ve gerçekleştirilmesine destek verilmesi, genel yıllık faaliyet raporunun hazırlanması,
  - Yönetim Kurulu toplantılarına konu ve gündeme göre hazırlıklı olarak katılımın sağlanması,
  - Yönetim Kurulu kararlarının, duyuruların kaleme alınması
  - Ay sonlarında, tesis yönetimi ile birlikte, aylık faaliyet raporunun hazırlanması ve Yönetim Kuruluna sunulması,
  - Resmi kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesi,
- hizmetleridir.

#### **4.2.2. Hukuk Servisi**

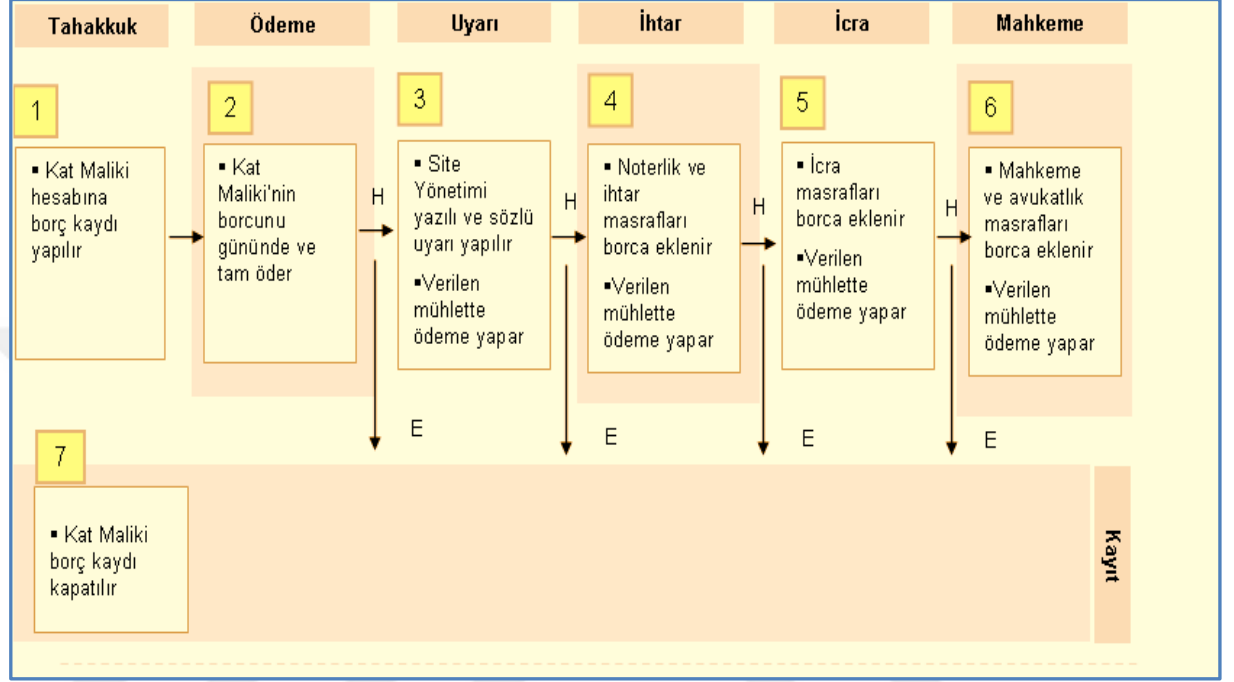
Hukuk servisi özellikli bir alan olup,

- Hizmet sağlayan yönetim firmasının, hizmet verdiği konutlara yönetim planı, usul ve uygulamalar, anlaşmazlıkların çözülmesi konularında danışmanlık yapılması,
- Ödenmeyen aidatların hukuki takibinin gerçekleştirilmesi,
- Gerekli ihtarnamelerin gönderilmesi,
- İcra takiplerinin yapılması,
- Gerektiğinde açılacak davalarda hizmet verdiği işletmeyi temsil etmesi,

hizmetleridir.

Aidatlarla ilgili hukuki takip süreci aşağıda Şekil 25’de gösterilmiştir.

**Şekil 25 : Hizmet Veren Firmannın İşvereni Adına Hukuki Takip Süreci**



#### 4.2.3. Mali Yönetim

Gelir ve gider kalemlerinin yönetimi olan mali yönetim,

- İşletme bütçesinin hazırlanması ve izlenmesi,
- Konutlarda gerçekleşen giderlere ilişkin bağımsız bölümler tarafından ödenmesi gereken ortak giderlere katılım paylarının tespit edilmesi ve bu çerçevede gerekli belgelerin düzenlenmesi,
- Aidat avanslarının toplanması, ilgili kayıtların yapılması ve toplanan avanslardan bütçede yer alan işler ile ilgili giderlerin karşılanması,

- Konutların yönetilmesi ve işletilmesiyle ilgili ortaya çıkan enerji ve su, vb. konular ile ilgili masrafların ilgili kuruluşlara ödenmesi, sarfiyatlarının takibi, faturaların alınması ve muhafazası,

- Elektrik, su, sıcak su ve ısıtma soğutmaya ilişkin daire giderlerinin süzme sayaçlar okunarak ya da sayaç otomasyonları yardımıyla dairelere paylaştırılması ve giderlere ait ödemelerin tahsilinin takibi,

- Banka ilişkilerinin yönetimi ve işlemlerin yürütülmesi,

hizmetleridir.

#### **4.2.4. Teknik Yönetim**

Teknik yönetim,

- Başlangıçta, teknik altyapısı, ekipman ve sistemlerin genel bir görsel incelemesinin (visual inspection) yapılması, mevcut durum raporu hazırlanması, kritik olan ve gerekli görülen konularda, daha detaylı incelemeler yapılarak detaylı raporlar hazırlanması; bu raporlamalar sırasında, gerekirse detaylı ve uzmanlık gerektiren testlerin, işveren onayı alındıktan sonra tarafsız ve bağımsız kurumlara yaptırılması,

- Tüm elektrik, elektronik ve mekanik sistem ve ekipmanların en düşük enerji tüketimi, en yüksek konfor ve güvenlik ilkesi ile işletilmesi,

- Teknik Bakım, Acil Durum prosedürlerinin ISO ve EN kalite yönetim standartları gerekliliklerine uygun olarak hazırlanması,

- Günlük ve haftalık kontrol noktalarının belirlenmesi ve oluşturulacak Kontrol Listeleri ile tüm sistemlerin günlük çalışma durumlarının ve değerlerinin kaydedilmesi,

- Konfor seviyelerinin tutturulması için gerekli ayarların yapılması,



- Süzme sayaçların, kalorimetrelerin okunması, doğrulanması, bağımsız bölüm tüketimlerinin hesaplanarak konut yönetimine bildirilmesi,

- Yapılan denetimler sonucunda tespit edilen ya da işveren yani konut yönetimi tarafından bildirilen tüm arızalara belirtilen süreler içinde müdahale edilmesi ve arızaların belirlenen süre içinde giderilmesi,

- Ortak alanların inşaat bakım, tamir, marangozluk ve küçük tadilat işleri,

hizmetleridir.

Teknik yönetim hizmetleri alt iş noktalarından oluşmakta olup şu şekildedir;

#### 4.2.4.1. Periyodik Bakımlar

Periyodik bakım hizmetleri;

- Periyodik Planlı Bakım faaliyetleri hazırlanarak konut yönetimi tarafından onaylanacak bir Yıllık Periyodik Bakım Tablosu ve Periyodik Bakım Talimatları doğrultusunda yerine getirilmesi / getirilmesinin sağlanması,

- Planlı Koruyucu Bakım çalışmalarının teknik donanımın fonksiyonlarını belirlendiği şekilde yerine getirmeleri, ekonomik ömürlerini uzatacak ve güvenilirliklerinin sürekliliğini sağlayacak şekilde, üreticilerinin tanımladığı aralık ve yönteme göre yapılması,

- Günlük, haftalık ve bazı aylık minör bakımlar aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık majör bakımların yapılması,

- Planlı Bakım faaliyetleri ve her tür müdahalelerin kayda alınması ve periyodik aralıklar ile yönetime raporlanması,

aşamalarından oluşur.

#### 4.2.4.2. Bilgisayarlı Bakım Yönetim Sistemi

Konutların yüksek maliyet ile elde ettiği teknik alt yapıların bakımlarının yapılması ve arızalarının giderilmesi hem maliyetlerin karşılığını alabilmek hem de

konfor seviyesinin korunmasını sağlamak adına hayati bir öneme sahiptir. Bu itibarla tesislerde sadece teknik personel bulundurmak yeterli değildir. Yapılan işlerin raporlanması ve hassasiyetle takip edilmesi için mutlaka Bilgisayarlı Bakım Yönetimi Sistemi CMMS (Computerised Maintenance Management System) kurulmalı, veri tabanı oluşturulmalıdır. CMMS yazılımlarının getireceği belli başlı yararlar;

- Verim artışı, işçilik masraflarında düşüş,
- Daha iyi planlamanın sonucu olarak verimli eleman ve ekipman kullanımı,
- Benzer hataların kolaylıkla saptanması ve erken önlem alınması sonucu artan ekipman dayanıklılığı, güvenilirliği (reliability) ve düşen arıza maliyetleri,
- Verimli ve kontrollü stok yönetimi,
- Orta vadede bakım masraflarında düşüş,
- Standart iş planları ve prosedürleri sayesinde artan iş ve ekipman güvenliği,

şeklinde sıralanabilir.

#### 4.2.4.3. Teknik Sözleşme Yönetimi

Teknik sözleşme yönetimi; özel uzmanlık gerektiren sistemlerin bakımları (Asansörler, yürüyen merdiven vb..) başta olmak üzere fonksiyonlarını belirlediği şekilde yerine getirmeleri, ekonomik ömürlerini uzatacak ve güvenilirliklerinin sürekliliğini sağlayacak şekilde, ilgili servis sağlayıcılarla bakım sözleşmeleri yapılması işidir. Bu amaçla;

- Bakım Sözleşmelerinin hazırlanması,
- Bakım takviminin oluşturulması ve servis sağlayıcının çağırılması,

- Servis sağlayıcının ilgili iş güvenliği tedbirlerini aldığı kontrol edilmesi,
- Birden fazla servis sağlayıcının hizmet verdiği durumlarda bu hizmetlerin koordine edilmesi,
- Özel önem arz eden sistemlerin bakım ve onarımında meydana gelecek kesintilerin kontrollü şekilde takibi (UPS'ler, güvenlik sistemleri gibi),
- Yapılan bakımların ilgili bakım talimatlarına, şartname ve sözleşmelere uygunluğunun denetlenmesi,

teknik sözleşme yönetiminin aşamalarıdır.

#### 4.2.4.4. Stok Yönetimi

Tasarıma uygun olarak, malzeme ve yedek parça temini son derece kritik bir süreçtir. Stokları optimum seviyede tutmak, etkin ve kesintisiz bir hizmet, sistem operasyonlarının özel bir önem ile izlenmesine bağlıdır.

- Gözlem ve kontrollerde, üreticilerin önerileri, koruyucu bakım ve müdahale talimatları, montajı sağlayan kuruluşların yaptığı test sonuçları, uluslararası HVCA standartları ve sistemlerin genel performans değerlerinin dikkate alınması,
- Yedek parça ve malzeme temini sürecinde, tedarikçilerin ve servis kuruluşlarının takibinin sağlanması,
- Bakımı yapılacak mekanik, elektrik ve elektronik sistem, donanım ve mahallerde ihtiyaç duyulacak her türlü sarf malzemesi ve yedek parçanın, ideal miktarda temini, taşınması, muhafazası, korunması,
- Stok kayıtlarının daima güncel tutulması ve minimum stok seviyelerinin sürekli hazır bulundurulması,

stok yönetimi sürecini oluşturmaktadır.

#### 4.2.4.5. Enerji Yönetimi

Enerjinin en ekonomik yoldan kullanılması ve en verimli hale getirilmesi için enerji yönetimi stratejik bir süreç olarak ele alınır. Sırasıyla;

- Elektrik, su, gaz sarfiyatlarında yapılabilecek tasarrufların planlanması, ilgili sistemlerin sarfiyat ve kayıtlarının takip ve kontrol edilerek, dönem sonları elde edilen verilerin analiz edilmesi ve sonraki dönemler için en ekonomik şekilde planlama yapılması,

- Enerji ve Sarfiyatı (Elektrik, doğal gaz, fuel-oil, mazot), Su sarfiyatı, bütçelerinin hazırlanması,

- Periyodik olarak yönetime Bütçe/Gerçekleşen analizleri sunulması hizmetlerinin verilmesi,

enerji yönetimi için önemli başlıklardır.

#### 4.2.4.6. Raporlama

Periyodik planlı bakımlar gerçekleştirilirken, yapılacak çalışmalardan bir tanesi de, sistemlere ait risk analizleri, tespit edilen her tür geliştirme, rasyonellik, önleyici ve düzeltici faaliyeti de yazılı olarak raporlanmasıdır. Bu raporlar; tespit edilen riskler ve/veya uygunsuzluklar; yapılması gereken düzeltici veya önleyici faaliyetler, öneriler; 3. taraflardan tekliflerin toplanması ve bir değerlendirmeyi içermelidir.

Periyodik olarak düzenlenen aylık raporlarda bulunması gereken içerikler şu şekildedir;

- Elektrik, su, doğalgaz giderlerine ilişkin faturaların suretleri, tüketim grafikleri ve analizler,

- Ay içinde gerçekleştirilen periyodik bakımlara ilişkin servis rapor formları,

- Ay içinde yapılan teknik müdahaleler ve dağılım analizi,

- Günlük kontrol listeleri,
  - Kullanılan sarf (makine yağı, elektrik kablo vb.) malzemeler, yedek parçalar,
  - Arızalar ve dışarıdan sağlanan destekler
- olmalıdır.

#### **4.2.5. Yatırım Yönetimi**

Yönetim çalışmaları sırasında, toplanan verilerin analizi sonrasında, işin yapılması, sürecin iyileştirilmesi ve optimizasyonun sağlanması için gerekli geliştirici önerilerin de raporlanması gerekmektedir. Bu raporlamalar, yatırım önerilerini içerecek şekilde olmalıdır. Ayrıca, konut yönetimi kendi gelişimine uygun yatırım kararları da alıyor olacaktır. Özellikle fiziksel yatırımlar ile ilgili;

- Tespit edilen ve konut yönetimi tarafından onaylanan ihtiyaçların giderilmesi için yapılması öngörülen yatırımlara ilişkin alternatif çözümlerin ve her birinin fizibilite çalışmalarının yapılması ve bütçe ile uyumlaştırılması,
- Yatırım işi şartnamesinin hazırlanması, yatırım için açılacak ise ihale faaliyetinin yürütülmesi; ihale açılmayarak onaylı tedarikçiler arasından seçim yapılacak ise, yeteneklerini değerlendirmek sureti ile bu seçimin yapılması,
- İşe ilişkin sözleşmenin hazırlanması, tedarikçi ile sözleşmenin imzalanmasının sağlanması,
- Aynı anda yatırımlar için anlaşma sağlanmış birden fazla taahhüt firmasının hizmet verdiği durumlarda bu hizmetlerin koordine edilmesi, taahhüt firmasının takip ve kontrol edilmesi, puantajlar ile hak edişlerinin hazırlanması,
- Yapılması gereken ara test ve kabullerin prosedürlerinin belirlenmesi ve bu tür kontrol ve testlerde yönetimin temsil edilmesi, işin bitiminde geçici ve kesin kabul faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi var ise eksik listelerin tamamlanmasının yönetimi,

- Yatırımlar için anlaşma sağlanmış taahhüt firmasından gerekli OM ve bakım dokümantasyonunun kontrol edilerek teslim alınması, var ise eğitim gereklerinin yerine getirilmesinin sağlanması,

- Yatırımın gerekçesine uygun olarak yapılıp yapılmadığının ve yeterli faydayı sağlayıp sağlamadığının ölçülmesi ve raporlanması,

işlerinin yapılmasıdır.

### **4.3. Alt Yüklenicilerin Yönetimi**

Konut yönetiminde sürekli hizmet veren alt yükleniciler temizlik, güvenlik ve bahçe bakım hizmetleri veren servis sağlayıcı firmalardır. Bu tip işleri yapanlar genellikle yan işlerin verildiği ve daha çok kısa süreli hizmet alınan firmalardır. Alt yükleniciler esasında profesyonel tesis yönetimi işi yapan firmaların iş yaptırdıkları işletmelerdir. Yani bir yönetim sürecinde doğrudan görev ve sorumluluk üstlenmezler.

Yukarıda da belirtildiği gibi alt yükleniciler, konut yönetiminde profesyonel tesis yönetimi firmaları tarafından yapılan sözleşmeler çerçevesinde idari ve teknik alanlar dışında kalan alanlarda hizmet veren servis sağlayıcı firmalardır. Bunlardan bazıları bahçe bakımı, peyzaj, sosyal tesis alanları, resepsiyon hizmetleri, concierge vale ve doorman vb. hizmetleri iken en göz önünde olan ve konutlarda yaşayanlar açısından en yoğun algılanan iki hizmet vardır ki bunlar temizlik ve güvenlik hizmetleridir. Dolayısıyla aşağıda alt yüklenicilerden alınan hizmetler içerisinde en sık uygulanan bu iki hizmet tesis yönetimi metodolojisi açısından açıklanmaya çalışacaktır.

#### **4.3.1. Temizlik Hizmetleri**

Temizlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak amacıyla kalitesi ve referansları ile hizmet vermeye uygun bir temizlik altyüklenicisi ile çalışılması gerekmektedir. Bu aynı zamanda profesyonel yönetim firması için de bir rahatlık sağlar. Gezinti yollarının, sosyal tesislerinin, otopark alanlarının, açık alanların daima temiz ve bakımlı tutulması, bütün ortak alan ve birimlerden çöpler alınıp, hijyenik şartlara uygun şekilde, çöp biriktirme alanına taşınması hizmetleri temizlik

altyüklenicisi tarafından verilir. Ancak bu hizmetlerde dahi diğer tüm hizmetlerde olduğu gibi konut yönetimine karşı tek yetkili ve muhatap profesyonel tesis yönetim firması olur.

Gerekli olan tüm temizlik ekipmanları profesyonel tesis yönetim firması tarafından, belirlenmiş aylık kullanım bedelleri dahilinde temin edilir. Yönetimin mevcut organizasyon yapısı göz önüne alınarak verilecek temizlik hizmetlerinin kalite ve hijyen gerekliliklerine uygun yürütüldüğünün doğrulanmasına ilişkin verilecek yönetim hizmetleri aşağıda belirtilen başlıklarda, yine yukarıda ifade edildiği gibi sektör tecrübelerimizden hareketle şu şekilde açıklanmaktadır;

#### 4.3.1.1. Temizlik Kalitesinin Denetlenmesi

Tüm alanların temizlik hizmetleri kalitesinin denetlenmesi sırasında sert zeminlerin, halı ve döşemeler gibi tekstil yüzeylerin , ahşap yüzeylerin, metal yüzeylerin, dezenfeksiyon gerektiren yüzeylerin temizlikleri ve koruyucu bakımları denetlenir. Ayrıca temizlik görevlileri tarafından doldurulması gereken formlar kontrol edilir. Yapılan denetlemeler, profesyonel tesis yönetim firmasının formları ile kayıt altına alınarak ve periyodik olarak konut yönetimi yetkililerine raporlanır.

#### 4.3.1.2. Temizlik Personelinin Denetlenmesi

Profesyonel tesis yönetim firması tarafından temizlik personelinin denetlenmesi şu şekildedir;

- Sözleşmede belirtilen personelin, vardiya planı ve görev tariflerine uygun olarak ilgili saatlerde ve görevinin başında olduğunun ve puantajın denetlenmesi,

- Sözleşmede, görev noktası için sayısı belirtilen personelin bu görev için verimliliğinin denetlenmesi gerektiğinde çalışma organizasyonunu düzeltecek tedbirlerle ilgili danışmanlık hizmeti sunularak ilgili göreve ilişkin personelin eksiltilmesi ya da gerekli kalite şartlarının sağlanması için personelin arttırılmasının önerilmesi,

- İşgücü verimliliğinin artmasına katkıda bulunmak ve çalışanların motivasyonunu arttırmak, eğitim ve geliştirme program gereksinimlerini

belirlenmesine temel oluşturmak üzere, personelin Tutum ve Davranış, İletişim, Sorumluluk, Fiziksel Dayanıklılık, Kılık ve Kıyafet, Davranış Bozuklukları gibi özelliklerinin ölçüldüğü bir Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulanmasıdır.

#### 4.3.1.3. Malzeme Sarfiyatı ve Kullanımının Denetlenmesi

Yapılan temizlik operasyonunun en önemli aşamalarından biri de malzeme sarfiyatı ve kullanımınıdır. Bütçe ve hizmet kalitesi ile malzemenin doğru yerde ve ölçüde kullanılması oldukça önemlidir. Bu amaçla yönetim işletmesi malzeme sarfiyatı ve kullanımını kontrolü;

- Temizlik malzemesi menşenin kontrol edilmesi,
- Tüm temizlik malzemesinin sözleşmede belirtilen üreticinin ürünü olmasına ve gerekli standartları sağlamayan, ucuz, markasız temizlik malzemesinin karıştırılmamasına dikkat edilmesi,

- Temizlik malzemesi dozlamasının kontrol edilmesi,
- Temizlik malzemesi sarfiyatının kontrol edilmesi şeklinde yapılır. Bu aşamada en önemli nokta aylık kullanılan temizlik malzemesinin toplam miktarı, temizlik malzemelerinin tedariki ile sarfiyat arasındaki akış denetlenmesi, depo kayıtlarının sürekli güncel olmasının sağlanmasıdır.

#### 4.3.2. Güvenlik Hizmetleri

Güvenlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak amacıyla profesyonel tesis yönetim firması ülkemizde uygulanan 5188 sayılı Özel Güvenlik yasası kapsamında yetkilendirilmiş, hizmet vermeye uygun bir güvenlik alt yüklenicisi ile sözleşme yapar. Ancak güvenlik alt yüklenicisi tarafından verilecek bu hizmetlerde dahi diğer tüm hizmetlerde olduğu gibi konut yönetimine karşı tek yetkili ve muhatap yine profesyonel yönetim firmasıdır. Güvenlik hizmetlerine yönelik verilecek yönetim hizmeti,



- Güvenlik Hizmet kalitesinin denetlenmesi,
- Güvenlik personelinin denetlenmesi,
- Güvenlik Malzemeleri ve Tesis Güvenlik ve Emniyet Sistemleri Kullanımının Denetlenmesi,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinden oluşur.

#### 4.3.2.1. Güvenlik Hizmet Kalitesinin Denetlenmesi

Güvenlik hizmet kalitesinin denetlenmesi profesyonel tesis yönetim firması tarafından;

- Tüm alanların genel güvenliğinin ve gözetim altında olmasının sağlandığı, özellikli bölgeler, kritik noktalar ve yetkilendirilmiş geçiş bölgelerinin uygun şekilde gözetilmesi,
- Risk bölgelerinin tanımlandığı ve riske uygun bir gözetimin kurgulanmış olduğunun doğrulanması,
- Profesyonel tesis yönetim firmasının varsa işe ilişkin şartname, sözleşme ve genel güvenlik prensipleri nezdindeki özel beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının kontrolü,
- Fiziksel olarak ve kalite kayıtlarının doğruluğu şeklinde yapılır.

#### 4.3.2.2. Güvenlik Personelinin Denetlenmesi

Güvenlik hizmetinin sürdürülebilirliği, güvenilirliği doğrudan güvenlik çalışan personeli ile ilgilidir. Hizmet üretildiği anda tüketilen bir süreç olduğundan güvenlik personelinin doğru yerde, doğru zamanda doğru kişi olması çok önemlidir. Bu açıdan profesyonel tesis yönetim firması güvenlik personeli kontrolünü;

- Güvenlik personelinin 5188 sayılı Özel Güvenlik Yasası esas alınarak alınmış izine, vardiya planı ve görev tariflerine uygun olarak ilgili saatlerde ve görevinin başında olduğunun ve puantajının denetlenmesi,

- Sözleşmede, görev noktası için sayısı belirtilen personelin bu görev için verimliliğinin denetlenmesi gerektiğinde çalışma organizasyonunu düzeltecek tedbirlerle ilgili danışmanlık hizmeti sunularak ilgili göreve ilişkin personelin eksiltilmesi ya da gerekli kalite şartlarının sağlanması için personelin artırılmasının önerilmesi,

- Personelin kılık kıyafetinin, kişisel hijyen ve bakımının uygun olduğunun, özellikli bölgeler dahil yeterince tanıdığı ve iletişim kanallarını bildiğinin doğrulanması,

- Giriş ve çıkışlarda, gerek araç ile gerekse yaya olarak gelen ziyaretçiler ile iletişim ve gerektiğinde yapılması gereken kontroller hakkında davranış bilgilerinin ve ziyaretçilerin o anda nerede olduklarına ilişkin kayıtların uygunluğunun doğrulanmasının sağlanması,

- Tanımlanmış acil durumlar için görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgiye sahip olup olmadıkları ve acil durum yönetimi konusundaki deneyim ve uygulamaları izlenerek değerlendirilmesi,

- İşgücü verimliliğinin artmasına katkıda bulunmak ve çalışanların motivasyonunu arttırmak, eğitim ve geliştirme program gereksinimlerini belirlenmesine temel oluşturmak üzere, personelin Tutum ve Davranış, İletişim, Sorumluluk, Fiziksel Dayanıklılık, Kılık ve Kıyafet, Davranış Bozuklukları gibi özelliklerinin ölçüldüğü bir Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulanması,

şeklinde gerçekleştirir.

#### 4.3.2.3. Güvenlik Gereçleri Kullanımının Denetlenmesi

Güvenlik ve Emniyet Gereçleri Kullanımının Denetlenmesi işi güvenlikten sorumlu çalışanların kullandıkları sarf malzeme ve ekipmanların durumunun denetlenmesidir. Bunlara telsiz, yangın söndürme cihazları, ayna, cop, fener vb. malzeme ve ekipmanlar örnektir.

- Tüm güvenlik malzemesinin sözleşmede belirtildiği şekil ve sayıda temin edilmiş iyi ve kullanılabilir durumda olmasının denetiminin yapılması,

- Güvenlik ekipmanı ve malzemelerinin (özellikle iletişim araçları ve telsizler için) gerektiğinde bakımlarının gerçekleştirildiğinin, arızalananların süratle onarıldığının kontrolünün yapılması,

- Güvenlik ve emniyet sistemlerinin (geçiş kontrol, yangın ihbar, su ihbar, yangın söndürme, CCTV vs.) personel tarafından bilindiğinin ve verimli şekilde kullanıldığının; herhangi bir arıza veya uygunsuzluk durumunun süratle giderilmesi için ilgililere ulaştırılmasının raporlanması,

- Yeterli sayıda güvenlik kartı ve/veya diğer sair güvenlik sarf malzemelerin bulunduğu denetlenmesi ile güvenlik ve emniyet gereçlerinin denetlenmesinden oluşur.

#### **4.3.3. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi**

Konut yönetiminin ve personelinin beklentileri göz önüne alınarak özel olarak hazırlanan veya profesyonel tesis yönetim firması kendi kullandığı anket formları yardımıyla, yine diğer alt yüklenici hizmetlerinde olduğu gibi yıl içinde müşteri memnuniyetini ve huzurla çalıştıklarını ölçmeye yönelik çalışmaların yapılması her açıdan çok önemlidir. Konut yönetimine mevcut durumu tüm ayrıntılarıyla açıklayan ve ortaya çıkabilecek olası risklerin nasıl düzeltilebileceğine ilişkin öneriler içeren raporlar sunulur ve/veya diğer danışman kurumların verdiği denetim raporları incelenerek yorumlanması yapılır.

#### **4.4. Tesis Yönetiminde Proje Danışmanlığı**

Proje danışmanlığı tesis yönetimi için bir hazırlık dönemidir. Konut projelerinin yüksek maliyetli yatırımlarını verimli yönetmek ve tesisten beklenen yaşam standartlarının sağlanması için bir ön hazırlık niteliğindedir. Konutların sorunsuz ve en ekonomik işletilebilmesi için gerekli şartları sağlamaya ve tesisin mevcut değerini artıracak ve giderlerini düşürecek önerileri geliştirmeye çalışan bir hizmettir. Bu amaçla yapımı üstlenen inşaat firması tarafından tanımlanacak yetkiler dâhilinde işlerin yerine getirilmesi için gerekli görüşme ve yazışmalarla proje çalışmaları esnasında proje müelliflerine karşı, yapım çalışmaları sırasında ise ana yüklenici ve onun alt yüklenicilerine karşı inşaat firması adına temsilci ve danışman

rolünü üstlenir. Bir yandan teknik gerekliliklere ilişkin inşaat firmasını uyarırken diğer yandan daima onun uzun vadeli çıkarlarını koruyacak şekilde davranır.

Doğru stratejilerin geliştirilmesi için önerilerde bulunur. İnşaat firmasının stratejilerini benimser ve bu stratejiler doğrultusunda en iyi sonucun alınabilmesi için gereken gayreti gösterir.

Ülkemizde maalesef proje danışmanlığına pek rağbet gösterilmemektedir. Konutların tasarımı ve yaşatılması aşamalarında çıkan sorunlar karşısında geçici ve günlük çözümler üretilir. Üretilen bu çözümler maalesef gerçek ihtiyaçları karşılamaz. Böyle olunca da yaşayan malikler milyarları aşan yatırımlarının karşılığını alamadıklarını düşünerek inşaat firması ile pek çok hukuki sorunların içerisine girerler. Doğal olarak bu süreç içerisinde de konutun yönetimi için hayati önem taşıyan aidatların toplanması işi tamamlanamaz. Toplanması gerekli bütçe sürekli eksik toplanmaya başlar. Nihayet bu süreç uzun bir süre hizmetlerin aksamasına yol açar. Konu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse;

İstanbul Anadolu yakasında yapılan bir projeden örnek vermek isterim. Bu proje İstanbul Anadolu yakasında en gözde bölgelerin birinde 2000 daireye yakın üç etaptan oluşan büyük bir proje idi. Yapıldığı yıllarda harcanan reklam masrafları ile kendinden çok söz ettirmişti. Projeyi yapan inşaat firmaları aslında danışmanlık hizmeti almış, ancak bunu inşaatın bitmesine yakın bir zamanda yapmışlardı. Dolayısıyla artık yapılmış ve bitmek üzere olan projede pek çok şeyi yeniden tasarlamak ve yeniden yapmak mümkün olamıyordu. Ben de danışmanlık ekibinin içerisinde olduğum için bu süreci yakından takip edebiliyordum. Danışmanlık hizmetimiz yaklaşık bir yıl sürmüştü. Proje ile ilgili rapor halinde getirdiğimiz ve haftalık toplantılarla inşaat firması yetkililerine sunduğumuz çözümler maalesef hayata geçirilemiyordu. Projeyi mimari açıdan inceleyip, gerekli olan raporları hazırlayıp inşaat firması yetkililerine verdikten sonra sıra, bu projenin işletme bütçesinin hazırlanmasına gelmişti. Projenin yönetim planı yukarıda bahsettiğim üç etabın ortak yönetilmesine izin

vermiyordu. Etapların çevresi olması gerektiğinden oldukça fazla otopark giriş çıkış kapıları ve yaya giriş çıkış kapıları ile doluydu. Bu noktalara güvenlik personeli konulması gerektiğinden sadece güvenlik personeli sayısı yüz elli personele kadar çıkmıştı. Etapların ortak yönetilememesi sebebi ile yönetim ekibi, muhasebe, güvenlik vardiya amiri, bahçe bakım kadroları gibi ortak kullanılabilir kadrolar, her etap için ayrı ayrı hesaplanıp bütçeye ilave ediliyordu. Neticede aidat seviyesi 2007 yılı itibari ile projede bin liralara görmüştü. Hazırlanan bütçe kat maliklerine duyurulduğunda oldukça olumsuz tepkilere neden olmuştu. Yaklaşık bir yıl boyunca toplamda bir trilyon gibi çok büyük oranlarda aidat toplanamamış, yönetim hizmetini ihale ile kazanan profesyonel yönetim firması oldukça zor bir dönem geçirmişti. Daha da enteresan olan yanı ise , en az bu büyük proje kadar büyük olan hemen yanında yapılmış bağımsız başka bir konut projesinde ise aidat ortalaması dört yüz lira civarındaydı. Bu kat maliklerini daha da olumsuz etkiliyordu. Sonuç olarak ikinci yılın sonuna doğru giriş çıkış noktalarında güvenlik personeli, konut bina katlarında temizlik personeli ve teknik personel eksiltiyerek, personel maaşları da düşürülerek çözüme ulaşılmaya çalışıldı. Her ne kadar bu çözüm aidat seviyelerini düşürdüyse de hizmet kalitesi de aynı oranda düşmüştü. Bu kez düşen hizmet kalitesi seviyesinden dolayı kat malikleri aidat ödemek istememiş, pek çok kat maliki ile hukuki süreçler başlamıştı.

Gerek tasarımlardan dolayı, gerek inşaat firmaların problemleri ile ortaya çıkan bu kaos ortamı inşaat firmalarının da marka değerini düşüren bir unsurdur. Doğru planlanmamış projelerin zorlama çözümlerle hayata geçirilmesi maliklerin inşaat firması ile ilişkisini zayıflatır ve hatta kopartır. Bu durumda inşaat firmasının diğer projelerinin pazarlama sürecine olumsuz etki eder. Proje danışmanlığı işte bu nedenlerden dolayı çok önemli bir süreçtir. Danışmanlık sürecine bakıldığında Binanın Açılışı Öncesi Danışmanlıklar ve Binanın Açılışı Sonrası Danışmanlıklar olmak üzere iki aşamadan söz etmek mümkündür.

#### 4.4.1. Binanın Açılışından Önce Verilen Danışmanlık Hizmetleri

Binanın yani yukarıdaki örneğin devamı olarak konutların açılışı sonrası danışmanlıklar genelde buraya kadar anlatmaya çalıştığımız yönetim metodolojiyle çok örtüşmektedir. Buradaki tek fark hizmeti fiilen yönetmek yerine hizmetin teminini sağlamaktır. Danışman firmadan, inşaat firması tarafından istenilen hizmetlerle ilgili şartnameler hazırlanır. Hazırlanan bu şartnameler doğrultusunda yeterli kalifikasyona sahip servis sağlayıcı firmaları ihaleye davet edilir. Şartname gerekliliklerine uygun servis sağlayıcı firmalar ile yapılacak sözleşmeler hazırlanır ve geçici yönetim adına sözleşmeler yapılır.

İşe başlatılan servis sağlayıcı firmalar periyodik olarak denetlenir ve şartnamede belirtilen hizmet seviyesine uyup uyulmadığı sürekli kontrol edilir. Dolayısıyla yönetim hizmeti fiilen verilmez ancak geçici yönetim yerine ihaleler yapılır, işletmeler seçilir ve verilen hizmet denetlenir. Başka bir ifade ile yönetim hizmetini alt yüklenicilere verirken belli bir metodoloji ile danışman, geçici yönetim kurulu yerine işi yürütür ve denetler. Ancak unutmamak gerekir ki yapım öncesi yapılmayan çalışmalardan doğan aksaklıklar çoğu zaman bu açılış sonrası danışmanlık hizmetini de verimsiz kılar. Açılış sonrası danışmanlık hizmetleri; doğru yapılmamış tasarımlar, teknik ve mimari olarak eksik kalan alt yapının işletilmeye çalışılmasından dolayı tercih edilir. Maalesef çoğunlukla durumu kurtarmaya yönelik danışmanlık hizmetlerinden öteye geçmez. Bu durum işletme öncesi danışmanlık hizmetini daha da önemli kılar. Anlatılmaya çalışılan aksaklıkların giderilmesi için gereken şey aslında açılış öncesi danışmanlık almaktan geçmektedir. Bu hizmetin alınması açılış öncesi inşaat firmasının asıl sahiplerine devredilinceye kadarki sürede geçici yönetimin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunacağı gibi yapım aşamasını da hızlandırır. Yapım süresince öngörülmemiş aksaklıkların önüne geçer ve zamanında teslim edilmesine katkıda bulunur. Bu konuda yaşamış olduğum reel bir örnek şu şekildedir;

Ülkemizde tanınmış bir inşaat firması İstanbul 4. Levent' de yaklaşık 100.000 m<sup>2</sup>' lik kapalı alanı olan bir ofis bloğu yapacağını belirtmiş ve buranın yönetim senaryoları ile ilgili açılış öncesi danışmanlık hizmeti istemişti. Bunun üzerine mimari ve teknik

projelerin incelenmiş ve bunun sonucunda ofis bloğuna araç girişinin Büyükdere Caddesi tarafından verilmiş olmasına rağmen çıkışın tam tersi istikametten verilmiş olduğu tespit edilmişti. Danışmanlık raporumuzda araç giriş ve çıkış noktaları arasında 100 metrelik bir mesafe olduğunu, girişte güvenlik personeli tarafından ziyaretçilerden alınan kimliklerin iadesi için iki nokta arasındaki bu 100 metrelik mesafenin ek güvenlik personeli ile yürüyerek karşılanmak zorunda olduğunu, bunun da maliyetleri gereksiz yere yükselteceğini bildirmiştik. Tesisin hafriyat aşaması yeni başladığından bu rapor süratle dikkate alınarak, giriş - çıkış senaryoları inşaat firması tarafından yeniden düzenlenerek hem uygulamada hem de maliyette çıkacak sorunlar tesisin inşası aşamasında aşılmıştı.

#### **4.4.2. Binanın Açılış Sonrasında Verilen Danışmanlık Hizmetleri**

Açılış öncesi danışmanlık hizmetleri proje ve dokümantasyon ile teslim alma ve devreye alma (örneğin, yangın pompası, havalandırma sistemi, jeneratör vb.) danışmanlıkları olduğundan hareketle konutun açılış sonrası verilen danışmanlık hizmetleri ile ilgili konular da aşağıda açıklanmıştır.

##### **4.4.2.1. Proje Danışmanlığı**

Bu aşama,

- İyi bir yönetimin gerekliliklerine ilişkin bilgi birikimini projelere yansıtmak ve yönetim aşamasında çıkması muhtemel sorunları baştan önlemek üzere mimari planlar, mekanik ve elektrik projeleri hakkında danışmanlık yapılması,
- Konutların yönetim senaryolarının (temizlik, güvenlik, peyzaj, giriş-çıkış vb.) oluşturulması ve projelerin senaryolara uygunluğunun denetlenmesi,
- Yönetime ilişkin alanların gerekliliklerinin belirlenmesi ve planlarda bu alanların ilişkilerinin çözümlenmesi,

- Teknik taahhüdü üstlenecek firmalarının sözleşmelerinin eğitim ve işletmeye geçişle ilgili sorumluluklarını belirleyen maddelerinin düzenlenmesi,

- Satın alma sözleşmelerinde garanti, bakım sürelerini ve şartlarını belirleyen maddelerin düzenlenmesi,

şeklinde sıralanabilir.

#### 4.4.2.2. Dokümantasyon Danışmanlığı

Dokümantasyon danışmanlığı, konutların mülkiyet yapısı ve kullanım amacı dikkate alınarak, maliklerin uzun vadeli çıkarlarını korumaya yöneliktir. Konutların yaşamı boyunca gerek mülkiyet haklarına, gerekse yönetilmesine ve işletilmesine ilişkin olarak teknik ve hukuki problemlerle karşılaşılmasını önlemek için bir Yönetim Planı hazırlanmasına, ya da danışmanlık öncesi belirlenmiş hukuk müşavirleri tarafından hazırlanan Yönetim Planına katkıda bulunulması süreçlerini içerir.

Dokümantasyon danışmanlığının tesis yönetimi içerisindeki yeri ve önemi çok büyüktür. İnşaat firmaları kat irtifaklarının çıkartılması sırasında genelde kat mülkiyeti kanunundan bazı maddeleri kopyalayarak tapuya yönetim planlarını onaylatırlar. Ne var ki bu yönetim planları çoğunlukla konut projesinin ruhunu yansıtmaktan çok uzak olmaktadır. Ülkemizde kat mülkiyeti kanunu gereğince yönetim planlarında bir değişiklik yapılması toplam daire sayısının 4/5' i ile mümkün olduğundan değişikliğinin yapılması istenilen şeyler bu orandaki çoğunluğun sağlanamamasından ötürü çoğunlukla mümkün olamamaktadır. Bu durum yönetim hizmetinin etkinliğini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkar. Ancak deneyimli ve uzmanlaşmış kadrolardan alınabilecek yönetim planları ile ilgili danışmanlıklar, ileride meydana gelebilecek ve hatta çözümlenemez sorunların önceden görülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması adına son derece önemli bir konudur. Dokümantasyon danışmanlığı;

- Yönetim Prosedürlerinin, ISO gerekliliklerine uygun olarak hazırlanması (Güvenlik Prosedürleri, Acil Durum Prosedürleri vs..)



- Güvenlik Risk Analizi Raporu hazırlanması,
- Kat maliklerine yönelik Yönetim Talimatlarının hazırlanması (Taşınma Talimatı, Dekorasyon Talimatı, Otopark Kullanım Talimatı, Sosyal Tesis Kullanım Talimatı vs..), Bina Kullanım El Kitabı'nın hazırlanması,
- Personele yönelik talimat ve görev tariflerinin hazırlanması,
- Yönetim web sitesi içeriğinin hazırlanması,
- İşletme Bütçesinin hazırlanmasından oluşmaktadır.

Burada en çok üzerinde durulması gereken nokta bütçeledir. İşletme bütçesinin hazırlanması önemli bir know-how konusudur. Danışmanlık sırasında yapılacak incelemeler işletme bütçesinin temelini oluşturur. Konutların yapısı, coğrafi konumu, malik yapısı, teknik alt yapı, mimari yapı işletme bütçesinin oluşturulmasında çok önemli yer tutar. İşletme bütçesi sabit ve değişken giderlerden ve varsa kiralanılan alanların gelirlerinden oluşur. Sabit giderler yönetim, teknik işletim, periyodik bakım, teknik sarf malzemeler, temizlik ve güvenlik hizmeti giderleri personel giderleri, hizmetlerin yapılması sırasında kullanılacak malzemelerin miktar ve amortisman karşılıklarıdır. Değişken giderler ise, su, yakıt giderleri, yedek parçalar, yasal test ve muayeneler, sigorta, mevsimlik peyzaj ile yatırım kalemlerinden oluşmaktadır. Bu verileri doğru tespit edebilmek, iyi analiz edebilmek ve işletme bütçesine yansıtacak bir servis sağlayıcı firma olmanın çok ötesinde çok ciddi bir tecrübe gerektirir. Bir başka önemli konu da bu bütçenin yönetiminin de yine bu bütçeyi oluşturanlar tarafından yapılmasıdır. Oluşturulan bütçe doğru yönetilmez ise sapmaya uğrar bir başka ifade ile bütçe tutmaz.

#### 4.4.2.3. Teslim Alma ve Devreye Alma Danışmanlığı

Bu danışmanlık kapsamı,

- Alt yükleniciler tarafından gerçekleştirilen önemli sistem ve ekipmanlara ilişkin kritik noktalarda saha montajının şartname ve projelere uygun yapıldığının incelenmesi ve onaylanması,

- Altyükleniciler ile birlikte sistem ve sistemler arası işlevsel testlerinin tatmin edici şekilde yapıldığına tanıklık edilmesi, sonuçların doğrulanması ve onaylanması,
- Geçici kabul raporlarının hazırlanması,
- Ana yüklenici tarafından teslim edilecek geçici kabul belgelerinin incelenmesi ve onaylanması,
- Alt yükleniciler tarafından verilmesi gereken eğitimlerin içeriklerinin incelenmesi, onaylanması ve gerektiğinde eğitimlere nezaret edilmesi,
- İlgili toplantılara işveren temsilcisi olarak hazırlıklı olarak katılımları sağlanması,
- Yönetim ofis kadroları, ofis araç gereçleri ve tefriş gereklerinin hazırlanması,
- Demirbaşlar, teknik atölye ekipman, alet ve avadanlık gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Gerekli kontroller yapılarak sistem ve ekipmanları devreye alınması, kritik dönem çalışmalarının izlenmesi ve raporlanması,
- Mahal standart servis seviyesi tablolarının oluşturulmasından oluşur.

Türkiye’de yeni olan, ancak her geçen gün Amerika ve Avrupa’daki seviyeyi yakalama yönünde hızla gelişen tesis yönetimi sektörü konusunda, 15 yıllık iş deneyimi esnasında kazanılan deneyim ve birikimler aktarılmaya çalışılan bu bölümün hazırlanmasının arka planında pek çok başarılı tesis yönetimi uygulamalarından elde edilen gözlemler bulunmaktadır.

Sonuç olarak, tesis yönetimi sektöründe hizmet veren firmaların organizasyon ve yapılarının hizmet vermeyi planladıkları işlere göre tasarlanması, uzman kadro oluşturulması ve temel teknik-yönetimsel konularda gerekli olan veri setlerine hâkim olmaları çok önemlidir. Hizmeti alan ile hizmet verenin görev tanımları, sorumluluk

alanları ve yetki düzeyleri en başından açık ve net olarak belirlenmelidir. Öte yandan bu tip hizmetlerle yürütülecek yatırım süreçlerinde finansal planlamalar karşılıklı ve şeffaf bir şekilde ele alınmalıdır. Zira yapılan yatırımların doğru tasarlanmamış bütçeler ve metotlarla yönetilmeye kalkışıldığında zaten ülkemizde emekleme dönemini geçemeyen tesis yönetimi sektörü adına olumsuz süreçlerin yaşanmasına yol açabilecek ve de hizmeti alanın kaynak israfına neden olabilecektir. Tesis yönetimi sektörü, gerek mühendislik bilimlerini gerek işletmecilik yöntemlerini, gerek mimari ve sosyal bilimleri içerse de, asıl hizmet ettiği insandır.

#### **4.5. Tesis Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen Faktörler**

Ülkemizde hizmet sektörünün genel olarak yükselen ve gelişen bir seyir izlemesine rağmen tesis yönetimi ve ilgili işlerde henüz kayda değer bir büyüme ve bir atılım gerçekleşmemiştir. Sektörü etkileyen faktörlere bakıldığında pazarın büyümesini engelleyen bazı olumsuz etkilerin mevcut olduğu görülmektedir. Bunların başında bina sahibi veya kullanıcılarının olumsuz tutumu gelmektedir. Tespit edilen ve olumsuz yaklaşımlara neden olan konular aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır. (Hamamcıoğlu ve Alexander, 1999:33).

##### **4.5.1. Tesis Yönetim Firmalarına Duyulan İtibar**

Hizmet alan taraf ile profesyonel tesis yönetimi hizmeti veren firmalar arasında zaman zaman güvensizlik yaşanabilmektedir. Bu güvensizliğin temelinde ise hizmet kalitesi, güvenlik bilgileri, maliyet uygunluğu ve sadakat gibi temel konular ortaya çıkmaktadır.

Tesis yönetimi hizmetinin temel dayanağı karşılıklı güvendir. Tarafların birbirine güven duyması bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için çok önemlidir. Zira hizmet, üretildiği anda tüketilen bir nesne olduğundan memnuniyet ve itibar gibi değerlemeler de bu esnada yapılmaktadır. Diğer yandan tesis yönetimi hizmeti alan tarafından değerlendirildiğinde, tek ölçünün uygun maliyet olmasından dolayı hizmet kalitesinin de buna göre gerçekleşmesi itibar ve güven sorununa yol açmaktadır (Yağcı ve Duman, 2006:224). Tesis yönetimi hizmeti veren firmaların optimum kalite için ortalama karlılık hedefi ve fiyatlama yapması gerekirken, hizmet alanın da

daha düşük fiyat tekliflerinin altında düşük hizmet kalitesi sonucunun ortaya çıkabileceğinin farkında olması gerekmektedir.

#### **4.5.2. Yönetimi Elde Tutma İsteği**

Tesis yönetimi uygulamaları ve kapsamı genişledikçe bu iş alanına tahsis edilen kaynaklar ve çalışan sayılarının büyüklüğü de aynı ölçüde artmaktadır. Konut yönetimi gibi yönetimlerin hizmet aldıkları firmaları, bu firmaların faaliyetleri ve istihdam yapısı üzerinde söz sahibi olma gibi isteklerinin temelinde öncelikle tesis yönetimi işlerine ayrılan kaynağın azaltılarak kar elde edilmeye çalışılmasından ileri gelmektedir.

Ülkemizde hizmet sektöründen bir alım yapılması işveren tarafından genellikle gereksiz ya da düşük önemlilikle karşılanmaktadır. Örneğin bir temizlik işi, işletme ya da konutların ana faaliyet konusu dışında olduğundan ne kadar ucuza mal edilebilirse o kadar iyi karşılanmaktadır. Ancak bu yaklaşım biçimi profesyonel tesis yönetimi konusu için de aynı anlayışla devam ettirildiğinden kalite ve memnuniyet konularında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Diğer yandan istihdam konularında işveren yönetim hizmeti aldığı firma üzerinde sayı ve unvan yapılarında etkili olmaya çalışmaktadır.

#### **4.5.3. En Ucuz Maliyet ile Hizmet Temini İsteği**

Tesis yönetimi faaliyetlerini daha ucuza yapma isteği yine tesis yönetimi hakkında bilgisi olmayan bina sahiplerinden kaynaklanan sorunlardan biridir. Her şeyden önce tesis yönetimi hizmeti verdiğini öne süren firmaların pek çoğu esasında temizlik ya da güvenlik gibi basit nitelikli işleri yerine getirmekte olan servis sağlayıcı firmalar iken yaptıkları işi “tesis yönetimi” adı ile pazarlayarak kavramı aslından uzaklaştırmaktadır. Bu durumda yapılan işin içi boşaltılmakta ve ortaya konulan sonuç verimsiz ve kalitesiz olmaktadır. Dolayısı ile nitelikli ve profesyonel süreç çözümlerinin yerini derinliksiz ve niteliksiz işler aldığından hizmeti alan işletme ve veren firma için düşük hizmet fiyatlaması öne çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmenin altında daha çok hizmet talep eden konut yönetimi gibi yönetimlerin baskısı yatmaktadır. Çünkü diğer bir açıdan bakıldığında, bir firma profesyonel tesis

yönetimi hizmeti verebilecekken bu hizmetlerin çeşidi azaltılarak ve sıradanlaştırarak düşük maliyetli hale gelmesi için baskı yaptığında doğal bir sonuç olarak kalitesizlik ve yönetsel sorunlar yaşanabilecektir.

Bir takım uygulamalarda tesis yönetimi firmaları her güvenlik, temizlik ve teknik personel üzerinden ve malzemeler üzerinden kar payı koyarak yönetim hizmeti sağlamaktadırlar. Bu tür bir uygulamanın, giderleri azaltmak yerine artırmaya sebep olacağı açıktır. Çünkü işlevsel olarak bulunması gereken malzeme , ekipman ve çalışan sayılarının maliyet veya gider olarak görülmesi yapılan işi niceliksel değerlemeye tabi tuttuğundan taraflar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

Doğru olan uygulama ise altyüklenicilere verilen hizmetler için herhangi bir kar payı konulmadan konutlara yansıtıldığı, malzemelere ilişkin tüm faturaların da aynen iletildiği ama dönem sonunda “Yönetim Hizmeti” adı altında bir fatura kesilerek tesis yönetimi firmasının giderlerinin karşılandığı modeldir.

## 5. KONUTLARDA YAŞAM KALİTESİ

Bu bölümde insanların yaşamlarını geçirdiği ve hayatlarında önemli bir yeri olan konutlarda yaşam kalitesi ve konforun sağlanmasına yönelik faaliyetler hakkında bilgi verilecektir.

### 5.1. Kalite Kavramı

Yaşanan teknik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak, üretim ve tüketimin her aşamasında meydana gelen değişimler, günümüz koşullarında bir işletmenin pazarda söz sahibi olmasının ön koşulunun, kaliteli ürün üretmek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, hem kalite kavramının önem ve önceliğini arttırmış, hem de çok sayıda kalite sorununu beraberinde getirmiştir (Türkel, 2000:3).

Zira rekabete dayanan günümüz ekonomisinde tesis yönetimi hizmetlerinin kaliteli olması, bu işi yapan firmalar için bir lüksten çok, hayatta kalabilmek adına bir zorunluluktur. Bu zorunluluk, tesis yönetimi hizmetlerinden yararlanan kat maliklerinin en üst düzeyde hizmet almasını sağlamak için itici bir güç olmaktadır (Dye ve Groth,1999:280-281). Bunun en belirgin nedeni kalitenin, müşteri gereksinim ve beklentileriyle olan doğrudan ilgisi ve bu beklentilerin de değişken olmasıdır. İnsanların arzu ve ihtiyaçları giderek farklılaştığından, beklentileri belirli bir kalıba sokmak zordur. Dolayısıyla herkesin beklentileri farklı olacağı ve kalite de bu farklılıklara cevap vereceği için, kalitenin tek bir boyutu bulunmamaktadır (Sözer, vd. ,2002:46).

Bu nedenle çeşitli kalite tanımları mevcut olup, aşağıda bunların başlıcaları verilecektir. Japonya'da 1950'lerde kalite devrimi yapan ABD'li W.Edwards Deming, kaliteyi çeşitli boyutlarıyla ele alıp birkaç farklı tanım yapmıştır. Bu tanımlardan ilkinde göre kalite; "işletmenin, ürettiği ürün ve performansın, spesifikasyonlara uygun olması" olarak ifade edilirken; diğerinde, tüketicinin, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet hakkındaki yargısı olarak ifade edilmiştir . Söz konusu tanımlardan birincisi kalitenin somut (üretimle ilgili) yanını vurgularken, diğeri psikolojik (müşteri algılamaları) yanına ağırlık vermektedir. Kalite ile ilgili

çalışmalarıyla ünlü yazarlardan Joseph M.Juran'a göre kalite; kullanıma uygunluk iken, Philip B.Crosby'e göre kalite; "şartlara uygunluktur". Gerek Juran, gerekse Crosby, yaptıkları bu tanımlarla kalitenin sadece bir boyutuna - müşteri tatminine - ağırlık vermişlerdir (Ertuğrul,2004:6).

Kalite, Latince'de "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "Qualis" kelimesinden gelmektedir. Kalite genellikle günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürünün iyi niteliklerinin olduğu anlamına gelir. Bu bakımdan kalite, subjektif değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir (Şimşek,1996:5).

Literatürde kalitenin birden fazla boyutuna aynı anda yer veren tanımlar da bulunmaktadır. Bu tanımlardan biri, Japonya'da toplam kalite kontrolü ve toplam kalite yönetimini geliştirip yerleştiren Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa'ya ait olup, buna göre kalite; "bir işletmenin mevcut üretim teknolojisini ve yeteneğini en iyi şekilde kullanarak, maliyet ve kullanım amacına uygun şekilde müşterilerini tatmin etmesidir". Bu tanım kalitenin hem üretim boyutunu, hem de müşteri tatmini boyutunu ele almaktadır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'na göre kalite, "belirli bir malın veya hizmetin, müşteri isteklerine uygunluk derecesidir". "ISO 8402 Kalite Sözlüğü'nde ve ISO 9000 Serilerinde de kalite; "açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal ve/veya hizmetlerin özellik ve karakteristiklerinin görülebilir, ayırıcı niteliklerinin toplamıdır" şeklinde tanımlanmıştır (Efil,2003:10-14).

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum olarak da tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı ise "Bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, kalite kavramının temel özelliği bir malın ve hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri

kendisinde toplamasıdır. Söz konusu özellikleri ise tasarımda, kullanımda, fiyatta, teslim süresinde ve satış süresinde kusursuzluktur. Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığı gösteren bir işarettir (Şimşek, 2002:16, Gözlü, 1995).

Kalite, kullanıcı açısından memnuniyeti arttıran her şey olarak tanımlanır. Kalitenin güvenilirlik ve kullanım ömrü gibi bazı özellikleri diğerinden daha kolay tanımlanabilir ve ölçülebilir. Pahalı ve yabancı malzemeler ve destekleyici sistemler kullanılarak kalitenin bu özelliklerini arttırmaya çalışmak, kaliteyi artırma değildir. Ancak başka ürün ve tasarımın yaratılmasıdır. Kalitenin güvenilirlik, kullanım ömrü ve kullanım kolaylığı gibi önemli özellikleri ancak bütünlüğü sağlanarak artırılabilir. Üretim metodunu geliştirerek herhangi bir ürün için bütünlük artırılabilir ve maliyetler azaltılabilir. Bunun için istatistiksel kontrolü çok güçlü bir metottur. Ama maliyetleri azaltmaya yönelik yönetim tedbirleri çoğu zaman metotların gelişmesine engelleyici tedbirler getirir ve kalitenin artırılmasını neredeyse imkânsız kılar. Kalite, sadece sistemdeki insanlar güven hissettiklerinde ve yaptıkları işten zevk aldıklarında olasıdır. İnsanların bunları tatmasını engelleyen herhangi bir tedbir sonuç vermez ve düşük kalite firma için kayıp getirir (Aguayo, 1994:62).

## 5.2. Kalitenin Boyutları

Bir hizmet veya mamulün kalitesinden söz ederken, ürünün kalitesinin çeşitli unsurların bileşiminden kaynaklandığını göz ardı etmemek gerekir. Genişletilmiş süreçte, müşteri tatminini amaçlayan yöneticilerin dikkat etmek zorunda olduğu sekiz tip kalite vardır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir;

*i. Tasarım Kalitesi:* Tasarım kalitesi, genel olarak, üretilen mal veya hizmetin, müşteri tarafından talep edilen niteliklere sahip olması, yani istek ve ihtiyaçların karşılama derecesi olarak tanımlanabilir. Tasarım kalitesi aynı zamanda hedeflenen kalite olarak da tanımlanabilir. Ürüne dair kalitenin tasarlanmasında tüketici istekleri, işletme politikaları, teknolojik olanaklar, hammadde, malzeme, eldeki tesis ve teçhizat gibi etmenler etkili olmaktadır. Dolayısıyla belirli bir kalite düzeyinin sağlanması, işletme içi etkenlere bağlı olduğu kadar işletme dışı etkenlere



de bağı olan bir husustur. Üretim girdileri fiyatlarının görece düşük olduğu gelişmiş ekonomilerde tasarlanan mamul kalitesinin maliyeti de buna bağı olarak daha düşük bir düzeydedir. Tesis, teçhizat, hammadde ve diğ er girdilerin maliyetinin düşük olması mamul kalitesinin maliyetini etkilemektedir (Şimşek, 2002:29). Engelliler için merdiven tasarımı ya da görme engelliler için dokunma hissine yönelik tuş ya da buton tasarımı buna bir örnektir.

Tasarım kalitesi müşteri araştırmaları ile başlar ve dikkat edilecek husus kullanıcı ve müşterileri tatmin edecek mal/hizmet kavramının belirlenmesidir. Sözü edilen müşteri tipi sadece üretilmiş olan nihai ürünleri satın alan dış müşteriler değildir. Aynı zamanda, iç müşteri grubu diye adlandırılabilcek bir grubu daha vardır. Şirket içinde, üretim bölümü satın alma bölümünün, pazarlama bölümü üretim bölümünün müşterisidir ve müşteri tatmini burada da geçerlidir. Bu nedenle, müşteri araştırmaları sadece şirket dışında değil, şirket içinde müşteriler içinde de yapılmalıdır. Müşteri araştırmalarının amacı, şu anki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasıdır (Kingir, 2013:17).

ii. *Uygunluk Kalitesi*: Mamul kalitesini oluşturan diğ er öge olarak uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi ile belirlenen kalite özelliklerine üretim sırasında uyma derecesini göstermektedir (Sarıkaya, 2002:21). Diğ er bir ifade ile uygunluk kalitesi, bir mal veya hizmetin tasarım ve işletimsel özelliklerinin (kullanım karakterlerinin) önceden belirlenen standartlara uyma derecesidir. Mevcut durumda uygunluğa çok uzak iki yaklaşım bulunmakta olup şu şekildedir. Amerikan düşüncesini belirten birinci yaklaşım, karşılanan özelliklere uygunluğu eşitlemektedir. İkinci yaklaşım ise Japon üreticilerinden ortaya çıkmış ve uygunluğu bir kayıp işlevine eşitlemiştir. Uygunluk için Amerikan yaklaşımında, özellikler kalitenin gerçekleştirilmesindeki esası teşkil etmektedir. Tüm bu özellikler genellikle bir hedef değer ve tolerans aralığından oluşmaktadır. Bu değer ve toleranslar ise ürüne ya da hizmete göre değişkenlik ve kişiden kişiye görecelilik gösterebilir. İşte bu tolerans aralığı aşılmadıkça kalite kabul edilebilmektedir. Uygunluğa yönelik ikinci bir yaklaşım ise, tolerans fazlalığı sorunu ile ilgilenmek için geliştirilmiştir. Bu fikir Japon imalat endüstrilerinden doğmuş ve uygunluğu ölçmek için bir ürünün oluşum sürecinde ortaya çıkan kayıpları ölçen bir kayıp işlevi geliştirilmiştir. Tüm bu kayıplar, garanti

maliyetlerini, memnun olmayan müşterileri ve performans hatalarından kaynaklanan diğer sorunları kapsamaktadır (Halıcıoğlu, 2005:31).

iii. *Performans Kalitesi*: Performans, bir mal veya hizmetin birincil çalışan ve işlevsel özelliklerini belirtmektedir. Yani mal veya hizmetten beklenen niceliksel kalitenin özellik bakımından çalışır ve bekleneni karşılar durumda olmasını ifade etmektedir. Kalitenin performans boyutu, hem ürün esaslı hem de kullanıcı esaslı kalite tanımlamasındaki unsurlardan oluşmaktadır. Performansın nitelikleri evrensel olmayabilir. Ayrıca performans ve kalite arasındaki ilişki çevreye bağlıdır. Kalitenin bu boyutu ölçülebilir olduğundan bir ürünün genel performans değerlendirmesi, kişinin öncelikleri göz önüne alınarak yapılmaktadır (Halıcıoğlu, 2005:31).

iv. *Uygunluk*: Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ifade etmektedir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. (Sözer, vd. 2002:48).

v. *Dayanıklılık*: Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir (Sözer, vd. 2002:48).

vi. *Hizmet Görme Yeteneği*: Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir (Sözer, vd. 2002:48).

vii. *Estetik*: Estetik tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir (Sözer, vd. 2002:48).

viii. *Algılanan Kalite*: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar

vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir (Sözer, vd. 2002:48).

### 5.3. Yaşam Kalitesi Kavramı

Konutlarda yaşam kalitesi, Antik Yunandan bu yana geçerliği muhafaza etmiş olan ve Romalı mimar ve mimari teorisyen (M.Ö. I. yy.) Vitruvius tarafından “hoşluk, işe yarayan ve sağlamlık” olarak tanımlanmıştır. Vitruvius’un bu üç bileşeni yaşanılan mekânın, mekana dayalı ilişkilerin, mekana dair “kalite” kavramının günümüzdeki halini ortaya koyarak “yaşanabilirlik” i tarif etmiştir (Torlak ve Yavuzçehre,2008:24-26). Mimari felsefenin modern döneminde ortaya çıkan ve sanayi devriminin etkilerini öge edinen Ebenezer Howard’ın (1902) “Bahçe Kent”inden başlamak üzere, Haussmann’ın Paris’ine, Unwin’in “Yeni Kent” ine, Le Corbusier’in “Çağdaş Kent”ine, Olmsted’in “American Parks Movement”ına, Garnier’in “Sanayi Kenti” ne ve Burnham’ın “City Beautiful” hareketine değin daima bir mekânın daha ileri düzeyde yaşanabilirliği konusuna öncelik verilmiştir (Beyhan,2013:24, Wish, 1986:98).

Sözü edilen “yaşanabilirlik” kavramı ise oldukça geniş kapsamlı olup yalnızca tasarım ve mühendislik planlarında değil felsefi, politik, sosyo-politik ve sosyo-kültürel anlamda ele alınması gereken bir kavramdır. Tesis yönetiminin kuramsal arka planını da teşkil eden 1928 tarihli Uluslararası Modern Mimari Kongresinde Atina Şartı’nın imzalaması da “yaşanabilirlik” adına dönüm noktası olarak kabul edilebilir. Bu yönelimler yaşam alanlarında “yaşam kalitesi” kavramının boyutlarını tamamlayarak mekânların insanlar gibi kişilik özellikleri ve evreleri olduğu ön kabulü ile estetik, düşünsel, sosyal yaşamın bir parçası, teknik uygunluğun bir ifadesi olduğunu tasvir eder. Bu yönelişler kapsamında ele alınan kent ve mekân mimarinin “başlangıcı ve sonudur”. Bu bağlamda mekânın evreleri sosyal, düşünsel, teknik ve estetik koşullarla belirlenir (Beyhan,2013:25).

O halde “yaşanabilirlik” in ne olduğunu tanımlamak gerekmektedir. Yaşanabilirlik mümkün olan en yalın ifade ile belli bir yerdeki nüfusun iyiliğine olan

şeyler, yaşamsal gereklerdeki standartlar ya da genel olarak yaşamın kendisinin kalitesidir. Yaşam standardı kısaca maddi ve nesnel konforun düzeyini tarif ederken yaşam kalitesi ise aşağıda tanımlanacak olmakla birlikte maddi ve nesnel iyiliğin yanı sıra yaşama dair maddi içerikler dışında kalan bileşenlerini de kapsayan yaşamın ya da hayatın tümünde iyiliğe karşılık gelmektedir. Yaşanabilirlikse, yaşamın ya da hayatın nesnel kalitesini derecelleyen bir ölçüdür (Okulicz-Kozaryn, 2013:435).

Yani taksonomiye göre yaşam kalitesi, “yaşanabilirlik” da dahil olmak üzere yaşam faydası, yaşam muhakemesi, çevrenin yaşanabilirliği, kişinin yaşam kabiliyetini kapsamaktadır. Bu nedenle ekonomi, sosyal yapı ve politikaya güçlü etkileri olan yaşam kalitesi, fizyolojik sağlık, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, sanat , mimari ve şehir planlama, alanındaki pek çok araştırma ve inceleme kapsamında yer aldığından farklı disiplinlerce farklı çalışmalar içerisinde ele alınmaktadır (SELMA,2005).

Bundan dolayı yaşam kalitesinin tanımı da bu farklı disiplinlere göre ayrı ayrı anlamlara gelmektedir. Tanımların ortak yanlarına bakıldığında ise özetle şu şekildedir; kişinin hayatına etki eden nesnel değişkenlere karşın bireyin algısına göre şekil alan öznel değişkenlere bağlı biçimde gelişme gösteren çok boyuta yayılı bir kavramdır. Bundan dolayı yaşam kalitesi konusunda yapılan araştırmalarda genellikle nesnel ve öznel parametrelerin toplumun refahına etki eden tümleşik etkisi ön plana çıkmaktadır (Dissart ve Deler, 2000).

Kavramsal açıklamalardan hareketle ifade edilecek olursa yaşam kalitesi, insanların biyolojik durumları, yaşam biçimleri, ilişkileri ve içinde buldukları çevrenin nicel ve nitel değerlerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Yaşamın bütünsel bir bakışla tüm boyutlarının üstün nitelikli olması kaliteli yaşamı olanaklı kılabilir. Yaşam kalitesi ile yaşam standardı kavramları ise farklı kavramlardır. Yaşam kalitesi toplumlara, sınıflara, dönemlere göre değişkenlik gösteren, bireylerce tüketilen mal ve hizmet miktarı olarak açıklanabilir. Bunun en önemli örneklerinden birisi satın alma gücü paritesine göre kişi başına düşen milli gelirdir. Yaşam standardı ise, kişinin beklentileri karşısında yaşam kalitesi

unsurlarından elde ettiği hislerle ilgili bir karşılaştırma olup mutluluktan daha ziyade somut temellere dayanan bir kavramdır (Şeker,2010:117, Günal ve Esin,2007:23).

Yaşam kalitesi kişilerin hayatlarında memnun olmasını sağlayan, hayattan haz almasına yardımcı olan ve sürdürülebilir nitelik taşıyan objektif ve sübjektif her şeydir (Veenhoven, 1996: 17).

Rourke ve Dalkey (1973)'e göre yaşam kalitesi; kişinin kendisini iyi hissetmesi, yaşamdan doyum ya da doyumsuzluğu, mutluluğu ya da mutsuzluğudur (Zorba,2009:82-85). Havighurst (1963)'a göre; yaşam kalitesi; kişinin yaşamı hakkındaki öznel düşüncelerini içeren iç faktörler ile sosyal temas ve sosyal aktiviteler gibi ölçülebilir davranışları içeren dışsal faktörleri kapsar. Shin ve Johnson (1978) yaşam kalitesini; bireyin isteklerini gerçekleştirme, etkinliklere katılması, kişisel gelişim olanaklarından yararlanması, nitelikleri bakımından yeterli kaynaklara sahip olması ve bu kaynakların sosyal karşılaştırmalar yoluyla yeterli bulunması şeklinde ele alır. Andrews ve Whitney (1976) yaşam kalitesini bireyin sosyal ilişkilerinden doyumunu olarak görmektedir (Şeker,2011:21).

Görüldüğü gibi yaşam kalitesi hem toplumsal hem de bireysel yaşamda kişiye doyum sağlayan ve motive eden göreceli ve soyut bir kavramdır. En öz hali ile Veenhoven, (1996) belirttiği gibi kişilerin hayatlarında memnun olmasını sağlayan her şeydir.

Yaşam kalitesi kavramı, artan önemi uluslararası alanda da dikkat çekilen bir nokta olmakla birlikte bu konuda en önemli çalışmalardan biri olan 3-14 Haziran 1996'da düzenlenen Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı HABİTAT II'nin, İstanbul Deklarasyonu 30. ve 36. Md.'lerinde de görülmekte olup buna göre:

“30. Md.: Tüm insanların yaşam kalitesi, diğer ekonomik, sosyal, çevresel ve kültürel faktörlerin yanı sıra, köy, kasaba ve kentlerimizin fizik koşullarına ve mekânsal karakteristiklerine bağlıdır. Kentlerin Yerleşim düzeni ve estetiği, toprak kullanma biçimleri, nüfus ve yapı yoğunlukları, ulaşım, temel mal, hizmet ve

kamu hizmetlerine erişim kolaylığı ve halka açık tesisler, yerleşmelerin yaşanabilirliğini hayati biçimde etkileyen unsurlardır.”

“36. Md.: İnsan sağlığı ve yaşam kalitesi, sürdürülebilir insan yerleşmeleri geliştirme çabalarının merkezindedir. Bu nedenle kendimizi, kaliteli eğitimden evrensel ve eşit yararlanmaya, beden, ruh ve çevre sağlığında erişilebilecek en yüksek standartları gerçekleştirmeye, temel sağlık hizmetlerine eşit erişime, ırk, ulusal köken, cinsiyet, yaş ve özrürlük ayırımı gözetmeksizin, ortak ve öze! kültürlerimize saygı duyarak ve geliştirerek konul dahil olmak üzere toplumsal ve ekonomik koşullara ilişkin eşitsizlikleri gidermek için özellikle gayret sarf etmeye adıyoruz.”

şeklinde tanımlanmıştır.

Modern yaşamın gelişimi ve toplumların çağdaşlaşmasıyla birlikte gündeme gelen ve gelişen bir kavram olan yaşam kalitesi, pek çok araştırmanın konusu içine girer. Teknolojinin gelişmesi ve gelir düzeyinin yükselmesiyle birlikte, maddi zenginliğin yaşam kalitesinin tek başına bir göstergesi olmadığını; mekânsal, toplumsal ve hatta siyasal faktörlerin de yaşam kalitesinin belirleyicileri olduğuna işaret edilmektedir (Pheng, 1998:34-35).

Yaşam kalitesi, çevrenin ölçülebilir mekânsal, fiziksel ve toplumsal bileşenleri ve bu bileşenlerin algılanma biçimlerini bir arada ele alan ve buna göre bireylerin algılama biçimlerinin yalnızca nesnel özellikleri ile değil aynı zamanda bireysel etkilerinin de değerlendirildiği bir yaklaşımla da ele alınmaktadır. Literatürde yaşam kalitesi, bireyin varoluş hali, refahı ve yaşamdan memnuniyet düzeyi ile ilişkilendirilmekle, yaşam kalitesinin bir yandan nesnel gerçekler ve etkenlerle, diğer yandan ise bireysel algı ve değerlendirmelere dayalı öznel etkenlerle şekillendiğini ifade etmektedir. Yaşam kalitesinin pek çok bileşeninden söz edilebilir. Bunlar; sağlık ve eğitim hizmetlerinden yararlanma, yeterli beslenme ve korunma, sağlıklı bir çevre, hak, fırsat ve cinsiyet eşitliği, günlük yaşama katılma, saygınlık ve güvenlik olarak sıralanabilir. Bu bileşenlerin hepsi ayrı bir anlam

taşıırken, herhangi birinin eksikliği kaliteli yaşamı olumsuz etkilemektedir (Şeker,2011:23).

#### 5.4. Kentsel Yaşam Kalitesi Kavramı

1970' li yıllar ve sonrası dünya ekonomisinde ve kalkınma coğrafyasında önemli yapısal değişimlerin meydana geldiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde gözlenen en belirgin özelliğin üretim, ticaret ve finansal piyasalar başta olmak üzere dünya ekonomisinde artan küreselleşme eğilimleridir. 20.yüzyılın son çeyreğinde belirginleşen küreselleşme sürecinin en önemli özelliklerinden biri farklı mekân birimleri (ulus devletler-yerel birimler) arasında giderek artan karşılıklı bağımlılık ilişkilerini ortaya çıkarmasıdır. Bu süreçle beraber ulus devletlerde ve ulusal ekonomilerde önemli yapısal değişimler olmuş, bu yapısal değişim mekânsal dönüşümleri de beraberinde getirmiştir (Türkoğlu vd.,2007 ve Yücel,2004:38).

Bunların en başında kentler gelir. Fiziki bir mekân tanımının, nüfus birikiminin ötesinde aynı zamanda köklü yapılanmalar sürecini ifade eder. Bu yüzden kentle ilgili çalışmalar ve araştırmalar farklı disiplinlerce yapılmaktadır; çünkü kent çok boyutlu ve sınırları kesin bir çalışma alanı değildir. Kent kavramının tek bir tanımını ortaya koymak belirttiğimiz çok boyutluluk ve farklı zaman dilimlerinde, toplumdan topluma değişmesi nedeniyle güçtür (Keleş,2002:105).

Ancak günümüzde artan nüfus gelişen toplumsal yaşam, kent kavramında da değişimlere neden olmuştur. İlk olarak 1960'larda Sosyal Göstergeler Hareketi (SIM-Social Indicators Movement) içinde ortaya çıkan kentsel yaşam kalitesi, ekonomik ve sosyal iyilik ile bireysel ve toplumsal iyilik arasındaki ilişkilere dair varsayımları sorgulamayı amaçlamıştır. Burada söz konusu olan kalite, hem doğal hem de yapılı çevre özellikleriyle ilgilidir; ve sürdürülebilirlik arayışına odaklanan kaliteden farklı olarak, doğal kaynakların korunması, iklim, ekoloji vb. gibi değişmez unsurlarla değil, kentsel donanım ve konfor unsurları ile ilişkilidir. Yer ve aidiyet duygusu, okunaklılık, ortak bellek gibi kolay ölçülemeyen öznel yanları vardır. Bunların dışında, doğal olarak, kentsel ekonominin belirlediği yaşam standartları kentteki yaşam kalitesine yansır (Ertürk ve Sam,2010:300).

Literatüre bakıldığında kentsel yaşam kalitesi ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Kentsel yaşam kalitesi; toplum, ekonomi ve çevre ekseninde, yaşam kalitesi ve çevre kalitesinin karşılıklı etkileşiminde gerçekleşen nesnel ve öznel değerlendirme ölçütleri ile açıklanmaktadır. Kentsel yaşam kalitesinin öznel bileşenleri algıya dayalı esenlik, sağlık, güvenlik, huzur gibi değerler iken, nesnel bileşenleri ise yapılı çevre, doğal çevre, ekonomik ve sosyal fonksiyon alanları gibi somut değerlerdir (Ertürk ve Sam,2010:300).

Kentsel yaşam kalitesi dar anlamda; toplumsal, ekonomik ve mekânsal öğeler açısından kent tanımına giren yerlerde, kentsel alt yapı, iletişim, konul ve benzeri olanakların sunulma düzeyinin belirlenmiş ölçütlere göre olan durumunu göstermektedir. Geniş anlamda ise, toplumsal, kültürel, siyasal öge ve süreçlerinin de kapsanması söz konusudur. Bu bağlamda, kentsel yaşam kalitesinin, çok yönlü olarak ele alınması gerekir. Kente özgü çağdaş toplumsal gereksinimlerin karşılanma düzeyi bu konuda anlamlıdır. Kentsel yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olduğu kentler, bireyleri yalnızca barındıran değil, toplumsal, ekonomik, kültürel ihtiyaçlarını da karşılayan ve yönetime katılım olanaklarını sunan kentler olarak karşımıza çıkmaktadır (Şeker,2011:25).

Kentsel yaşam kalitesiyle ilgili olarak, 10 Aralık 1948'de imzalanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesiyle tanınan insan hakları, 1992'de Avrupa Konseyince kabul edilen Avrupa Kentsel Şartındaki Avrupa Kentli Hakları deklarasyonu ile geliştirilmiş ve şu şekilde sıralanmıştır (Kartal, 1992:33, Şeker,2011:25):

- Güvenlik: Mümkün olduğunca suç, şiddet ve yasa dışı olaylardan arındırılmış emin ve güvenli bir kent, kirletilmemiş sağlıklı bir çevre; hava, gürültü, su ve toprak kirliliği olmayan, doğası ve doğal kaynakları korunan bir çevre,
- İstihdam: Yeterli istihdam olanaklarının yaratılarak, ekonomik kalkınmadan pay alabilme şansının ve kişisel ekonomik özgürlüklerin sağlanması,



- Konut: Mahremiyet ve dokunulmazlığının garanti edildiği, sağlıklı, satın alınabilir, yeterli konut stokunun sağlanması,
- Dolaşım: Toplu taşıma, özel arabalar, yayalar ve bisikletliler gibi tüm yol kullanıcıları arasında, birbirinin hareket kabiliyetini ve dolaşım özgürlüğünü kısıtlamayan uyumlu bir düzenin sağlanması
- Sağlık: Beden ve ruh sağlığının korunmasına yardımcı çevrenin ve koşulların sağlanması,
- Spor ve Dinlence: Yaş, yetenek ve gelir durumu ne olursa olsun, her birey için, spor ve boş vakitlerini değerlendirebileceği olanakların sağlanması,
- Kùltürler Arası Kaynaşma: Geçmişten günümüze, farklı kültürel ve etnik yapıları barındıran toplulukların barış içinde yaşamalarının sağlanması,
- Kaliteli Bir Mimari ve Fiziksel Çevre: Tarihi yapı mirasının duyarlı bir biçimde restorasyonu ve nitelikli çağdaş mimarinin uygulanmasıyla, uyumlu ve güzel fiziksel mekânların yaratılması,
- İşlevlerin uyumu: Yaşama, çalışma, seyahat işlevleri ve sosyal aktivitelerin olabildiğince birbiriyle ilintili olmasının sağlanması,
- Katılım: Çoğulcu demokrasilerde; kurum ve kuruluşlar arasındaki dayanışmanın esas olduğu kent yönetimlerinde; gereksiz bürokrasiden arındırma, yardımlaşma ve bilgilendirme ilkelerinin sağlanması,
- Ekonomik Kalkınma: Kararlı ve aydın yapıdaki tüm yerel yönetimlerin, doğrudan veya dolaylı olarak ekonomik kalkınmaya katkı konusunda sorumluluk sahibi olması,
- Sürdürülebilir Kalkınma: Yerel yönetimler tarafından ekonomik kalkınma ile çevrenin korunması ilkeleri arasında uzlaşmanın sağlanması,

- Mal ve hizmetler: Erişilebilir, kapsamlı, kaliteli mal ve hizmet sunumunun yerel yönetimi, özel sektör ya da her ikisinin ortaklığıyla sağlanması,
- Doğal Zenginlikler ve Kaynaklar: Yerel doğal kaynak ve değerlerin; yerel yönetimlerce, akılcı, dikkatli, verimli ve adil bir biçimde, beldede yaşayanların yararı gözetilerek, korunması ve idaresi,
- Kişisel bütünlük: Bireyin sosyal, kültürel, ahlaki ve ruhsal gelişimine, kişisel refahına yönelik kentsel koşulların oluşturulması,
- Eşitlik: Yerel yönetimlerin; tüm bu hakları bütün bireylere cinsiyet, yaş, köken, inanç, sosyal, ekonomik ve politik ayırım gözetmeden, fiziksel veya zihinsel özürlerine bakılmadan; eşit olarak sunulmasını sağlamakta yükümlü olmasıdır.

Kentsel yaşam kalitesi kavramı, kent ve bölge planlama faaliyetlerinde, yeni bir araç olarak kullanılmaktadır. Kentsel yaşam kalitesi; planlayıcılar, politikacılar ve halk kitleleri arasında da bütünleştirici olabilecek bir kavramdır. Yaşam kalitesi araştırmalarında elde edilecek sonuçlar bu üç grubu da etkileyecektir. Yaşam kalitesinin yüksek olması kentsel alanda ekonomik canlılığın artmasına, yerleşimin ekonomik anlamda zenginliğine de katkıda bulunmaktadır. Kentsel yaşam kalitesinin düşük olduğu yerlerde ise bireylerde yer değiştirme eğilimi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç bölgelerde dengesizlik ve göç sorununa yol açmaktadır (Türksever,2001:70, Şeker,2011:25).

Görüldüğü gibi kentsel yaşam kalitesi çok boyutlu bir kavram olup toplumların yaşamlarında, kalkınma ve gelişmelerinde önemli bir gösterge ve itici güçlerden biridir. Bu bağlamda ele alındığında tesis yönetimi hizmetleri, hem yaşam kalitesi hem de kentsel yaşam kalitesi olgusunun gelişimi ile birlikte ortaya çıkan yüksek nitelikteki beklentilerin karşılanması arzusunun bir cevap olarak gelişmiştir. Diğer yandan tesis yönetimi hizmetlerinin ülkemizdeki gelişiminin dinamiği ve potansiyelinin de kent hayatının yapısal dönüşümüne bağlı olarak geliştiği bir kez daha görülmektedir.

## 5.5. Konutlarda Kullanıcı Gereksinimleri

Kullanıcı gereksinimi deyimi ile ifade edilen temel kasıt bir konut ya da yaşam biriminin taşınması gereken asgari koşullar ve kullanıcıların yaşam kalitesi çerçevesinde beledikleri temel standartlardır. Bu konuda pek çok standart bulunmakla birlikte temel düzeyde ISO 9000 Kalite Yönetimi, ISO 14000 Çevre Yönetim ve ISO 26000 Sosyal Sorumluluk kapsamında ele alınmaktadır. Buna göre;

ISO 9000-Kalite Yönetim grubu ISO'nun en tanımlı standartlarını içermektedir. Temel amacı mal ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerini üst seviyede, kaliteli ve sürekli gelişerek karşılanması için işletmeler ve ilgili tüm kurumlar için rehber niteliğindedir. ISO 9000 grubundaki standartlar şunlardır ([www.iso.org](http://www.iso.org));

- ISO 9001:2008-Kalite Yönetim Sistemi Şartlarını Belirlemektedir.
- ISO 9000:2005-Temel Kavramları ve Ortak Dili Kapsar.
- ISO 9004:2009-Bir Kalite Yönetim Sisteminin Daha Etkin ve Verimli Hale Nasıl Getirileceğine Odaklanır.
- ISO 19011:2011-Kalite Yönetim Sistemleri İç ve Dış Denetimlere Rehberlik Eder.

ISO 14000-Çevre Yönetimi grubu standartları her türlü çevresel sorumluluklarını kontrol etmek isteyen şirketler ve kuruluşlar için pratik araçlar sağlar. ISO 14001:2004 ise destekleyici standartlar olan 14006:2011 çevre sistemlerin de bu araçları sağlaması için hazırlanmış kılavuzdur. Bu standartlar kapsam olarak diğer ilgili standartların denetimleri, haberleşme, etiketleme, yaşam döngüsü analizi ve iklim değişikliği, çevre sorunları gibi özel yaklaşımlara odaklanmaktadır ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

ISO 26000 - Sosyal sorumluluk grubu standartları, işletme ve kuruluşların sadece toplumun kaynaklarını kullanan kurumlar değil aynı zamanda topluma bu kaynaklar karşılığında bir takım değer yaratan girişimlerde bulunması yönündeki standartları kapsar. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplum ve çevre ile ilişkilerini

etkin bir şekilde sürdürmesi, etik, şeffaflık ve toplumun sağlık ve refahı için önemli bir rehber özelliğindeki standartlar grubudur. Ayrıca onların genel performans ölçütü olarak kullanılmaktadır ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Konut ve yaşamın geçtiği binalardaki temel kullanıcı gereksinimlerinin çerçevesinin şekillendiği bu standartlar kapsamında ve alan yazında tarif edilmesine göre bu kısımda gereksinme kavramı incelenerek temel kullanıcı gereksinimlerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

Konut ve yaşam alanlarında ortaya çıkan beklentilerin çıkış noktası temel insani gereksinimlerdir. Yani birey ve toplumun genel olarak yaşamdan beklentilerini de bu konuda en bilinen kuram olan Abraham H. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde açıklamaktadır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, hemen hemen tüm davranış ve yönetimle ilgili yazılarda, ilk karşımıza çıkan kuramdır.

Kuram, Amerikalı psikolog Abraham Harold Maslow (1908-1970) tarafından ortaya atılmış ve bilim çevrelerinde büyük ilgi uyandırmıştır. Maslow, yaptığı klinik gözlemlerden yararlanarak, insanın temel ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamış ve yaptığı gözlemlerinin sonuçlarını "Motivation and Personality"(Güdülenme ve Kişilik) adlı eserinde yayınlamıştır (Aslan, 2002:102). Maslow, insanın temel ihtiyaçlarını önem derecesine göre şu şekilde sıralamıştır (Maslow, 1954: 80'dan Akt. Özgen, 2002:305).

- Temel fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk, cinsellik vb.),
- Güvenlik ihtiyaçları (güven duygusu, düzen isteği, sağlık, emeklilik, sigorta vb),
- Ait olma ihtiyaçları (sevgi, şefkat, yakınlaşma, özdeşleşme),
- Benlik ihtiyaçları (saygınlık, kendine saygı, basan vb.),
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (yapabileceğini yapma isteği, kişisel memnuniyet, yaratıcılık vb.).

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 26'de gösterilmiştir:

## Şekil 26 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak; (Aslan, 2002:102)

Bu şekilde göre kişi öncelikle ilk kademedeki gereksinimlerini gidermeye çalışacaktır. Bu süreç beşinci kademeye doğru devam etmektedir. Görüldüğü gibi kuram çerçevesinde konut ve yaşam kalitesi ile bunlara bağlı olarak gelişen süreçler temel gereksinimler içinde yer almaktadır. Bundan dolayı birey ve toplum refahı için konuta ve yaşam alanlarına bağlı yüksek standartlar öncelikli konular içinde yer almaktadır. Bu bakımdan kullanıcıların gereksinimlerinin karşılanması hem birey hem de toplumun fizyolojik ve psikolojik açıdan, herhangi bir rahatsızlık hissi duymadan hayatlarını devam ettirmeleri ve yaptıkları işlerinde verimli ve etkili olmalarında önemli bir rol üstlenen bütün toplumsal ve çevresel koşul ya da şartları ifade etmektedir (Korur vd. 2006:179, Kunts and Lemming, 1996).

Yaşam kalitesi tesis yönetimi bakımından değerlendirildiğinde iki tip durumdan söz edilebilir. Birinci durumda Hiyerarşi'de sözü edilen "güvenlik ihtiyacı" temel barınma gereksinimleri bağlamında değerlendirilebilir. İkinci durumda ise temel barınma gereksinimlerinin karşılanmasında tesis yönetimi ile insanlara bir yaşam kalitesi vaat edilmektedir. Her iki durumda da aslında temel gereksinimler içerisinde yer almakla birlikte yaşam kalitesi ve konfor üretilmesi tesis yönetimi hizmetlerinin bu basamakta faaliyet gösterdiği anlamına gelmektedir. İkinci

basamağa ait kullanıcı gereksinimlerinin ya da kullanıcıların bu basamaktan beklentilerinin neler olduğu ise oldukça görecelidir. Zira amacı yalnızca barınmak olan bir kişi için küçük bir apartman dairesi de ikinci basamakta ele alınabilirken, otel konseptinde büyük bir residence talep eden kişinin beklentileri de bu basamakta kabul edilebilir. Tesis yönetimi bu noktada kullanıcıya yaşatmaya çalıştığı konfor ile aslında ikinci basamak ile statü ve saygınlık ihtiyacını birlikte karşılamaya çalışmaktadır.

Kullanıcı gereksinimlerinin sınıflandırılması konusunda pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte özünde hemen hepsi konut ve ilgili diğer yaşam alanlarının kalitesinin Maslow'da olduğu gibi fizyolojik ve yaşamsal ihtiyaçlarla başlamaktadır. Nitekim, konutlara dair gereksinimler Korur vd. (2006)'a göre teknik, çevresel ve beşeri olmak üzere üç grupta incelenebilirken, ayrıca alan yazında görüldüğü üzere psiko-sosyal ve fiziksel olmak üzere de iki grupta incelenebilmektedir.

Her bir yaklaşım kendi dönemi içinde ve mimari akımlar bağlamında yeni bir alt sınıflamaya da tabi tutulabildiğinden konudan uzaklaşmadan ve nitelikli öz halinde konut ve yaşam alanlarındaki gereksinimler psiko-sosyal ve fiziksel sınıflamaya göre değerlendirilmiş olup aşağıda açıklanmıştır.

### **5.5.1. Kullanıcıların Psiko-Sosyal Gereksinimleri**

Bu gereksinimlerin özü bireylerin toplumun konut ve yaşam alanlarında kendilerine karşı herhangi bir rahatsızlık uyandıran unsurların olmadığı çevresel koşullarında tesis edilmesidir. Bu noktada yeni bir kavram ortaya çıkmakta, bu da sözü edilen bu çevresel uygunluk koşullarının neler olduğudur. Her toplum ve kültürün memnuniyet algısı farklı olmakla birlikte her bireyin de aynı şekilde öznel memnuniyet algısı olduğundan tesis ve binalardaki psiko-sosyal kullanıcı gereksinimleri; sosyal, estetik, davranışsal ve gizlilik olmak üzere sınırlandırılmış olup bunlar şu şekilde açıklanabilir (Korur vd. 2006:180, Kellekci ve Berköz 2006:168);

- Gizlilik Gereksinimleri: Bu gereksinim kullanıcıların yaşamları esnasında konut ve yaşam alanlarından kendi içinde ve çevreye karşı kişisel, görsel ve işitsel gizliliği sağlaması gereksinimlerinden oluşur.

- Davranışsal Gereksinimler: Hareket ve fiziki kullanım sahasının geniş, elverişli, ferah bir yapıda olması gibi gereksinimlerdir.

- Estetik Gereksinimler: Kullanıcıların, yaşadıkları mekânlarda fonksiyonelliğin yanı sıra psikolojik bakımdan da tatminini sağlayacak, alanın sahip olması gereken doku, renk ve boyutsal oranlar, gibi görsel etkili değerlerdir. Estetiklik kavramı kişiye göre değişebileceği gibi, mekanın hizmet edeceği amaca uygun olmasına göre de şekillenebilmektedir.

- Sosyal (Toplumsal) Gereksinimler: Kullanıcıların ailesel yapıları, yaşama dair tercihleri ve kendi aralarındaki ilişkileri kapsayan niteliklerdir.

### **5.5.2. Kullanıcıların Fizyolojik Gereksinimleri**

Bu gereksinimler, birbiri ile yakından ilişkili ve hatta birbirini tamamlar nitelikte olan Mekânsal Gereksinimler, Fiziki ve Çevresel Koşullara Dair Gereksinimler ve Güvenlik Gereksinimleri olmak üzere üç alt başlıkta açıklanabilmektedir.

- Mekânsal Gereksinimler: Kullanıcılara daha etkili ve üretken bir hareket alanı oluşturmak adına bina ve tesislerin sahip olması gerektiği düşünülen niteliklerdir. Bu nitelikler ise mekana ait renk, havalandırma, aydınlatma, oransal boyutlar gibi hakim değişkenlerdir. Bu değişkenler kullanıcının mekanla ilgili konfor ve rahatsızlık gibi hislerine yön vererek hem yaşamında hem de iş ortamındaki durumuna önemli ölçüde etki etmektedir. Nitekim benzer bir durumu ortaya koymak üzere 1924 yılında başlayıp 1932 yılına kadar süren Hawthorne Araştırmaları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından klasik örgüt teorisinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan çalışma örnek gösterilebilir. Havalandırma, ses, ışıklandırma, dinlenme araları vb. faktörlerdeki değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bu faktörlerde yapılan değişimlerin insanlar üzerindeki etkisini

inceleyen çalışmanın sonuçları dikkat çekicidir (Mayo, 1945'den Akt. Dinçer 1996:148).

Özetle üretim ve verimlilik artışında çalışmaya ait fiziki koşullar ve ekonomik faktörlerin etkisi sınırlı olup buna karşılık mekanın ışık, hava kalitesi, aydınlatma gibi durumu psikolojik ve sosyal çevre faktörlerinin katkısının daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Gerçekten de mekânı kullananların niceliksel gereksinimleri olması gerektiği gibi karşılandığında konfor hissi uyanacağından, algılanan kalite de benzer şekilde yükselecektir. Nitekim mekânların tasarım oluşturulmasında malzeme kalitesi kadar sözü edilen olguların da birlikte kullanıcıya sunulması gerekmektedir. Kısaca mekanın rengi ve aydınlatma seviyesi, kullanıcı sayısı, kullanıcıların demografik özellikleri, kültürel benzerlik ve farklılıkları, atık su tahliyesi, genel hijyen, güvenlik, çöp toplama ve imhası, ekolojik çevreye uyum ve sürdürülebilirlik gibi kullanıcı konforunu tayin eden unsurlar tesis yönetimi iş kolu tarafından yerine getirilmeye çalışılan faktörlerin başında yer aldığından oldukça önemli olup aşağıda açıklanmıştır (Zorlu ve Sağsöz, 2010:195);

- Fiziki ve Çevresel Koşullara Dair Gereksinimler: Mekansal gereksinimlerle birlikte kullanıcıların yaşam kalitesini ve konfor algılarını yükselterek rahatsızlık hissi yaşamamaları için ortamın en uygun seviyede sahip olması gereken işitsel, renk, ton, görsel, his, dokunma vb. niteliklerin uygun şekilde sağlanması ile elde edilen değerlerdir. Diğer yandan bina ve tesislerin mevsim koşullarına göre iklimlendirilmesi, eşit sıcaklıkların sağlanması, enerji tasarrufu önlemlerinin alınması (yalıtım, enerji donatı ve tesisatı vb.) nem düzeyinin dengelenmesi, bakteri ve küflenmenin engellenmesi işlemlerini kapsamaktadır.

- Güvenlik Gereksinimleri: Güvenlik kavramı denildiğinde ilk akla gelen şiddet ve zarar veren bir girişimi engellenmesi ve bertaraf edilmesi anlaşılırken, bunlara ek olarak yapısal sağlamlık, doğal afetlere dayanım, yangından korunma, mala kastın önüne geçme gibi olguları da kapsamaktadır.



Her bina ve tesisinin temel amacı bireysel, toplumsal ya da ticari bir gereksinimi karşılamaktır. Tasarım ve plan aşamasından nihai kullanıcının yerleşim aşamasına kadar bina ve tesislerin gereksinimleri karşılama derecesi bu yapılara anlam kazandırır; ki anlam düzeyi de yukarıda belirtilen faktörler çerçevesindeki işlevselliklerin yerine getirilmesini kapsar.

Tasarım ve inşa çalışması sürecinde yapı ve yönetim sanatının genel kuralları çerçevesinde işlevsellik, ekonomiklik, güvenlik ve estetik unsurlarına bağlı olarak gereksinimleri karşılamaya en uygun özellikler içinde yapı biçimi, geometrisi, malzeme türü, fizyolojik, psikolojik ve benzeri öğeleriyle birlikte kesin olarak belirlenir. Bazen bu aşamayla birlikte ya da hemen sonrasında profesyonel tesis yönetiminin sorumluluğu başlayacaktır. Bu sorumluluk ise inşaat firması , malik ve profesyonel tesis yönetimi firmasınınca yüklenilerek binanın işlevselliğinin yanı sıra kaliteyi de çok boyutlu olarak sağlama görevini verir.

Görüldüğü gibi mimari ve mühendislik disiplinlerinde adından sıkça sözü edilen kullanıcı gereksinimleri, tesis, bina ve konut yönetimi konularının da başlıca ilgi alanında yer almaktadır. Öyleyse burada şu sonuca ulaşmak mümkündür; tesis yönetimi mühendislik ve mimariden edindiği bilgi ve deneyim setlerinden elde ettiği girdileri kullanarak, insan hayatının konforunun sağlanması ve bunun sürdürülmesi bağlamında değer yaratan çıktılar ortaya koymaktadır. Bu neden ve yönlendirme bağlamında tesis ve bina yönetimi uygulamalarının kavramsal olarak geldiği boyut bir başka evreye geçmektedir. Zira bir konut, bir bina veya bir tesisin kullanıcıları üzerindeki hem fizyolojik hem de psikolojik etkileri bakımından yaşamsal süreçlere birey ve toplum bazında büyük tesirleri olduğundan, ele alınan bu yönü ile yaşayan bir organizmaya benzemektedir. Mutlu olmaya ya da üzölmeye, eğlenmeye ya da sıkılmaya, sevmeye ya da nefret etmeye, beğenmeye ya da yermeye, kabullenmeye ya da reddedilmeye muhatap olan konut, bina ve tesisler, canlı bir varlıkmişçasına ele alınarak mimari alan yazında “Yapı Biyolojisi” terimi ile açıklanmaktadır.

### 5.5.3. Yapı Biyolojisi Kavramı

İnsan hayatının çok büyük bir kısmının geçtiği yerler olan yapılardaki konfor koşullarının ve insan sağlığı ile ilgili niteliklerin, yalnızca ısı yalıtımı, su yalıtımı vb. olaylara dayandırmak yeterli olmamaktadır. Yapılaşmış çevre zihinsel ve kültürel gelişimin, sağlık ve sosyal durumun bir göstergesidir. Yapının bir başka anlatımla iç mekânı oluşturan öğelerin insan sağlığı ve doğal çevreye uyumu açısından da gerekli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bütün bu gereksinimler “yapı biyolojisi” olarak adlandırılan yeni bir mimari ve mühendislik alanları arası bir disiplinin gelişmesine yol açabilir (Ersoy,1994:45).

Yapı biyolojisi ile ilgili birçok tanım bulunmakta olup kısaca şu şekildedir;

İnsan ve doğayı esas alarak, özellikle yapıların, mekânların, yapı malzemelerinin ve tesisatların insan sağlığına olan etkilerini araştıran ve bu bilgileri uygulamada yapıya aktaran bilim dalıdır. Başka bir ifade ile yapı biyolojisi; binada kullanılan malzeme ve bunların uygulamalardan kaynaklanan, canlılar ve çevresinin ekolojik dengesini etki eden faktörlere rasyonel çözümler arayan bilim dalıdır, denilebilir (Balanlı ve Öztürk, 1995:45).

Ayrıca, kelime karşılığı olarak yapı biyolojisi Tablo 4’deki gibi açıklanabilir.

**Tablo 4 : Yapı Biyolojisinin Kelime Karşılığı**

YAPI	BİYO (Biyos)	LOJİ (İogos)
Ev, yurt, yuva	Yaşam, can, canlılık	Enerji, yaratıcı, vücut bulma
Kabuk, koruma	Evren, kültür	Bütünlük
Bina, emniyet, esenlik	Doğa, çevre, esenlik	Uyum, düzen

Kaynak: (Akman,1997:18).

Bu çalışma alanı, insan sağlığının korunması, ekolojik dengelerin değişerek bozulmamasının sağlanması ve zedelenmiş olan insan ve doğa arasındaki ilişkilerin amacına yönelik bir özellik göstermektedir. Yapı biyolojisi ilkelerine göre yapılaşmanın, çevremizi örgütlemenin odak noktası insandır. Bu kavramın kapsamı çok geniştir ve birçok bilim dalını içine alır (Akman,1997).

Tanımda da ifade edildiği gibi yapı biyolojisi, bina ve tesislerin iç ve dış çevresiyle bu alanları kullanan insanlar arasında ilişkiler tesis eder. Çünkü bina, tesis ve yaşam alanları sürekli olarak hem fiziki hem de beşeri bakımından çevre ile ilişki ve iletişim halindedir. İnsanlar ise bu süreçlerden beklentilerinin karşılanmasını talep eder. Bu durumda insan-yapı, insan-çevre ve yapı-çevre arasında gelişen tüm ilişki yapı biyolojisi kavramı etrafında değerlendirilir (Eriç ve Ersoy, 1995:83).

Diğer yandan yapı biyolojisi, sosyoloji, psikoloji, çevre, fizik, ergonomi, mühendislik, mimari gibi pek çok disiplinden yararlanarak bir yerlere varmaya çalışır. Bu yönü ile yapı biyolojisinin tek başına hijyen ve tıbbi sağlık hedefleri kapsayan bir alan olmadığı açıkça görülmektedir. Dolayısı ile yapı biyolojisi nihai olarak tesis yönetimi hizmetleri ile pek çok noktada ortak müşterekleri paylaşmaktadır. Her iki disiplin, bir yaşam alanının daha en başından kullanıcı aşamasına değin her noktada insan için en üst kalite ve konfor niteliklerine sahip olması için çabalar ortaya koyar (Balanlı ve Öztürk, 1995:46).

Kavramsal açıklamalarının ardından yapı biyolojisinin temel ilkelerine bakmakta yarar vardır. Yapı biyolojisinin temel ilkelerinden beklentiler, yapıların ve yerleşim alanlarının insan üzerindeki etkilerinin farkında olarak, bu doğrultuda çevre ve insana yönelik alternatif yapı, kent tasarımı, yapı detayları geliştirmek, yapıyı işletmek ve nihayet malzemelere biyolojik bir eleştiri getirmektir. Bu bağlamda yapı biyolojisinin temel ilkeleri; (Akman,1997:24).

- İnşaat alanının jeolojisi,
- Ev-iş çevreleri ve ulaşım ilişkileri,
- İşlevsellik gereklerinin karşılanması,
- İnsan odaklı yapı işletme,
- Kalite ön koşullu sürekli iyileştirme,
- Yerleşim bölgelerinin dağılımı ve yerleşim alanları,
- İç mekân iklimi ve difüzyon,

- Doğal aydınlık, aydınlatma ve renk,
- Ses ve gürültü,
- Çevre örgütlenmesinde fizyolojik faktör,
- Enerji tasarrufu ve çevre kirliliğidir.

Bu ilkeler, bir yaşam alanının insan ve mekân ilişkilerini tayin etmekte, konfor ve kalitesinin göstergeleri olmakla birlikte aynı zamanda teorik bir yaklaşımdır. İşte bu noktada yaşam alanlarına dair teorik kavramların pratik karşılığı tesis yönetimi ile hayata geçirilmektedir. Tesis yönetimi bu bakımdan birçok disiplinle ilişkili olan ve pratik tatbikinin türevi olarak Yapı Biyolojisini, yine birçok disiplinden yararlanan uygulamaları kapsamında insan hizmetine sunmaktadır.

İşletmelerde çalışma ortamlarının yeterlilik düzeyinin çalışanların üzerindeki etkilerinin araştırıldığı pek çok araştırmanın ortak sonuçlarından en başta geleni; çalışanların işlerini rahatlıkla sürdürülebilmesi için iç ortamın hava kalitesi, ses, aydınlatma, ergonomi, sosyal imkânlar, asıl işe odaklanabilme, destekleyici hizmetlerden yararlanma, güvenlik ve temizlik gibi konforlu bir çalışma alanının sağlanması “dış huzuru” sağladığından verimlilik ve performans bakımından çok önemli olduğudur. Nitekim bu doğrultuda IFMA 1999 yılında iyi yönetilen verimliliği yüksek bina ve tesislerin, çalışanların dolayısıyla işletmelerin performansı üzerinde belirgin etkileri olduğunu deklare etmiştir (IFMA, 1999).

Ancak işverenlerin gerek yapı biyolojisi ve gerekse tesis yönetimi işlerinin profesyonellerce ele alınması ve yönetilmesi konularına finansal yük ya da temel iş dışındaki gereksiz harcama olarak bakması, çalışanlar için önemli ölçüde düşük performansa ya da harekete geçirilememiş atıl yeteneklerin oluşmasına neden olmaktadır. Diğer yandan konut kullanıcıları için de geçerli olan bu durum bir memnuniyetsizlik gerekçesi olduğundan pazarda kayıp ve zorluklara neden olabilmektedir. Bunun pek çok sebebi olmakla birlikte genel olarak yöneticilerin ikmal, bakım, tedarik, temizlik ve güvenlik gibi konulardaki yetersizliği nedeni ile bina, tesis ve konutlarda bunları kullanan kişilerin sağlığı ve yaşam standartlarında karşılaşılabilecek sorunları gelecekte başkaları çözecektir düşüncesiyle, bu alandaki

harcamaları kısıtlamaya gitmeleridir. Böylece gerçek başarı düzeylerini, görünmeyen maliyetleri işletmeye yükleyerek gizleyebilmektedirler.

Sonuç olarak, çevre ve insan etkileşimlerinin tam odağında yer alan profesyonel tesis yönetimi hizmetleri ticari mekân ve tesislerin yanı sıra özellikle konutlarda çok boyutlu sonuçlara yön verebilecek potansiyeli ile geleceğin yükselen iş kolu olmaya aday durumdadır. Yani insanların bulunduğu her yerde çok önemli bir konumda ama görünmeyen kahraman olarak işlevini yerine getirecektir. Disiplinlerin her birinin kendi içinde ürettiği bilgiyi bir araya getirerek insana hizmete dönüştüren tesis yönetimidir.



## **6. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE TESİS YÖNETİMİNİN KONUTLARDAKİ YAŞAM KALİTESİNE KATKILARI VE BİR İNŞAAT FİRMAŐI ÜZERİNDE ÇALIŞMA**

### **6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Tesis yönetimi konusunda alan yazında oldukça sınırlı çalışmalar olmakla birlikte var olan çalışmalar da daha çok mühendislik, inşaat tekniği, elektronik ve mekanik konular üzerinde yoğunlaŐmıştır. Tesis yönetimi uygulamalarını yaşam konforunu koruyan ve sürekliliğini sağlayan bir model olarak gören, bu amaçla sistemli ve profesyonel yönetim ve işletmecilik tekniklerine odaklanan pek az akademik çalışma bulunmaktadır.

Diğer yandan bu konuda yapılan çalışmalar büyük ölçüde mühendislik ve mimari alandadır. Yani yerine getirilecek işlerle ilgili yönetsel faaliyetlerden ziyade belli alanlarda yoğunlaşmış hizmet araçları öne çıkmaktadır. Ayrıca tesis yönetimi denildiğinde hem hizmeti verenler hem de alanlar tarafında güvenlik başta olmak üzere temizlik ve teknik bakım işleri akla gelmektedir. Hâlbuki tesis yönetimi, modern işletme yönetimi teknik ve teorileri doğrultusunda ele alınması gereken bir sistemdir. İŞte bu noktada tesis yönetiminin amacının ne olduğu anlatılmaya çalışılarak bir fikir ve görüş birliği sağlanmasına hizmet etmesi amaçlanmıŐtır.

Sıralanan bu gerekçeler ile tesis yönetimi hizmetlerine dair beklentilerin karşılanmasında, yaşam kalitesinin korunması, sürekliliğinin sağlanması ve katkıda bulunulmasında kendi konusunda uzmanlaşmış, parçalı haldeki hizmetleri bir arada ve tek elden sunabilen, müşteri odaklı, esnek, temel yeteneklerini geliŐtirmiş, uzman bir ekip ile profesyonel bir tesis yönetim organizasyonunun oluşturulmasının zorunlu hale gelmesi araştırmayı önemli hale getiren başka bir gerekçedir.

DKK'daki etkinlik ve başarının bağlı olduğu pek çok faktör bulunmaktadır. Zira diş kaynak yöntemi ile tedarik edilecek hizmet ve işlerin yapısı beklenen performansın düzeyini de yakından ilgilendirmektedir. Örneğin, fiziki veya endüstriyel ürünlere dair alınan iş ve hizmetlerde bu yöntem oldukça başarılı

sonuçlar verebilirken, insani yönü ön planda olan ve üst düzey hizmetlerin beklendiği tesis yönetiminde hangi seviyede başarılı olabileceği de anlaşılmaya çalışılmaktadır. Çünkü tesis yönetimi bir hizmet sürecidir ve odağında insana yöneliktir. Bu bakımdan hem bir hizmet olması hem de insan odaklı olması, hizmetin algılanışı ve memnuniyeti hususunda çok bilinmeyenli bir görecelilik ortaya çıkarmaktadır. Bu sınırlılığın aşılması ise yüksek malzeme standardı ile kullanıcı dostu konseptlerin ortaya konulması ve profesyonel çözüm ortaklığının kurulabilmesi ile mümkündür. Bunun da yolu tesis yönetimi hizmetleri sürecinin yeterince iyi anlaşılabilmesine bağlıdır. Dolayısı bu durum tezin bir diğer önemli noktasını ortaya çıkarmaktadır.

Bu amaçla aşağıda hakkında bilgisi verilen DAP Holding A.ř.'nin yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu yeleri ve üst düzey yöneticileri ile biçimsel mülakat yapılmıştır. Tesis yönetimi konusunda yapılacak çalışmaların öncelikle bu işi mesleki bir faaliyet olarak gören, bu alanda saha deneyimi bulunan, aktardığı tecrübe ve deneyimleri ile tesis yönetimi konusunda yol gösterici olabilecek bir firma seçilmiştir. Dolayısı ile çalışmanın konusu bakımından sektörde önemli bir yeri bulunan DAP Holding A.ř.'nin ve üst düzey yöneticilerinin kurumsal yaklaşımı ve tecrübe ve birikimleri örnek olay yöntemi ile incelenmiştir.

Bu tez hem ele alınan konusu hem de bu konuya sosyal bilimler perspektifinden yaklaşımı itibariyle alan yazında sayılı çalışmalardan biri olmaya adaydır.

## **6.2. Araştırma Probleminin Tanımlaması**

Tezin nc bölümünde de açıklandığı üzere ülkemizde inşaat sektörü i ve dış piyasalarda yaşanan olumlu gelişmelere paralel olarak son 15 yılda hızlı bir gelişme ve değişim geçirmiştir. Değişen rekabet koşulları ile farklı konseptler ortaya çıkmış, piyasa koşullarında sürdürülebilirlik ve rekabette avantaj amacı da bu binaların sunduğu hizmetler ve yaşam konforlarını ön plana çıkarmıştır. Bu gelişme birbirinden ayrık, birbirinden bağımsız küçük hizmet bileşenlerinden ziyade sistemsel bir dönüşüm ve makro düzeyde gelişmelerden oluşmaktadır.

Ülkemizde konut sektöründe günümüzde de hala gerek inşaat firmalarının gerek kat maliklerinin gerekse bina sahiplerinin tesis yönetim modeli uygulamaları devam etmektedir.

Nitekim profesyonel tesis yönetimi dışındaki modellerle yerine getirilmeye çalışılan faaliyetler daha çok tekil ve teknik çözümler odaklı olması tesis yönetimi kavramının içini yeterince dolduramamaktadır. Bu durumun birçok nedeni olmakla birlikte temelde kapalı sistem halinde bulunan tesis yönetimi işi yapan servis sağlayıcı firmalarının, kat malikleri ve bina sahiplerine profesyonel yönetim anlayışı ile hizmet verememeleri ve onların beklentilerini gerektiği gibi karşılayamamasından ileri gelmektedir.

Diğer bir sebep ise gayrimenkul arzında yüksek malzeme kalitesi ve inşaat standartları nispeten karşılanabilirken, konutlara yaşam konforunu sürdürülebilir nitelik kazandırmada henüz istenen seviyeye ulaşamamıştır.

Halbuki profesyonel tesis yönetimi uygulamaları, temizlik ve güvenlik gibi belirli, basit ve rutin işlerden çok daha farklı ve karmaşık iş süreçlerini kapsamaktadır. Günümüzde her alanda yaşanan beklenti ve beğeni ölçütlerindeki değişim kendini çeşitli formlarda yaşam alanlarında da göstermiştir. İnsanların yaşamlarını sürdürdükleri alanlarda pek çok faktörün etkisi ile ortaya çıkan, çeşitlenen, giderek karmaşık hale gelen yaşam kalitesi beklentileri gelişmiştir. Bundan dolayı bina, residence, alış-veriş merkezi, otel, ofis ve benzeri gibi ayrı ayrı ve/veya iç içe yapıların hem fiziki ve teknik yapılarının hem de insan yaşamının güvenli tutulması, korunabilmesi, yaşam kalitesinin sürekliliği beklentilerinin karşılanabilmesi için inşaat firmaları, bina sahipleri ve kat malikleri; yönetim hizmetlerini son dönemlerde profesyonel tesis yönetim firmalarından dış kaynak kullanma yöntemi ile almaya başlamışlardır.

Dolayısıyla kullanıcı tarafındaki beklentiler, eğilimler, moda ve zevkler hızla değişirken, insanların yaşamlarında çok önemli bir yere sahip konutların da yaşam kalitesindeki beklentilerin aynı düzeyde hızlı değişimler gösterdiğinin fark edilmesi gerekmektedir.



Bu noktadan yola çıkarak DKK yöntemiyle profesyonel tesis yönetiminin konutlardaki yaşam kalitesine katkıları örnek olay yöntemi ile incelenerek aralarındaki bağın düzeyi hakkında nitel veri toplama yöntemi ile anlamlı sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

### **6.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada aşağıda ayrıntılı bilgi verilecek ve gerekçeleri anlatılacak olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

#### **6.3.1. Nitel Araştırma Hakkında Kuramsal Bilgi**

Nitel araştırmanın tek bir tanımını yapmak mümkün değildir ve araştırmacıların nitel araştırmayı belirli bir kalıba sokmaktan kaçındıkları görülmektedir. Çünkü nitel araştırma kapsayıcı bir kavram olarak kullanılmakta ve bu kapsamın altında yer alabilecek birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Yin, 2003:1-3).

Araştırma konusunun sosyal ve soyut yapısının ağırlıkta olması nedeniyle sağlıklı ve bilimsel verilere ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Konunun esnek ve yorumlanabilir yanlarının olması bu yöntemi araştırma için olumlu kılmıştır. Nitel araştırmada çok sayıda bireyin ya da deneğin araştırmaya katılması güçtür. Ayrıca toplanan verilerin derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesinde görecelilik ve algılama farklarından dolayı kesinliği tartışmalı ve zahmetli bir inceleme gerekmektedir. Araştırmaya alınan veri kaynaklarının sayısı az olmakla beraber sonuçta elde edilen verilerin miktarı ve ayrıntısı oldukça fazladır. Bu nedenle elde edilen verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesinde yukarıda bahsedilen bütüncül bir yaklaşımla algıların ortaya konması ancak araştırma desenindeki esneklikle oluşabilmekte, sonucun bir araya getirilmesi de tümevarım analizi ile mümkün olmaktadır. Nitel araştırmada önemli olan konuyla ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunu için toplanan verilerin, elde edilen alıntılarının ya da gözlenen bireylerin görüş ve deneyimleri doğrudan sunulması araştırma için önemlidir. Araştırma sürecinde gözlem ve dokümanlardan

elde edilen veriler ne kadar ayrıntılı ve içerikli ise araştırmanın sonucu da o kadar gerçekçiliği ve güvenilirliği ifade eder.

Diğer yandan yönelim, yöntem, süreç ve özellikleri kapsayan tek bir tanımlama yapmanın mümkün olmamasına karşın, genel olarak “nitel araştırma”; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı hedef alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).

Tesis yöntemi hizmetini arz eden örgütler ve bunları talep eden kullanıcılar kendiliğinden gelişen doğal bir olgu değildir. Tesis yönetimi yapılandırılmış ve çevresindeki, içindeki ve paydaşı olan tüm kişiler tarafından sürekli olarak güncellenen ve yeniden yapılandırılan olgulardır. Bu durum tesis yönetiminin tarafları arasında örgütsel yapı etrafında şekillendiğinden dolayı ve ayrıca sosyal olgu olan insan davranışları sonucunda şekillenmesinden ileri gelmektedir. Kısaca, örgütsel bir davranış olması ve bu davranışa bağlı pek çok neden sonuç ilişkisinin sürekli dinamik bir halde gelişmesinden dolayı nitel yöntemi tercih edilmiştir (Noorderhaven, 2004:84).

Nitel araştırma teknikleri aslında uzunca bir süredir ve genellikle işletmecilik faaliyetleri kapsamında kullanılan bir yöntemdir. Örneğin enformasyon ve belge yönetimi gibi araştırmalarda nitel araştırma teknikleri sıklıkla kullanılmaktadır. (Marschan-Piekkari ve Welch, 2004:5). Ayrıca uluslararası işletmecilik ve üst düzey yönetici özellikleri konularında yapılmış çalışmalara yeni bir teorik açıklama yapabilme olanağını sağlayan; gömülü teori, betimsel analiz veya örnek olay çalışması gibi farklı nitel araştırma tekniklerinin (Eisenhard, 1989:35 ; Yin, 2003:84), pek çok araştırmacıları tarafından tercih edildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, bir yanı sosyal doku temalı diğer yanı teknik olan bu iki olguyu birbiri ile ilişkilendiren yönetim yaklaşımının nasıl olması gerektiğinin cevabını aramaktır. Bundan dolayı sosyal olgularda, sosyal davranışlara yön veren

genellenebilir uygulamalar üretmeye çalışmak yerine, bir durumun içinde bulunduğu kendine özgü boyutlarının ayrıştırılması ile anlaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39). Dolayısı ile özü itibariyle sosyal bir olguya hizmet eden tesis yönetiminin kendine özgü boyutlarının araştırılma isteği, çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasına neden olmuştur.

Zahmetli ve uzun bir süre gerektiren nitel yöntemler birçok açıdan nicel yöntemlerden ayrılmaktadır. Özellikle nitel araştırma desenleri, sosyal olguların sistematik analizini amaçlarken, genellemelerle ilgilenmek yerine, olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamakla ilgilenmektedir.

Çalışmada da tesis yönetimi hizmeti veren firmaların özelliklerinin sosyal bir yanı olduğundan, ele alınan hizmet bileşenlerinin bütüncül şekilde anlaşılacak istenmesi nitel araştırma yöntemlerinin araştırma tekniği olarak tercih edilmesine neden olmuştur. Çalışma sürecinde kullanılan nitel yöntemlerin hissettirdiği “yaratıcılık” ve “gelişme” anlayışının ülkemiz araştırmacıları arasındaki yayılımı ile bilimsel araştırmanın niteliğinin de farklılaşacağı düşünülmektedir (Cassel ve Symon, 2004:12).

Tüm disiplinlerde ortak olan tema insan davranışları ve insanın bulunduğu ortam içerisindeki çok yönlü hal ve hareketleridir. Antropoloji, felsefe, sosyoloji, humanistik psikoloji, sosyal psikoloji, dilbilim vb. gibi bazı disiplinlere göre insan davranışlarının fen ve matematik bilimlerdeki gibi anlaşılacağı ve geleneksel fen bilimlerinde kullanılan yöntemlerle insan davranışlarının anlaşılmasının yetersiz olacağı kabul edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003:14).

Disiplinlerde görülen farklı yaklaşımlar insan davranışlarının ne kadar karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İnsan davranışlarını birbirinden özel ve birbirinden bağımsız alt davranışlara ayıran ve daha önceden oluşturulmuş kuramların sağladığı çerçeveye göre yorumlayan araştırma desenleri insan davranışlarının karmaşık ve çok boyutlu yapısını incelemede her zaman yeterli olmayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003:18).

Bu nedenle de insan davranışlarına ilişkin olguları araştırırken, önceden kararlaştırılmış sınırlayıcı yöntemler yerine, insan davranışlarına uygun nitel yöntemlerin kullanılmasının daha doğru olduğu öngörülmektedir. Nitel araştırma yönteminin antropoloji, felsefe, sosyoloji, humanistik psikoloji, sosyal psikoloji, dilbilim,...gibi disiplinlere dayanan güçlü kuramsal temelleri vardır. Bu disiplinler nitel araştırmaya hem perspektif kazandırmışlar hem de yöntem olarak katkıda bulunmuşlardır (Bogdan ve Biklen, 1992:134).

Yukarıda bahsedilen disiplinlere göre insan davranışları ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir. Nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerle, insan davranışlarındaki açık görüşlü ve esnek olan yan bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

Nitel araştırma yöntemlerinin karmaşıklığını gidermek üzere bazı düşünürler nitel araştırma yöntemini şu şekilde tanımlamışlardır; “nitel araştırma (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metotlu; araştırma problemine yorumlama yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir.” Odaklanmayla anlatılmak istenen durum araştırılan konunun çok boyutlu olmasıyla ilişkilidir. Çevresel etmenler ve insanın kendi varlığı bu duruma örnektir. Bunun anlamı nitel araştırmacıların araştırma konusu olan fenomenleri kendi doğal ortamlarında ele almasının gerekliliğidir. Dolayısıyla her bir fenomen ya da araştırmacının ona yüklediği anlam açısından yorumlanırlar. Nitel araştırma çeşitli ampirik materyallerin kullanılması -örnek olay, kişisel deneyim, hayat hikayesi, mülakat, gözlemsel, tarihsel, etkileşimsel ve görsel metinler- demektir ki bu bireylerin hayatlarındaki önemli anların ve anlamlarının tanımlanmasıdır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002:200).

Nitel araştırmayı; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2003:19).

Nitel araştırma ile sosyal olgular buldukları çevre içerisinde ele alınır ve toplanan veriler ile daha önceden bilinmeyen bir kuram oluşturma çabası içerisine girilir. Bu duruma “modelleme” çalışması da denilebileceği gibi tümevarıma dayalı

bir yaklaşım olarak da ifade edilebilir. Geleneksel kuramlar sosyal olguları açıklamada yetersiz olacağını savunan bu görüşe göre, sosyal olgular sürekli bir değişim içerisinde ve hiçbir zaman durağan bir yapıya sahip olamazlar. Geleneksel kuramlarda evrensellik ön planda olup, gerçeklik olarak değişmeyen, durağan şeyleri kabul ederler.

Sosyal olguların değişen yapısı geleneksel kuramların yapısına uymamakta, böylelikle araştırmalar yapılırken nitel araştırma yöntemleri dikkate alınması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Nitel araştırma, sosyal olguların karmaşık yapısı ve önceden tahmin edilemeyen özelliğinin olması nedeniyle araştırma sürecinde esnek bir yapı olması gerekliliğini benimser (Yıldırım ve Şimşek, 2003:21).

#### 6.3.1.1. Görüşme Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan üç ana başlık vardır. Bunlardan birincisi olan ve araştırmamızda kullanmış olduğumuz görüşme yöntemi, nitel araştırma yöntemleri arasında en sık kullanılan araçlardan biridir. Görüşme insanların perspektiflerini, deneyimlerini duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşmede kullanılan temel araç sözlü iletişimdir. Günlük yaşamda en sık kullandığımız iletişim süreci olan “konuşma” ile veriler toplamaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2003:20).

Görüşme yöntemi ilk bakışta kolay bir özelliğe sahip olduğu düşünülse bile “görüşme beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamaması açısından hem sanat hem de bir bilimdir (Patton, 1987:108). Görüşme yöntemi ile bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını, değerlerini, niyetlerini, yorumlarını, tepkilerini ve zihinsel algılarını anlamak mümkündür. Kısaca görüşme yöntemi; karşılıklı bir etkileşim süreci çerçevesinde bulunarak, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda, soru sorma ve yanıtlama etkinliği olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla bu tezde veri toplama tekniği olarak; ülkemizde sektöründe köklü bir geçmişe sahip ve önde gelen inşaat firmalarından DAP Holding A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanı Ziya Yılmaz, Yönetim Kurulu Üyesi Rafet Yılmaz, Uğur Kemal

Gökbulut, ve üst düzey yöneticiler Gökhan Yıldız ve Eyüp Altındış ile biçimsel mülakat yapılmıştır. Görüşmeler 8-10 gün aralıklarda ortalama 90 dakikalık sürelerde yapılmıştır. Sorulan sorular ve form ise şu şekildedir;

**Görüşme Süresi** :

**Görüşme Tarih** :

**Yer** :

**Görüşen** :

**Görüşülen** :

**Pozisyonu** :

**Soru 1** : İnşaat sektörünün genel olarak konutlarda yönetim hizmetlerine bakış açısı nedir?

**Soru 2** : DAP Holding' in kendi bünyesinde yapmış olduğu residence yönetim hizmetlerinden bahsedebilir misiniz? (Yetkilendirme, organizasyon, hizmetlerin kapsamı vs..)

**Soru 3** : İnşaat sektöründe faaliyete başladığınız günden bu yana müşterilerin (kat malikleri) yönetim algılarındaki değişikliklerden bahsedebilir misiniz? Müşterilerin residence yönetimlerinden beklentileri nelerdir?

**Soru 4** : Yönetim sürecindeki en önemli safha sizce hangisidir? Neden? (Genel Kurul, Temizlik, Güvenlik, teknik, idari)

**Soru 5** : Profesyonel yönetim hizmetlerinin uygulanmasının hem sizin (inşaat firması) hem müşterinin (kat maliki) açısından avantajları ve dezavantajları nelerdir?

**Soru 6** : Yapmış olduğunuz residence sitelerde yaşam alanları oluşturuyorsunuz. Bu pencereden bakacak olursak yaşam kalitesini nasıl tanımlarsınız?

**Soru 7** : Profesyonel firmalarla veya kendi bünyelerinde yönetim hizmetinin residence binalarda yaşayan kat maliklerinin/müşterilerin yaşam kalitesine katkıları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

**Soru 8** : Residence yönetimlerinde uygun diye tanımlanan düşük fiyatlı aidentların avantaj ve dezavantajları nelerdir?

**Soru 9** : Müşteri memnuniyeti algısı açısından residence binaların daha etkin ve verimli yönetimi için neler yapılabilir?

**Soru 10** : Yönetim hizmetinin sektörünüzdeki geleceği, önemi ve konumu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

#### 6.3.1.2. Gözlem Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan diğer bir yöntem ise gözlem yöntemidir. Sosyal olguların gözlemlenerek anlaşılabilirliğini savunan gözlem yöntemi ile herhangi bir ortam da ya da kurumda oluşan davranışları ayrıntılı olarak tanımlamak mümkündür. Eğer araştırmacı herhangi bir ortamda oluşan bir davranışa ilişkin ayrıntılı, kapsamlı ve zamana yayılmış bir görüntü elde etmek istiyorsa gözlem yöntemini kullanmalıdır. Bu yöntemden çoğunlukla doğa ile uğraşan bilim adamları, olaylar ortaya çıktığı sırada sistematik biçimde bilgi toplamak için yararlanırlar. Bu yöntemin en önemli özelliği gözlenen nesne, olay ve davranışların kendi doğal ortamları içerisinde bulunmalarıdır. Bu yöntemle gözlenenler objektif olarak saptanabilir (Gökçe, 1999:98). Gözlem yöntemi nitel araştırmada kendi içerisinde katılımcı gözlem (araştırmacının bizzat içerisinde bulunduğu) ve katılımcı olmayan gözlem (araştırmacının kendisini olay ve olguların dışında tuttuğu) olarak ikiye ayrılır.

#### 6.3.1.3. Doküman İnceleme Yöntemi

Tarihsel süreç incelenmek istediğinde ilk başvuracak veri kaynağı, güvenilir olarak görülen “yazılı kaynaklar” olacaktır. Yazılı kaynaklar belli çerçeveler içerisinde kültür ve medeniyetleri anlatan önemli bulgulardır. Tarihsel süreçte

yazının bulunması önemli bir olaydır. Yazılı kaynaklar bir toplum veya medeniyetin kültürü, gelenekleri, toplumsal yapıları, yaşayış biçimleri, devlet politikaları gibi bir çok unsur hakkında bilgi vermektedir. Tarihçiler ve arkeologlar bu bilgiler ışığı altında olay ve olguları açıklamaktadırlar. Yazılı kaynakların analizi günümüz insanların geçmiş hakkında aydınlatması açısından çok değerli bilgi kaynaklarıdır.

Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ya da malzemeler araştırmaya dahil edilebilir. Bu demektir ki doküman incelemesi veya analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi, diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da işe yarayabilir. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2003:140).

Nitel araştırma analiz teknikleri, araştırmacıların üzerinde en çok tartıştıkları konulardan birisidir. Üzerinde durulan noktalardan birisi de nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceği ve bunun araştırmacıları sınırlama anlamına geleceği argümanıdır. Genel olarak bakıldığında nitel verilerin analizinde üç yoldan bahsedilmektedir. Birincisi, betimsel analiz diyebileceğimiz, verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Burada mülakatlardan, gözlem notlarından ya da diğer veri toplama yöntemleriyle elde edilen bilgilerden ve alıntılardan faydalanabilir. İkinci yaklaşım da, birinci yaklaşıma benzer bir biçimde ancak daha sistematik bir şekilde, nedenlere ve sonuçlara dayalı bir sistematik analiz yapılmasıdır. Üçüncü yaklaşımda ise birinci ve ikinci yaklaşımlara ek olarak, araştırmacının yorumları araştırmanın veri analiz sürecine katılır. Bu yaklaşımların her üçü de birbirleriyle iç içe geçmiş bir şekilde kullanılabilir (Altunışık ve Coşkun, 2002:217).

Son iki süreci içerik analizi olarak ifade edebiliriz. İçerik analizi; yazılı, sözlü ve görüntülü bütün iletişim araçlarının niteliksel ve niceliksel olarak betimlenmesi durumudur. İçerik analizi sosyal bilimlerde kullanılan gözlem teknikleri içerisinde yer almaktadır. İçerik analizi bir mesajın içerisindeki verilerden anlamlı çıkarımlar



yapabilen, güvenilir sonuçlar vermesi beklenen bir araştırma tekniğidir (Gökçe, 1999:200).

### 6.3.2. Araştırmanın Tanımlanması

Araştırma problemi doğrultusunda, işletmeleri içinde bulunduğu çevresel faktörler altında araştırabilme olanağını tanıyan nitel araştırma teknikleri içinde, “nasıl” ve “niçin” soruları gündeme geldiğinde, kullanılması uygun olan yöntem örnek olay yöntemidir (Gray, 2004:18-20).

Ayrıca kendi içinde, tekli bütüncül örnek olay, iç içe geçmiş tekli örnek olay, çoklu bütüncül örnek olay ve çoklu iç içe geçmiş örnek olay olmak üzere dört gruba ayrılmış örnek olay desenlerinden (Yin, 2003:40), araştırma için uygun bulunan çoklu bütüncül örnek olay araştırmasıdır.

Çoklu bütüncül örnek olay deseninin tercih edilme nedeni ise çalışmada birden fazla kendi başına faal olan birlikte bir sistemi oluşturan ya da bütüncül olarak algılanabilecek durumun mevcut olmasıdır. Analiz aşamasında her bir durum ilk önce kendi içinde bütüncül olarak ele alınarak analiz edilmekte ardından da birbiriyle karşılaştırılarak tüme varımcı bir yol izlenmektedir.

Bu tezin alan yazında az sayıda yapılan çalışmalardan biri olması ve kazandırdığı odaklanma nedeni ile nitel araştırma tekniklerinden sıklıkla başvurulmuş araştırma desenlerinden biri olan örnek olay çalışması ile işletmecilikle ilgili konulara daha derinlemesine bakılabilmekte, yönetsel olaylar ve yeni teoriler ortaya çıkartabilmektedir. Özellikle az bilinen ve araştırmacıların teori oluşturmak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmalar için örnek olay çalışması oldukça uygun bir yöntem olarak görülmektedir (Ghauri, 2004:110- 111).

Örnek olay çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelenmesine olanak sağlamasıdır. Yani bir durumu etkileyen faktörleri (ortam, bireyler, olaylar süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırır ve ilgili durumu nasıl etkilediklerini ve etkilendiklerini mercek altına alır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:277).

Lynn (1991), örnek olay çalışmalarını beş sınıfa ayırmaktadır (Lynn, 1991:4). Bunlardan birincisi çalışmada da benimsenmiş olan, tanımlayıcı örnek olay çalışmalarıdır. Bu tip örnek olay çalışmaları daha çok tanımlama amacı güden ve konu hakkında az bilgiye sahip olunan durumlarda kullanılmaktadır (Bilim, 2007:198-199).

Örnek olay çalışmaları, bir program, bir kişi, bir işlem, bir süreç, bir durum, bir kurum ya da bir sosyal grup gibi spesifik bir olguyu derinlemesine araştırmak için oldukça elverişli bir desendir. Diğer yandan, bir tek vakanın seçilmesi, “gerçek”le ilgili olabildiğince anlamlı ve çok bilgi de verebilmektedir. Genel olarak belli bir dilim, sınıf, parça ya da bölümden penetrasyon biçiminde; olabildiğince geniş ve derin olmak üzere seçilen spesifik dilimin çevresiyle olan ilişkisini tespit ederek seçilen olgu ile ilgili bir yargı geliştirebilmeye olanak sağlayan yöntem, tezin bu bölümünde ideal araç olarak görülmüştür (Karasar,2005:86).

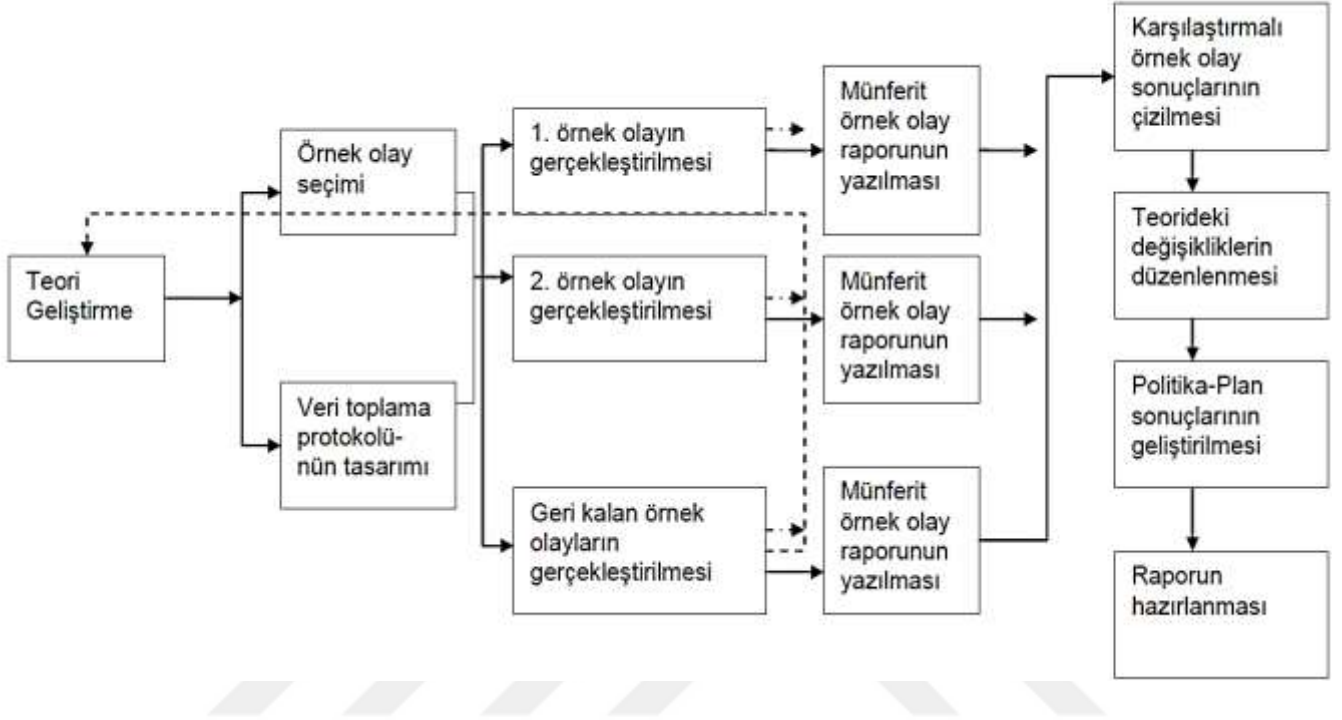
Örnek Olay Yönteminin teknik tanımı Yin (1981) tarafından geliştirilmiş olup öz olarak ampirik bir inceleme olup, olay ile olayın içinde vuku bulduğu yer ile çoklu delil kaynakları arasındaki sınırların yeterince açık olmadığı durumda gerçek hayatın içinde meydana gelen veya oluşan doğal bir olay ya da gelişmeyi inceler. Örnek olay çalışması, tıpkı mimaride yapılan ayrıntılı bir planlama gibi, bilgi toplama, toplanan bilgileri organize etme, yorumlama ve araştırma bulgularına ulaşma gibi basamakları içeren sistematik desen türlerinden biridir. Diğer bir tanımlama ile örnek olay çalışması (Yıldırım ve Şimşek, 2008:190);

- Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan,
- Olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı,
- Birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir.

Örnek olay çalışma süreci, çalışılan konuların çok geniş bir alana yayılmış olması ve farklı disiplinlerle ilişkili olması nedeniyle araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde oluşturulmuştur (Eisenhard 1989:533-534). Farklı şekiller göz önünde

bulundurularak Şekil 27’deki gibi bir araştırma süreci çalışma kapsamında benimsenmiştir (Gray, 2004:127);

Şekil 27 ; Örnek Olay Geliştirme Süreci



Kaynak: Eisenhard, 1989 ve Gray, 2004’den uyarlanmıştır.

Şekil 27’den de görüldüğü üzere teori geliştirmek amacıyla ortaya atılan araştırma probleminin çözüme ulaştırılmasında benimsenen örnek olay çalışma metodu çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Metot, örnek olayların seçimi, veri toplama araç ve süreçlerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Veri toplama süreçleri izlenerek, sırasıyla belirlenmiş olan örnek olaylar gerçekleştirilir ve her bir vaka kendi içinde analiz edilerek raporlanır. Bir sonraki aşamada ise münferit raporların karşılaştırmalı sonuçları çizilerek, teorinin ya da modelin genel hatları belirlenmekte ve modele yönelik sonuçlar geliştirilerek raporlaştırılmaktadır (Yin, 2003:50-51).

Yöneticilerin ve yönetim hizmeti tedarik edenlerin (kullanıcıların) kurucuların özelliklerini tanımlandığı veri toplama prensiplerinde, veri toplama aracı olarak çoklu kaynak bulguları (derinlemesine mülakat, yazılı dokümanlar, arşiv kayıtları, medya ve basın haberleri, web siteleri) toplanarak örnek olay veri tabanı oluşturulma yoluna gidilmektedir.

Her ne kadar örnek olay metotları değişim tanımlanması ve tespit edilmesi olgularının içinde olsa da, dört genel çalışma stilini açıklamakta yarar vardır. Bunlardan birincisi, sosyal bilimlerde yer alan, etnografi olup, diğerleri, sırasıyla eğitimde örnek olay ve eğitimle ilişkili eylem araştırmasıdır. Tezimde kullanmış olduğum değerlendirici örnek olay ise aşağıda anlatılmıştır (Köklü, 1994:772 ; Vural ve Cenkseven,2005:126);

#### 6.3.2.1. Değerlendirici Örnek Olay

Değerlendirici örnek olay çalışmalarında, eğitimcilere veya karar vericilere (yöneticiler, öğretmenler, ebeveynler, öğrenciler gibi), politikaların, programların veya kurumların değerini yargılamada yardımcı olabilecek bilgiyi sağlamak amacı ile bir tek olay ya da olaylar bütünü derinlemesine çalışılır. Değerlendirici örnek olaylar, değerlendirdikleri programların ve aldıkları kararların zaman ölçeği içinde tutulur ve gözlemi gerektiren görüşmelerle yoğun bir alan çalışmasının gelişmesini sağlar. Genelde değerlendirilen olay çok sayıda kurumlarca açıklanan bir program veya politika olmaktadır. Profesyonel tesis yönetimi hizmetlerinin çıktıları, endüstriyel ürünlerde olduğu gibi çok sayıda örneklemin alınabileceği ya da çok sayıda nihai tüketici ürünlerinde olduğu gibi yenilenebilir ve tekrarlanabilir değildir. Profesyonel tesis yönetimi hizmetleri bir yaklaşım ve bir model olduğundan verilmiş biçimlerinde belli politika ve dinamiklerin etkileri bulunmaktadır. Ayrıca uzun bir zamana yayılı olduğundan sunuş biçimlerinin anlaşılması için değerlendirici örnek olay yöntemi kullanılmıştır (Köklü, 1994:772).

#### 6.3.3. Katılımcıların Seçim Kriterleri ve Kısıtlar

Örnek olay yönteminin kazandırdığı esneklik ve yukarıda ifade edilen gerekçeleri altında katılımcıların seçim kriterleri tespit edilirken öncelikli temel kriterler şu şekilde belirlenmiştir;

- Kalıtımcıların tesis yönetimi alanında nitel ve nicel deneyimsel geçmişi,
- Hem arz yönünde hem de talep yönünde paydaşlık deneyimi,
- İnşaat-konut üretimi ve malzeme kullanımı boyutunda geçmişi ve deneyimi,

- Konu hakkında genel deneyimlerin yanı sıra, hem günümüz hem de gelecek için strateji ve bir konsept anlayışının varlığı,

- Tesis yönetimine inanmış ve bu konuda yaptıkları çalışmalar,

bulunması kriterleri aranmıştır.

Aranan bu kriterleri karşılama derecesi bakımından DAP Holding A.Ş. ve yöneticilerinin yetkinliğine kanaat getirilmiştir. Kriterlerin karşılandığının daha iyi anlaşılması bakımından şirket ve yöneticileri hakkında aşağıda açıklama yapılmıştır.

Araştırma DAP Holding A.Ş.'de yapılmıştır. Bu bakımdan tek bir işletmeye yoğunlaşmış olsa da firmanın tesis yönetimi konularında deneyimsel geçmişi ve bilgi birikiminden elde edilen nitel bilgilerden yola çıkılarak yapılan araştırmanın sonuçları, bundan sonra benzer konuda yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutacak niteliktedir. Ayrıca araştırmanın yapılmasında bahsi geçen firmanın yöneticilerinin tesis yönetimi alanında uygulama, tedarik ve kullanıcı taraflarında yer alan mesleki uzmanlık ve deneyimleri, bu çalışmada elde edilen sonuçların benzer konularda çalışmalar yapacak araştırmacılara referans niteliği taşımaktadır. Araştırma sürecinde katılımcıların sayısına yöneltilebilecek kısıt eleştirilerinin, onların bu konudaki saha rolleri göz alındığında ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

#### 6.3.3.1. DAP Holding A.Ş.

İnşaat sektöründeki yeri, projeleri, ödülleri ve yakın zamanda tesis yönetimine getirdiği yeni yaklaşımlarla önemli bir marka haline gelen DAP Holding; residence projesi geliştiricisi olarak yapılarını meydana getirmeye 1990 yılında başlamıştır. Kurucusu Ziya Yılmaz' ve yönetim kurulu Ziya Yılmaz, Rafet Yılmaz ve Uğur Kemal Gökbulut' dan oluşmaktadır. DAP Holding Türkiye'de inşaat sektöründe yaklaşık en fazla ciro yapan firmalar arasındadır.

DAP Holding Türkiye de, özellikle İstanbul'da pek çok konut ve bunların yanı sıra ticari binaların yapımına imza atmıştır. Kendi tecrübe ve vizyonuna paralel olarak geliştirdiği projeler kentin içinde gerek mimarisi ile gerek teknolojisi gerekse sunduğu sosyal hizmetlerle ayrıcalıklı bir görünüme sahiptir.

Uzun yıllar boyunca kazanmış olduğu bilgi birikim ve tecrübe, firmaya inşaat sektöründe yeni yaklaşımlar kazandırmıştır. Bu yeni yaklaşımları sayesinde özellikle İstanbul Anadolu yakasında Kartal- Maltepe eksenini, çehresini, demografik yapısını, yapmış olduğu ve sembol haline gelen değişik yapı ve binaları ile adeta değişime uğratmıştır.

DAP Holding geniş deneyimine ek olarak, kendi elit ve uzman ekibi ile çevreye ve insana saygıyı muhafaza eden bir anlayış içinde, geçmiş ve şimdiki geleceği birleştiren projeler üretmeyi hedefleyen bir firma olmuştur. İnşaat firması olmasının yanı sıra bir geliştirici olarak da her biri tasarım ve özgün mimarisi bakımından özgün projeler geliştiren bir firmadır.

DAP Holding “gelecek” kavramını baz alarak, gerek mimari kalite olsun, gerek yatırım kalitesi açısından olsun üstün kalitede yeni yaşam ve çalışma alanları geliştiren bir firmadır. İnsanlara ve ülkeye verdiği değerin önemiyle, sürekli “doğru projeler” üretmeyi hedeflemektedir. Bu hedefler firmanın kurumsal olarak “doğruluk” ilkelerini belirler ve projelerini de bu kavram ve ilkeler üzerinden hareket ederek geliştirir.

DAP Holding’in temel yeteneklerinden biri de geliştirdiği mühendislik çözümleri, insanlara sunduğu modern yaşam biçimleri ve yaşam alanları ile firmanın tanıtımlarında belirttiği ifade ile “bundan elli yıl sonrasının” projelerini yapabilmek olmuştur. Özellikle firma gücünü İstanbul’ un zengin tarihinden alarak, kendine has yapılar meydana getirerek kentin geleceğine taşıyan bir misyon edinmiştir. Gerçekten de DAP Holding’in yaptığı projelere standart demek pek de mümkün değildir. İnsanların hafızasına yerleşen, cesur ve yeni yaklaşımlardan oluşan eserleri vardır. Bu eserleri dünyanın en iyi mimar ve mühendisleri, titiz bir çalışma süreci ile meydana getirirler.

DAP Holding konut projelerinin yanı sıra konut-otel projelerinde de geliştiriciliğe başlamıştır. Bu kapsamda 12 ülke ve 26 şehirde toplamda 100 den fazla hotel işleten, yıllık 5 milyondan fazla müşteriyi ağırlayan ve merkezi Abu Dhabi’ de olan Rotana Group, Ortadoğu dışında ilk olarak Türkiye’de yatırım yapmıştır. Bu yatırımlarını DAP Holding’ in dört projesi, Vazo Kule, Tango Kule, Dalga Kule, ve

Burgu Kule projelerinde yapılan anlaşmalar ile bu binalarda konut yaşamı ile beraber sunulan şehir oteli konseptinde gerçekleştirmiştir. Bu da hem kıtaların birleşme noktası olan Türkiye hem de DAP Holding açısından çok önemli bir gelişme olmuştur.

DAP Holding ve Rotana ile meydana gelen sinerji ve bu stratejik işbirliğinin katkısı ile İstanbul' u daha çekici daha cazip bir şehir haline getirmiştir. DAP Holding yukarıda sayılan gayrimenkul geliştiricisi özelliği ile meydana getirdiği pek çok projeyi tezimizin konusu olan yönetim modelleri ile yönetmektedir. Bu modelleri hayata geçirirken de yönetim kurulu ve yönetici bazında bazı görev dağılımları gerçekleştirmiştir.

DAP Holding projelerinde yönetim modeli olarak sırasıyla inşaat firması modeli, servis sağlayıcı firmalar ve son olarak profesyonel tesis yönetimi modellerini kullanmıştır. 1990'lı yıllardan 2000'li yılların başına kadar olan zaman içerisinde DAP Holding yapmış olduğu projelerde inşaat firması yönetim modelini kullanmıştır. Bu modelde devam eden hali hazırda projeleri de bulunmaktadır. Bunun sebebi, kat mülkiyeti kanunundan gelmektedir. Tezimizin 3. Bölümünde bahsedildiği üzere, kat mülkiyeti kanunu gereğince konut projelerin yapım aşamasında iken kat irtifakının kurulması esnasında “geçici yönetim” in seçilmesi gerekmektedir. Bu “geçici yönetim”; inşaatın yapımı sırasında ve en son olarak bitiminde tapuların maliklere dağıtılmasına kadar olan süreçte “maliklerin” adına vekâleten gerekli kararların alınmasını sağlamaktadır.

DAP Holding, inşaat firması, servis sağlayıcı firma ve profesyonel tesis yönetim modelinin yanı sıra yönetim modellerinden hali hazırda Bina Sahibi Yönetim Modelini de uygulamaktadır. Merkezi İstanbul, Maltepe' de bulunan DAP Holding' e ait 10 katlı genel merkez binasını kendileri yönetmektedir. Bunda ki amaç genel merkez binasının benzerlerine oranla daha butik bir bina olması ve profesyonel yönetim modeli ile profesyonel bir tesis yönetimi firmasına yönettirilmesinin pahalı olacağı sonucundandır. Aynı zamanda DAP Holding kurulduğu günden bu yana pek çok esere imza atmıştır. Bunlardan konut bazında,

Şelale Evleri Kağıthane  
Şelale Premium Residence  
Şelale Space Center  
Dragos Royal Towers  
Burgu Kule  
Tango Kule  
Adam Kule

Şelale Village Taşdelen  
Şelale Konakları  
Centro Futura  
Royal Center  
Dalga Kule  
Vazo Kule  
Taksim Petek Residence ile dünyanın en iyi projesine aday gösterilen İstMarina projeleri sayılabilir.

Ofis binası bazında ise;

Z Ofis Kağıthane  
İ Ofis  
Y Ofis

Bumerang  
A Ofis  
Şelale Crown Center

projeleri sayılabilir.

İnşaat sektöründe ses getiren ayrıcalıklı ve kendine has mimari projelere imza atan DAP Holding, Avrupa ve Dünya’ da aday gösterildiği uluslararası platformlarda aldığı ödüllerle başarılarına devam etmektedir. Bu anlamda Türkiye’ de en fazla uluslararası ödül alan inşaat firması konumundadır.

European Property Awards tarafından Londra'da düzenlenen törende yeni projesi Adam Kule ve Dalga Kule “Çoklu Rezidans Mimarisi“, 2014-2015 yılında Dünyanın En İyi Yapı Geliştirme Projesi seçilen İstMarina “En İyi Ticari Arsa Geliştirme“ ve “Karma Kullanım Geliştirme”, Vazo Kule “Yüksek Bina Geliştirme Konut)“ Burgu Kule ise “En İyi Otel Mimarisi“ ve “Karma Kullanım Geliştirme “ alanlarında ödüle layık görülmüştür.

İş ve yaşam projeleriyle de İstanbul'un farklı bölgelerinde kentsel dönüşüme katkı sağlayan DAP holding, DAP Vadisi projesiyle “Pazarlama Geliştirme “, A Ofis projesiyle “Ofis Geliştirme “ kategorilerinde ödül kazanmıştır. 2014 yılında Dubai'de düzenlenen International Property Awards'a İstMarina projesi ile iştirak eden DAP Holding, Asya, Afrika, Birleşik Krallık, Amerika ve Arap ülkelerinin ödüllü projelerini geride bırakarak, “2014-2015 Yapı Geliştirme" kategorisinde Dünya'nın En İyi Projesi ödülüne hak kazanmıştır.



DAP Holding İstMarine projesi ile 2015 yılında da ‘‘Ticari Arsa Geliştirme’’ kategorisinde 'Dünyanın En İyi' projesine aday gösterilmiş, aynı zamanda İstMarine projesi ile birlikte 108 derece eğimi ile dünyada, bu yükseklikte bu denli eğimi yakalayan başka bir örneğin bulunmadığı Burgu Kule ile ‘‘Otel Mimarisi’’ kategorisinde ‘‘Dünyanın En İyisi’’ ödülüne aday olarak gösterilmiştir. DAP Holding’in Avrupa’da 2014 yılında kazandığı ödüller;

- Commercial High-rise Architecture with Adam Tower,
- Commercial High-rise Development with Adam Tower,
- Leisure Architecture with IstanbulMarin,
- Development Marketing with IstanbulMarin,
- Commercial High-rise Development with IstanbulMarin,
- Mixed-use Development with IstanbulMarin,
- Office Development with Dap Valley,
- Public Service Development with Dap Valley,
- Commercial Renovation/Redevelopment with Maltepe Royal Centre,
- Commercial High-rise Development with Vazo (Vase) Towers,
- New Hotel Construction & Design with Burgu (Twist) Tower,
- New Hotel Construction & Design with TangoTowers,
- Office Architecture with Bumerang.

olarak sayılmaktadır.

DAP Holding’in Avrupa’da 2015 yılında kazandığı ödüller ise;

- Architecture Multiple Residence for Turkey with Dalga Tower
- Architecture Multiple Residence for Turkey with Adam Tower
- Hotel Architecture for Turkey with Burgu Towers
- Mixed-use Development for Turkey with Burgu Towers
- Office Development for Turkey with A Office
- Retail Architecture for Turkey with Dap Valley
- Architecture Multiple Residence for Turkey with Dalga Towers
- Mixed-use Development for Turkey with Istanbul Marin
- Commercial Landscape Architecture for Turkey with Istanbul Marin

- Residential High-rise Development for Turkey with Vazo
- Public Service Development for Turkey with Kadir Topbas Culture & Art Center
- Public Service Development for Turkey with New Municipality Building

Ödülleridir.

2015 Yılı'nın son çeyreğinde ise DAP Holding yine büyük bir başarıya imza atmış, İstanbul' da düzenlenen en büyük arazi ihalelerinden birini kazanmıştır. İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan Validebağ semtinde bulunan arsa ihalesini kazanan DAP Holding, sözleşme imzalamış, 75 şirket ve 45 konsorsiyumun yarıştığı Validebağ Korusu'nun karşısında yer alan 17 dönümlük arsa ihalesini DAP Holding iştiraklerinden olan Eltes İnşaat ve İstlife İş Ortaklığı kazanmıştır.

Dolayısıyla DAP Holding bilgi, birikim ve tecrübesi ile geliştirdiği kendine has mimarisi, çözümleri ve mühendisliklerinin yanı sıra, ülkede yaratmış olduğu istihdam ve katma değer ile Türkiye'de inşaat sektöründe en ön sıralarda yer alan büyük bir inşaat firması olmuştur.

#### **6.3.4. Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Araştırmanın uygulama kısmında tesis yönetiminin dış kaynak kullanma süreci kapsamında ele alınarak yaşam kalitesi bağlamında ortaya konulacak çözümlerin neler olabileceği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla DAP Holding yöneticileri ile nitel araştırma tekniği kapsamında görüşme yapılmıştır. Yukarıda da ifade edildiği gibi konunun esnek ve yorumlanabilir yanlarının olması nedeniyle nitel araştırma yöntemi araştırma için uygun bulunmuştur. Bu doğrultuda tezin teorik kısmı için doküman incelemesi yapılmış, araştırma kısmı için ise gözlem ve görüşme yöntemi seçilmiştir.

Nitel araştırma özü itibariyle nicel araştırma yöntemlerinin sağlıklı bulunmadığı ya da belli koşullar altında uygulanabilir olmadığı için kullanıldığından ve tek başına doküman incelemesi de yeterli olmadığından başvuru olan bir yöntemdir.

Dolayısı ile tesis yönetimi alanında hazırlanan bu çalışmada kullanılan nitel araştırma, daha sonra aynı konuda çalışma yapacak olan araştırmacılar için nicel yöntemlerin kullanılabilmesine yardımcı olabilecek ve onlara nicel veri tedarik edebilecek bir kaynak olacaktır.

Görüşme ya da diğer mülakat yöntemiyle, seçilen kişi/kişilerin araştırmacının sorunlarına verdikleri cevaplar, bunlar karşısındaki tutumu, öznel ve nesnel tavırları, tecrübeleri ve nihayet görüşleri elde edilmeye çalışılmaktadır. Zaten bu yönü nitel araştırmanın önemli bir özelliği olmaktadır. Nitel araştırmalarda en çok başvurulan yöntem olarak görüşme tekniğinde katılımcıların uzmanlıklarından ya da tarafı oldukları bir konu hakkındaki görüşlerinden yararlanılır. Görüşme sayesinde araştırmacı, insanların öznel deneyimleri veya davranışları gibi girilmesi zor olan gerçeklik sınırlarının içinde araştırma yapabilme fırsatı ele geçirebilmektedir. Aynı zamanda görüşme, geçmişte kişinin bir parçası olmuş olan olaylar ve deneyimlerle ilgili detaylı bilgi elde edilmesine de olanak sağlamaktadır (Perakyla, 2005:869).

Araştırmada seçilen konunun yapısı gereği görüşmede derinlemesine ve detaylı veri elde edilmeye çalışılmıştır. Bu yöntem ile açık uçlu ve kavramsal görüşlerin ortaya konulması sağlanarak belirli ve kesin yargılardan öte deneyimlerin akademik hale dönüştürülmesine (Freeman ve Cavusgil, 2007:15) gayret edilmiştir.

Bundan dolayı derinlemesine görüşme olarak tanımlanan yöntem kapsamında yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Görüşme formu ve yapılandırılmış görüşme yöntemi eş zamanlı olarak kullanılmış, farklı katılımcılara aynı sorular sorularak çapraz teyit sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı, görüşülene yönelteceği belli başlı soruları hazırlar ve bu soruları kişiye yöneltir. Ancak, görüşme devam ederken konu ile ilgili merak edilen yeni sorular sorma gereği hissedilirse onları da görüşülen kişiye yöneltebilir (Mil, 2007:13).

Görüşme tekniği kapsamında önceden hazırlanan sorular aynen katılımcıya yöneltilmiş ve görüşme esnasında sorulan soru ile ilgili katılımcı ile fikir paylaşımı yapılmıştır. Soruların yanı sıra, bir sonraki sorunun içeriği ile ilgili hazırlık yapılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara 10'ar soru yöneltilmekle birlikte zaman

zaman soruların dışına çıkılarak ana fikir sabit tutulmak kaydıyla farklı yorumlar getirilmesine olanak sağlanmıştır.

Görüşme formu, araştırma sorunsalıyla alakalı tüm yönlerin soruların kapsamına girdiğini güvence altına almak için, görüşme sırasında cümle yapısını değiştirebilme, görüşmenin seyrine bağlı olarak soru sıralarını değiştirebilme, bazı konulara daha fazla girebilme ve bazı soruları sormaktan vazgeçebilme olanağından yararlanılmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:127).

#### 6.3.4.1. Verilerin Toplanması ve Katılımcılar

DAP Holding’ de uzun yıllar boyunca ve çok yakın zamana kadar konut yönetim oluşumun içinde Uğur Gökbulut bulunmuştur. Yıllar içerisinde DAP Holding’ in yapmış olduğu konut projeleri içerisinde “Geçici Yönetimler” içinde bulunmuş, adeta bir site yöneticisi gibi projelerle ilgilenmiş ve bu konuda uzmanlaşmıştır. Özellikle konut projelerinin hizmet ayağında başlıca beklenti içinde bulunan, temizlik, güvenlik, bahçe bakımı, peyzaj firmaları ile ön görüşmeleri kendisi yapmıştır. Yine bizzat kendisi tarafından atadığı yönetici müdür ile konut projesinin gelir ve gider bütçelerini hazırlamış ve hazırlanan bütçelere paralel olarak aday servis firmaları ile ön görüşmeleri yapmıştır.

Bu süreç tamamlandıktan sonra firmalar arasında ihalelere çıkılmış, gerekli tüm belge ve dokümanların hazırlanması sürecinin başında bulunmuştur. Bu sayede ihale ile alınan tüm tekliflerin değerlendirilmesi, en uygun ve geçerli teklifleri veren servis firmaları ile sözleşmelerin imzalanarak devreye alınmasına başkanlık etmiştir.

Adeta bir site yöneticisi gibi yıllar içerisinde maliklerle birebir görüşmeler yapmış, gerekli geri dönüşümleri dinleyerek düzeltici önlemler almıştır. Bu önlemler kimi zaman servis firmalarının değişimi, aidatların indirilmesi olduğu gibi, kimi zaman da site ile ilgili genel kurullara başkanlık yapılması ve yeni yatırımların planlanması olmuştur.

Kat malikleri ile beraber yıllar boyunca iç içe olması ve maliklerin beklentilerini karşılama çabası hem Uğur Gökbulut’u yönetim konusunda

uzmanlaşmasını sağlamış hem de DAP Holding'i bu alanda en başarılı firmalar arasına sokmuştur. "Geçici Yönetim" ile kazanmış olduğu deneyimler Maltepe' deki Royal Tower projesinde doruğa çıkmıştır.

Mimar olması özelliği ile dört bloğun ana girişlerine ayrı ayrı concierge hizmeti için alan tahsis etmiştir. Bu alanda bulunan concierge görevlileri gün içerisinde konutlarda yaşayan kat maliklerinin kuru temizleme, bilet rezervasyonu, araç kiralama gibi pek çok ihtiyacını organize etmişlerdir. Böyle bir hizmetin ilave edilmesinde maliklerden gelen taleplerin de önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

İnşaat firması yönetim modeli sürecinde tüm gerek bu süreçlerin kontrolünün sağlanması gerek süreçlere destek olarak Rafet Yılmaz bulunmaktadır. DAP Holding' de Eş Başkan olma sıfatıyla da Uğur beye gerek yıllık genel kurullarda gerek kat malikleri ile yapılan görüşmelerde birebir destek vermiştir. Aynı zamanda servis firmaları ile yapılan görüşmelere de katılarak, gerekli öneri ve ikazlarda bulunmuştur.

Ancak yıllar içerisinde DAP Holding' in artan proje sayısı ve beklentilerinin değişmesi ve farklılaşması ile bir arayış içerisine girilmiştir. Bu amaçla hem yeni ve farklı projelerin geliştirilmesi, hem de inşaat sonrası hizmetlerin yeniden ele alınması ve değerlendirilmesi amacı ile daha öncede saygın inşaat firmalarında çalışmış İş Geliştirmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak Gökhan Yıldız ile anlaşılmıştı.

Gökhan Yıldız profesyonel tesis yönetimi konusunda DAP Holding' de çok önemli gelişmelerin yaşanmasına ön ayak olmuştur. Öncelikle Kartal' da yapılan İstMarina projesinin alışveriş merkezinin profesyonel tesis yönetimi için Türkiye'nin en saygın 3 firması ile görüşmelere başlamıştır. Hemen ardından alışveriş merkezi yönetiminin yanı sıra kiralamasını da kapsayacak şekilde profesyonel tesis yönetimini ihaleye açmıştır.

İlerleyen aylarda Kâğıthane bölgesinde DAP Holding' in en önemli ofis projelerinden birisi olan DAP Vadisi projesi için profesyonel tesis yönetimi firmaları

ile görüşmelere başlamıştır. Bu aşamada Gökhan Yıldız ile bu tezin yazarı olan şahsım da sürecin içerisinde bizzat bulunmuştur. Profesyonel tesis yönetimi firmaları ile ön görüşmeler yapılırken bir yandan da bizler ofis projesinin tahmini bütçesini hazırlıyorduk. Hazırlıklarımız bittikten sonra profesyonel tesis yönetimi firmalarında teklifleri almaya ve değerlendirmeye başladık.

Proje, ofislerin içerisinde sekretere ihtiyaç duyulmayacak şekilde, ofis binalarının içerisinde katlarda, ortak alanların bulunduğu noktalarda asistan hizmetinin bulunduğu, fotokopi, çay, kahve ve yiyecek gibi hizmetlerin kat görevlileri tarafından sunulduğu, böylece her ofis için ayrı ayrı gider kalemi olan hizmetlerin ortak ekipler tarafından karşılandığı farklı bir projeydi. Gökhan Yıldız'ın bu projeye tesis yönetimi deneyimi ile kattığı en önemli hizmet, vadi için önerdiği ve hizmet grubuna dahil ettiği ulaşım servis hizmeti idi. Projenin Mecidiyeköy ve Maslak bağlantıları servisler ile çözülecek ve ulaşım bu sayede çok kolaylaşacaktı. Bu kolaylık vadinin daha tercih edilir bir proje haline getirecekti.

Gökhan Yıldız, profesyonel tesis yönetim firmaları ile görüşmeleri başından itibaren tüm safhalarında titizlikle sağlamıştı. Tecrübesi ve uzmanlığı ile süreci yönetmiş, aday firmalar ile tek tek davet usulü ile görüşmeler sağlamıştı. Bu görüşmelerin hemen ardından aday firmaların merkezlerine giderek ziyaret etmiş, organizasyonlarını yakından inceleme fırsatı bulmuştu. Seçim için en önemli safha olan referanslar aday firmaların seçkin projeleri arasından belirlenmişti. Bu sayede Gökhan Yıldız, merkezlerini inceleme fırsatı bulduğu firmaları saha organizasyonu ile de görme olanağı bulmuştu. Gizli müşteri yöntemi ile firmaların projelerinden birkaç malik ile temasa geçilerek daha derinlemesine referans alma imkânı da olmuştu. Tüm bu sürecin sonucunda DAP Holding ilk defa en büyük ofis projesi olan DAP Vadisi projesinde profesyonel tesis yönetim firması ile tanışmış oluyordu.

DAP Holding, profesyonel tesis yönetimi konusundaki en büyük sıçramayı da kuşkusuz Ziya Yılmaz'ın Rotana ile yaptığı anlaşma sayesinde yapmıştır. DAP Holding' in şüphesiz ki en önemli projelerinden biri de Maltepe ekseninde yaptığı Burgu Kule, Dalga Kule ve Tango projeleridir. Bu projelerin mimari ve fizik açıdan çok önemli farklılıkları vardır. DAP Holding Yönetim Kurulu başkanı Ziya Yılmaz, bu farklılıkların yaşatılması, projelerin değerinin korunması ve artması yolunun

inşaat sonrası verilecek olan profesyonel tesis yönetimi hizmetinin doğru bir yöntemle belirlenmesi yolundan geçtiğinin bilincindeydi.

Bu amaçla belirlenen mevcut işletim modelleri içinden Ziya Yılmaz profesyonel yönetim modelini seçmişti. Bu profesyonel yönetim modeli içerisinde, malikler dairelerinde ister kendileri yaşıyor, isterse bir otelmiş gibi işletebiliyorlardı. Bütün bu süreci Rotana firması yönetiyor olacaktı. Kendi içerisinde yoğun ziyaretçi trafiğinin yaşandığı bölgede, geçici konaklama talebinin yanı sıra (haftalık, aylık, yıllık) uzun süreli konaklama ihtiyacının oluşması rezidans-otel konsepti ile belki de Türkiye’deki ilk uygulama olma özelliğini de taşımaktaydı. Tango, Dalga ve Burgu Kule, bu yönüyle lüks konut ihtiyacının yanı sıra bölgenin nitelikli konaklama ihtiyacına bire bir yanıt verecekti.

Ziya Yılmaz bu konuda kendisine yılların vermiş olduğu tecrübe ve uzmanlık ile profesyonel tesis yönetimi konusunda Türkiye’ye uluslararası saygınlığı ve güvenilirliği olan bir markayı da bu sayede kazandırmış oluyordu. Bu kazanım Türkiye’de faaliyet gösteren tüm profesyonel yönetim şirketleri için hem uluslararası bir firmayı yakından inceleme, yöntemlerini gözlemleme ve bunları kendi bünyelerinde ve ülkemize uygun bir model olarak geliştirme adına da önemli bir fırsat olmaktaydı.

Yakın zamanda yapılan bu anlaşma ile Uğur Gökbulut ve Rafet Yılmaz’ın uzun yıllar uzman deneyim ve tecrübeleri ile yürütmüş olduğu inşaat firması yönetim modeli ve servis firması modeli, gerek fiziki yapıların gerekse yaşam kalitesindeki beklentilerin değişimi ve hızlı bir şekilde bu beklentilerin oluşturulması ihtiyacına karşılık olarak, Gökhan Yıldız’ın deneyimleri ve Ziya Yılmaz’ın girişimciliği ile yerini profesyonel yönetim modeline bırakmaya başladı.

Son olarak şirketteki görevi ve konumu itibarıyla uzun yıllar boyunca reklam ve halkla ilişkiler müdürü olarak DAP Holding A.Ş.’de görev alan Eyüp Altındış’ın görüşlerine müracaat edilmiştir. E. Altındış’ı araştırma için önemli kılan başlıca husus, kendisinin işletmenin yüzü gibi bir görev yürütmesidir. Bundan dolayı hem konut üretiminin yanı sıra tesis yönetimi işleri de dahil olmak üzere hem satış öncesi hem de satış sonrası konut sakinleri ile yakın teması bulunması nedeni ile diğer

katılımcıların arz yönlü bakış açısı ile yaptıkları değerlendirmeleri, kullanıcı tarafında empatik bakış açısı ile değerlendirme yaparak doğrulama yapmış ve farklı bakış açısı ile değerlendirmelerde bulunmuştur.

#### 6.3.4.2. Görüşme Sürecinin Seyri ve Yönetilmesi

Görüşme sürecinde, soruların yöneltmesi ve kayıt edilmesi esnasında sürecin dinamiklerine yeterince özen gösterilmediği durumda beklenen sonucun elde edilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı öncelikle görüşmenin verimli olabilmesi için görüşmenin iyi yönetilmesi, katılımcının görüşlerinin sağlıklı ve tam olarak alınabilmesi, kavramların ana fikir etrafında toplanması ve nihayet görüşmenin araştırmanın amacına uygun gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Patton,2002:111 ; Konaklıoğlu, 2011:100); Bundan dolayı aşağıda açıklanan usullere göre görüşme gerçekleştirilmiş ve yönetilmiştir.

- Soru sorulurken görüşmenin akışına göre değişikliklere olanak tanınmıştır. Değişiklikler soru eklemek şeklinde değil, katılımcının soru karşısında ortaya koyduğu düşüncelere iştirak etmek şeklinde olmuştur. Bu şekilde, bir soru kapsamında daha derinlemesine bilgi edinilmiştir.

- Önceden hazırlanan soru sırasına uyulmuş ve yapılan görüşmenin sorgulama şeklinde değil, bilgi alma şeklinde olmasına gayret edilmiştir.

- Katılımcı motive edilmeye çalışılmıştır. Ancak bu motivasyon sorulara cevap vermesi yönünde değil, ilgili konuda kendisine ait bilgi ve deneyimlere olan gereksinimin önemi betimlenerek yapılmıştır.

- Görüşme esnasında aşırı resmi ve gergin olmaktan uzak durulmaya çalışılmış ancak rahat bir tavır sergilendiği izlenimi oluşmaması için de gayret edilmiştir. Düzeyli bir sohbet havası yaratılmaya çalışılmıştır.

- Görüşme ile ilgisi olmayan konulara girilmemeye özen gösterilmiş, konu dışına çıktığında ise ana fikir etrafında görüşmeye iştirak edilmiştir. Bu şekilde karşı tarafta ve konuya hâkim olduğu görüntüsü verilerek, bilgi alma süreci derinleştirilmiştir.



- Sorulara verilen cevaplar karşısında tarafsız olunmaya özen gösterilmiştir.
- Katılımcıların izni ile görüşme dijital olarak kayıt altına alınmış ve görüşme sonrasında transkripsiyon ile metne dönüştürülmüştür.
- Kayıtların bu çalışma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağı katılımcılara ifade edilmiştir.
- Görüşme esnasında, katılımcıların tavırları, kesintiler ve beden dilleri hakkında notlar tutularak görüşmenin bir parçası olarak ele alınmıştır.

#### 6.3.4.3. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Analizi

Örnek olay yöntemi ile hazırlanan çalışmalarda işin en zahmetli kısmı elde edilen verilerin analiz edilmesidir. Çünkü örnek olay yönteminde açık bir teorinin katılımcılar tarafından nasıl ne şekilde değerlendirildiği üzerinde durulur. Yani dataların içinden veri madenciliği gibi yöntemlerle ortaya çıkarılabilecek ve gömülü teori olarak tanımlanan yeni kavram ve teoriler peşinde koşulmaz. Yaklaşım itibariyle gömülü teorinin kullanılmamasından dolayı tematik ilişkiler önem kazanmakta olup dolayısı ile bu ilişkiler düz bir mantıksal süreçle ele alınmaktadır (Charmaz, 2006:126).

Çalışma yapısı bakımından nitel araştırmaya dayalı olduğundan, gözlem ve görüşme tekniği kullanıldığından dolayı içerik analizi ve betimsel analiz uygun görülmüştür. Analizde dağınıklık yaşanmaması ve çalışmanın amacına uygun olması için seçilen analiz türünün daha önceden hazırlanan temalar kapsamında elde edilen bulgulara göre yorumlanması ve özetlenmesi gerekmektedir (Konaklıoğlu, 2011:100). Bu yöntem, yapısı itibariye katılımcıların teorik kısımda belirtilen kavramlar karşısında ortaya koyduğu düşüncelerinin pratikteki halini anlayabilmek açısından ideal bir özetleme ve düzenleme aracıdır.

Kullanılan diğer analiz türü içerik analizinde ise elde edilen verileri açıklamaya yarayacak kavramlarla, bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri belirleyebilmektir. Zira gömülü teoride fark edilmeyen tema ve kavramlarla ilgili olan ayrıntılara inilebilmektedir. İçerik analizi ile ortaya çıkarılmış olan temalar ve

temalar arasındaki ilişkiler, betimsel analiz yorumlarının içinde yer alabilirken, özellikle öneriler kısmında gelecekle ilgili tahminler açısından yol gösterici sonuçlar ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır. Betimsel analiz ve içerik analizi yapılabilmesi amacıyla, her bir örnek olayın ve karşılaştırmalı örnek olayların analizinde veri daraltma (seçim, özetleme ve kodlama), sonuçların taslağının oluşturulması ve doğrulanması yoluna gidilmiştir (Konaklıoğlu, 2011:100).

#### 6.3.4.4. Temaların Oluşturulması

Kodlama, esasında gömülü teorinin ortaya çıkarılmasında data setlerden veri madenciliği ile anlamlı sonuçlar elde edilmesi çabalarında kullanılan bir yöntemdir. Ancak nitel yöntemde kantitatif çalışma yerine, ancak ona benzer şekilde teorik kavramların bütünleştirilmesi ve bunlara anlam yüklenmesinde kullanılabilir. Kodlama ile hedeflenen temel gaye nitel çalışmadan elde edilen bulgu ve verilerin belli temalara dönüştürülmesini sağlamaktır (Strauss ve Corbin, 1998:3).

Görüldüğü gibi nicel çalışmaların sahasında yer alan kodlama, nitel bir çalışmada başlangıçta oluşturulan araştırma sorularının kavramsal çerçevesinin teşkilinde kullanılabilir. Kodlama ile oluşturulan temalarda başlangıçta teorik bölümde sözü edilen ve dışarıdan bakışla ortaya konulan teoriler, uygulama esnasında katılımcıların görüşleri ile karşılaştırılabilmekte ve kategorize edilebilmektedir. Kuramsal çerçevede anlatılan tesis yönetimi, DKK ve yaşam kalitesi konularının pratikteki durumunu anlayabilmek ve kategorize edebilmek için temalar bu yöntem ile oluşturulmuştur.

Temalar başlıkları altında izah edilecek kategoriler ise şunlardır;

1. İnşaat sektöründe profesyonel tesis yönetimine bakış,
2. Profesyonel tesis yönetimi uygulamalarının avantajları,
3. Profesyonel tesis yönetiminin yaşam kalitesine katkıları,
4. Profesyonel tesis yönetiminde dış kaynak kullanma,
5. Profesyonel tesis yönetiminde Yönetim ve Hukuk,

Genel olarak seçilen bu kategoriler, görüşmelerden elde edilen veriler eşliğinde kodlama süreciyle oluşturularak temalar olarak ortaya çıkarılmıştır. Temalar, bilimsel gerçeklerle çelişmeyecek şekilde emik ve etik bir bakış açısıyla oluşturulmuştur. Zira emik bakış açısı elde edilmek istenen gaye, araştırma kapsamında konunun yani tesis yönetiminin paydaşı olanların görüşlerini, etik bakış ise bilimselliğe olan bağlılığı ifade etmektedir. Özetle doğal ortam emik, doğal ortamın betimlemesi etik bakış açısı ile ele alınmaktadır. Her iki olgunun mantıksal bir eşleştirme ile değerlendirilebilmesi ise kodlama süreciyle ortaya çıkarılan bulgular ile mümkündür (Fetterman,1997:476).

### **6.3.5. Bulgular**

#### **6.3.5.1. İnşaat Sektöründe Profesyonel Tesis Yönetimine Bakış**

Yapılan gözlem, görüşme ve doküman incelenmesi sonucunda Kalite, İlkeler, Beceri ve Data Setler ve Zorluklar olmak üzere dört alt başlık belirlenmiştir.

##### **6.3.5.1.1. Kalite**

Günümüzde hemen her sektörde yaşanan katı kurallı rekabet inşaat sektöründe de fazlasıyla mevcuttur. Konutların üretim kalitesi, teslimat ve satış koşullarında bu durum gözlemlenmiştir. Diğer yandan rekabet ile birlikte kalite anlayışı da gelişmiştir. İnşaat sektöründeki kalitenin birkaç boyutu öne çıkmaktadır. Çünkü artık konutlarda nitelikli ve kaliteli malzeme kullanılmasının gerekliliği zaten aşmıştır. Konutlarda kalite anlayışının geldiği yer ergonomi, estetik, göze ve ruha hitap edebilen tatbiklerin geliştirilmesine doğru bir geçiş olmuştur. Profesyonel tesis yönetimi ekseninde kullanıcıların kalite anlayışında, beklentiler ve tesis yönetimi nitelikleri öne çıkmaktadır. Profesyonel tesis yönetimi işi yapan firmaların ise öncelikle kendi standartlarının oluşması gerekmektedir. Rafet Yılmaz tesis yönetiminde yer alan bir firmanın özelliklerini tanımlarken;

*“...düzenli ve sıralı bir şekilde çalışan, aktif görev üstlenen, hızlı ve sonuç odaklı çalışan.... Memnuniyet odaklı, eğitilmiş ve tecrübeli kadrolara sahip...”*

ifadelerini kullanmaktadır.

Günümüzün müşteri profili ve beklentileri kapsamında insanlar artık konutlarından barınma imkânları dışında daha farklı beklentileri içerisinde buluyorlar. Bu bakımdan inşaat sektöründe konut arzında kullanıcılara tek başına fiziki nesne olarak konutu veya donatıları arz etmek yerine, konutla birlikte bir duygu ve his topluluğunu da verebilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte inşaat sektörünün tesis yönetimi konularını artık kabul edip, uygulamada sunabilmelerinden geçmektedir. Dolayısıyla müşterilerin yatırım tercihini bir firmadan yana kullanabilmesinde artık fiyat kadar etkili diğer faktörlerde kendini göstermektedir.

Bu konuda Gökhan Yıldız;

*“İnsanlara bina içinde kanun gereği bir ortak bir yaşam alanı vermek zorunlu. Yaşadıkları (konutlarda geçirdikleri) süre içerisinde ihtiyaçlarını karşılamak istiyorlar ama özellikle bu ortamlarda karşılaştıkları bir takım aksilikleri de insanlar hiç istemiyor hatta bu konularda insanlarda son zamanlarda artı ilave bir sabırsızlık başladı.*

*Çünkü projelerdeki fiyat artışları onlardaki beklentileri çok daha fazla yukarıya çekti. Yani şöyle bir tabir var, para veriyoruz, ama ortak alanda şu kadar ufacık bir sorun ile karşılaştık. Karşılaşması yetmiyor, karşılaştıktan sonra da bunun ne kadar sürede giderildiğine bakıyor. İnanın sanki o insanın hiçbir işi gücü yokmuş gibi, bu problemin ne kadar sürede giderildiğini veyahut problem ile ne kadar ilgilenildiğini bizzat kendisi takip ediyor. Böyle bir ortamda çok kaliteli bir şekilde orayı yönetmek zorundasınız. Ya aksiliğin çıkmasını engelleyeceksiniz, engelleyemiyorsanız aksilik çıktığında da hızlı bir şekilde ilgilenip insanlara doğru ve kaliteli bir hizmet verip en kısa sürede de o problemi gidermeniz gerekiyor. Dolayısıyla yönetim hizmetinin tasarımı fiziksel yapının tasarımı kadar önemli bizim için...”*

demektedir. Öyleyse inşaat sektöründe kalite denildiğinde beklentilerin malzemeden öteye geçtiğini, konuta ve de insana verilen hizmetlerin ön plana çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Fakat ülkemizde halen konut arzında konuta ve konut ekseninde insana hizmetler verilmesine yönelik anlayış biçimi henüz istenilen seviyeye gelebilmiş değildir. Yukarıda ifade edildiği rekabetçi bir piyasası olan konut sektöründe ülkemizde arza göre talebin karşılanma düzeyinde negatiflik söz konusu olduğundan hızlı ve daha çok üretim yapılmasına öncelik verilmektedir. Dolayısı ile bu hızlı üretim sürecinde konutlara canlılık veren tesis yönetimi uygulamalarında aynı düzeyde bir gelişme görülmemektedir. Yani sektör, konut üretmeye, konutlara işlevsellik kazandıracak uygulamalardan daha çok önem vermektedir.

Bu konuda Eyüp Altındış şunları ifade etmektedir;

*“(Tesis yönetimini kastederek) Aslında bu sektörün en önemli sıkıntularından birisi budur. Ben son 15 yıldır bu sektörde olan gelişmelerden sonra inşaat sektörünün henüz bu konularda tam anlamıyla kendisini geliştirdiğini ve bu konulara yetkin bir tavır sergilediğini düşünmüyorum.... Henüz gelişme yolunda daha alınması gereken mesafe var...”*

demiştir.

Müşteri ve müşteri adaylarının konutlardan beklentisi değişikçe inşaat firmalarının da bu konuda kendini geliştirmesi bir zorunluluktur. Bu bakımdan ülkemizde öncelikle konut üreten gerçek ve tüzel kişilere, bu işlerin insani ve hizmet boyutları hakkında bir kültür kazandırılması gerekmektedir. Çünkü artık konut denildiğinde belli alan ve barınma gereksiniminin karşılandığı fiziksel varlıktan daha çok şey algılanmakta ve beklenmektedir.

#### 6.3.5.1.2. İlkeler

Sektörün öncelikle mal satma anlayışından sıyrılarak mal ile birlikte hizmetin de satıldığının daha çok farkında olması gerekmektedir. Örneğin bir otomobil ya da

beyaz eşya almaya niyetlenen bir kimse, alacağı ürünle ilgili servis ve geri dönüşler konusunda nasıl bir araştırma yapmakta ve hassasiyet göstermekteyse günümüzün konut müşterileri de artık bu yönde çok daha fazla hassasiyet göstermektedir. İnşaat sektöründe konut arzında bulunan firmalar ise daha çok bir durum ya da sorun gerçekleşikten sonra çözüm üretme yolunu tercih etmektedir. Teknik kısımlar hariç, hizmet boyutunda bir öngörü ile ya da sorunu tahmin edip başında çözümlerinde yeterince istekli davranmamaktadır. Hem rekabet koşulları bakımından hem de müşteri beklentilerinin, sunulan konseptin, diğer adıyla vaad edilen yaşam kalitesinin karşılanmasına sektörde önem verilmeye başlanmasının gerekliliğini Ziya Yılmaz şu şekilde ifade etmektedir;

*“Son yıllarda özellikle (inşaat) sektörünün gelişmesi ile beraber tüketici artık sadece konut, ofis veya bir kompleksin içerisinde olmanın yanı sıra buradaki yaşamı sırasında “nasıl işletilecek, ne tür servis ve hizmetler verilecek, gerek ortak alanlarda bazen de dairelerin içerisinde oluşabilecek arıza ve bakım durumlarında ne gibi hizmetler alacağım” gibi sorular sormaya başladılar, yani tüketici artık bu noktaya geldi. Tüketici son dönemde artık bunları sıkça sorgular duruma geldi ve kendi için bir gayrimenkul seçimi için bir tercih sebebi haline getirdi. Biz geliştiriciler de bugüne kadar kurduğumuz ekipler ile sıvadan tutun da elektrikten mekaniğe, temizlikten güvenliğe, bina otomasyonu sistemine kadar hem teknolojiyi son safhada kullanıyoruz, hem de insan bilgi birikimini son safhada kullanıyoruz. Ve bunu da tüketicilere de mümkün olduğunca hızlı bir şekilde de yansıtıyoruz. Şu anda herhangi bir tüketicimiz konutunda bir arıza çıksa, arasa bir saat sonunda hizmet evindedir. Kıyaslamak açısından, hani konu daha iyi anlaşılsın diye söylemek istiyorum, bilinen teknoloji gelişmiş bir marka bugün istenilen hizmeti belki bir gün sonra veriyorsa biz talebi bir saat içerisinde gideriyoruz. Örneğin son yaptığımız residence projelerde nasıl bir insan makineye giriyor, röntgen ile bedenindeki sıkıntıları teşhis edebiliyorsa, neresinde bir tıkanma var, hangi damarında bir sıkıntı varsa biz de kullandığımız*

*teknoloji ile bina içerisinde elektrik aksamında nerede arıza var, mekanikte nerede sıkıntı var, soğutmanın neresinde arıza var, hangi dairenin hangi noktasında artık teknoloji ile bunları da görebiliyoruz. Yani günümüzde gayrimenkul üretme ve geliştirme sektöründe konutlarda yönetim anlayışı artık bu noktaya doğru gidiyor. Sadece konut üretmek ve konut satmak ve insanları yaşatmak değil ondan sonraki hizmeti de en güçlü anlamda vermek manasında bakılıyor. Burada baktığımız zaman günümüzde artık profesyonel tesis yönetim firmaları devreye giriyor ve çok iyi kullanılıyor. Çok ciddi finansman bütçeleri ayrılıyor, çok ciddi yapılanmalar yapılıyor ve bu yapılanmalarla beraber dışarıdaki profesyonel firma ve ekipleriyle beraber bu hizmetler en üst seviyede veriliyor.”*

demmiştir.

Ziya Yılmaz, bu sözleriyle inşaat sektörünün konut arzında edinmesi gereken ilkeleri özetlemiş ve artık rekabet faktörlerinin ekseninin kaydığını sektörde geçen deneyim ve tecrübelerine dayanarak ifade etmiştir. Rafet Yılmaz ise Ziya Yılmaz’la paralel düşünmekle birlikte tesis yönetimi firmalarının edinmesi gereken ilkelerin kapsamına vurgu yaparak;

*“Bir mahallede bir binayı kendi başına bırakırsanız, ne olur, o bina kısa bir süre sonra deforme olur, ama konut yönetimleri binaların sağlıklı kalmasını, yaşanabilir kalmasını sağlar. Aynı zamanda güvenliğini de sağlar. Kısacası inşaat firmalarının yapılarını korumak açısından önemli bir unsur olan yönetimler (profesyonel tesis yönetimi) konutlarda yaşayanların hem fiziksel hem sosyal anlamda ihtiyaçlarını karşılayan bunun içinde sürekli bir disiplin içerisinde çalışan bir sistemdir ve bizim için çok önemlidir.”*

demmiştir. Uğur Gökbulut’ un yaklaşımı ise binalara değer katmak ve bunu sürdürmek yolunda olup;

*“...amacımız yaptığımız yapıları yüksek değerle yaşatmak. Gayrimenkul rantını hiçbir zaman düşürmemek, rakamlarını düşürmemek için her zaman sahip çıkmak....”*

demıştır.

Konut arzında kavramsal olarak pek çok ilkeden söz etmek mümkündür. Ancak esas olarak konutun hayata değer katan bir varlık, kaliteli bir yaşam çevresi olması, bundan dolayı da konutların yaşayan nesnelere olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu konuda Eyüp Altındış;

*“...hayatlarına ve konutlarına değer kazandırmayı başaran firmaları arayan bilinçli insanlar...”*

derken aslında diğer katılımcıları teyit etmiş ve profesyonel tesis yönetimi firmalarının elde etmesi gereken temel ilkeyi en öz şekilde açıklamıştır.

#### 6.3.5.1.3. Beceri ve Data Setler

İnşaat sektörü insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahiptir. İnsanın olduğu her yerde bir barınma ve yaşam alanı oluşturma faaliyetleri öteden beri hep vardır. İlk çağlardaki çadır kurma işinden günümüzdeki en ileri teknolojilerin kullanıldığı akıllı bina inşasına değin insanlığın elinde yeterince inşaat tekniği konusunda bir beceri ve data setleri oluşmuştur. Ülkemizde ise kentlere göçle hız kazanan konut sektörünün gelişim sürecine bakıldığında, toplu yapılan ve insani yanı göz ardı edilmiş konut inşası anlayışı henüz tam olarak terk edilememiş olmakla birlikte son yıllarda geniş ortak kullanım alanı olan ve insani yönüne önem verilen konut arzına geçiş olduğu söylenebilmektedir.

Yaşanan depremler sonucunda ve kentsel dönüşüm projeleri kapsamında inşaat sektöründe yasal olarak bir kalite artışı ve standartların yükseltilmesine yönelik önlemler alınmakta iken, konutların sözü edilen yaşamsal tarafında dair yanlarında henüz emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Bu durumun sonucu olarak teknik inşaat bilgisinde yaşanan ilerleme arzı artırmış fakat yaşam anlayışını geride



bırakmıştır. Gökhan Yıldız şu ifadeleri, inşaat firmalarının gelmesi gereken noktayı etkili bir şekilde anlatmaktadır;

*“Eskiden bir sitede açık havuz vardı. Ama içine su bile koymasanız kimse şikâyet etmiyordu. Şimdi kapalı havuzun derecesi, içindeki aydınlatmaların sayısı, ondan sonra temizliği, klor seviyesi buna kadar insanlar takip ediyor artık. Yani, orada (bir restoranı kastederek) yediği hamburgerin eti az mı pişmiş çok mu pişmiş, bugün beğenmedim diyebildiği gibi binadan aldığı hazzı da aynı şekilde eleştirebiliyor. Örneğin (ortak alanda hizmet veren) fitness hocasının tavır ve davranışlarından ben rahatsız oldum diyebiliyorlar.”*

demıştır.

Eyüp Altındış ise hizmetlerin aksatılmaması ve muhtemel aksaklık kaynaklarının sorun ortaya çıkmadan keşfedilerek önlem alınması gerektiği konusunda deneyim ve kazanım geliştirmenin önemine vurgu yaparak;

*“.....zaman zaman aksayan hizmetler, insanların gerçekten tepkilerini çekiyor. Fakat biz bugüne baktığımızda, bugüne gelirken, biz bu sistemleri kat malikleri istemeden kullanırken, o zamanlar, onların bir talepleri olmadan bizim kendi kurduğumuz bir mantıkla işletirken bugün artık, tüketici, bunun farkındalığında, bu taleplerin karşılanması beklentisi içerisinde. Bu talepler geldiğinde artık insanlar bunu bilinçli bir şekilde sorguluyorlar.....”*

ifadeleriyle uygulama sürecine dikkat çekmekte ve bunlarla ilgili olarak profesyonel tesis yönetimi için nitelikli bir alt yapısı oluşturulması gerektiğinin altını çizmektedir. Nitelikli alt yapının ise nasıl olması gerektiği konusunda, tesis yönetiminin bir sistem ve mekanizma olduğunu kastederek Uğur Gökbulut;

*..bu mekanizmanın, alınan tedbirlerin, uygulanacak senaryoların ve çözüm setlerinin aynı insan vücudu gibi sürekli, yıllar sonra bile yaşaması ve yaşamaya hazır olması gerekiyor.”*

demidir. Dolayısı ile kullanıcılar her yönü ile kusursuz çalışan ve bu çalışmalarını da kendiliğinden ya da arka planda sessiz ama etkili bir şekilde yürüten profesyonel tesis yönetimi görmek istemektedirler.

Görüldüğü gibi beklentiler, basit bir havuzdan fitness hocasının tavrına dikkat etmeye doğru dönüşmüştür. O halde bu büyük beklentilerin karşılanması, yaşam kalitesinin sağlanması , korunması ve memnuniyetin sağlanması için inşaat firmaları hizmetler konusunda kendilerini geliştirmeli ve bir bilgi arşivi oluşturarak bu beklentileri karşılama çabası göstermelidir.

#### 6.3.5.1.4. Zorluklar

Yukarıda ifade edildiği gibi konut arzında yaşanan gelişmeler altında tesis yönetim konusunun kavramsal olarak net bir şekilde inşaat firmaları tarafından yeterince anlaşılammaktadır. Ülkemizde pek çok alanda olduğu gibi kavram kargaşası ve belirsizliği bu alanda da yaşanmaktadır. Profesyonel tesis yönetimi hizmeti verdiği iddia eden firmalara bu hizmetlerin neler olduğu sorulduğunda ilk önce güvenlik ve ardından temizlikle devam eden işler olduğunu ifade etmektedirler. Hâlbuki çalışmanın teorik kısmında da sıklıkla söz edildiği üzere tesis yönetimi öz itibariyle insanlara yaşanabilir bir alan oluşturma yolunda binalara hayat kazandıran teknik, psikolojik, sosyal ve felsefi yanları olan profesyonelce yönetilmesi gereken uzun soluklu bir süreçtir.

Profesyonel tesis yönetimi işlerinde ele alınan hizmetler yine hatalı bir yaklaşım olarak tekil ve birbirinden ayrık hizmetler olarak algılanmaktadır. Oysa tüm süreç birlikte ele alınmalıdır. Diğer bir zorluk ise kullanıcıların profesyonel tesis yönetimini algılama biçimlerinden ileri gelmektedir. Hem hizmeti veren hem de kullanan tarafından bakıldığında ise hizmetlerin subjektif değerlendirme ile algılanması profesyonel tesis yönetiminde sorunlara yol açabilmektedir. Bu konuda Rafet Yılmaz;

*“Şelale Evleri’ni (lüks konut sitesidir) yaptığımızda teslimlere başladığımız zaman, gelen maliklerin yüzde yetmiş beşi hatta yüzde sekseni lüks bir binada ya da sitede oturmamış olduğunu*

*öğrendik. En çok zorlandığımız konulardan birinci insanlar halen ayakkabılarını dışarıda bırakıyorlardı, ikincisi çamaşırlarını balkonlara asıyorlardı ve üçüncüsü de araçlarını otoparkta doğru bir şekilde park etmesini bilmiyorlardı. Geliyorlardı iki araçlık yeri kaplıyorlardı.... Şelaleler ve göletler yapmıştık biz projede. Bayanlar çocuklarının tuvalet ihtiyacını yaptırırken gördüm. ... hatta daha ilerisini söyleyeyim ben sana, oynayan çocuklardan biri üstünü kirletmiş, annesi üstünü çıkarmış gölette yıkıyordu...”*

ve devamında tesis yönetimindeki zorlukların iyi anlaşılması için ilginç birkaç örnek daha vererek şunları anlatmıştır;

*“.... müziği son sesine kadar açıp komşuları rahatsız edenler vardı. ....bu tip ve benzer olayların yaşanmamasını, insanların birbiriyle uyum içinde yaşamaları için yemekler düzenledik, kaynaşmaları için parti verdik, çocuklar için düzenlemeler yaptık, palyaçolar getirdik, bunun gibi şeyler yaptık ve 2 (iki) sene çok ciddi bir mücadele verdik.... Ortak yaşam kurallarını anlatmaya çalıştık....Çünkü bir tarafta bakıyorsunuz bir dairede doktor oturuyor, hemen yan tarafında ise bir torna ustası ya da oturuyor. Ya da bir tarafında dansöz oturuyor. Şimdi dansöz geliyor, prova yapması gerekiyor, müzik ve dansla etrafındaki komşular rahatsız oluyor. ....doktor da akşama kadar yorulmuş, dinlenmek istiyor ...tornacı akşama kadar gürültü çekmiş, kulaklarını dinlendirmek istiyor o da aynı şekilde müzik ve dans sesinden rahatsız.”*

Görüldüğü gibi tesis yönetimi faaliyetleri içerisinde teknik kısımlar dışında insanların birbirleri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkan pek çok zorluk da bulunmaktadır.

Kurumsal olarak ise, tesis yönetimi konusunda uluslararası kurum ve kuruluşların entegre bir yönetim ve bakış açısı geliştiremediği görülmektedir. Birkaç dernek dışında sektörde daha fazla paydaşın bu konuda göstereceği girişimlerinin

artırılmasında yarar vardır. İnşaat firmaları halen tesis yönetimini konut üretim işinin bir alt parçası olarak ikincil düzeyde görmekte ve buna göre hareket etmektedir.

Tesis yönetiminin kavramsal boyutu ve uygulama sahası bakımından gelişmiş ülkelerin izlenmesi gerekmektedir. Tesis yönetimi ABD ve Avrupa’da ülkemize göre çok daha uzun bir geçmişe dayandığı için pazar hacmi ve kapsamı da oldukça geniştir. Alan yazında tesis yönetimi, özellikle Avrupa menşeli tanımlamalarda organizasyonun amaçlarına en iyi maliyetlerle ulaşabilmesi için gereken kaliteli çalışma ortamı ile destek hizmetlerinin bir örgüt tarafından sağlanması süreci olarak tanımlanırken Türkiye’de uygulandığı biçimiyle kavram organizasyonda yürütülen işlerle fiziksel iş yeri ve çalışan insanlar arasında koordinasyon sağlama faaliyeti şeklinde ele alınmaktadır. Bu haliyle tesis yönetiminin kapsamı ve içeriği ülkemizde daha çok lojistik ikmal ve taşıma kullanmaya yakındır.

Tesis yönetimi konusunda yerine getirilen işlemler için 634 nolu Kat Mülkiyeti Kanunu bulunmakla birlikte, bu kanunun piyasa koşullarını tam olarak karşılayamadığını söylemek mümkündür. Zira tesis yönetiminin işlevsel olarak pek çok açıdan ele alınması gerektiğinden ayrı bir yasal düzenleme yapılması yerinde olacaktır.

#### 6.3.5.2. Profesyonel Tesis Yönetimi Uygulamalarının Avantajları

Yapılan gözlem, görüşme sonucunda Maliyet, Etkinlik ve Memnuniyet olmak üzere şeklinde üç alt başlık belirlenmiştir.

##### 6.3.5.2.1. Maliyet

Profesyonel tesis yönetimi firmaları pek çok olumsuz durum karşısında davranış bilimleri, mimarlık, mühendislik, işletmecilik gibi birbirinden farklı birçok konudaki uzmanlık ve deneyimleri ile ve bunları da birbiri ile entegre ederek problemlerin tekrarını önleyecek önlemler olarak, çözümler üretmektedir.

Profesyonel tesis yönetim firmaları faaliyet alanları kapsamında; gerçek müşteri gereksinimlerini tam olarak anlayacak ve belirleyecek, koşulsuz müşteri

memnuniyetine inanmış, kendilerini müşterilerinin tüm gereksinimlerinden sorumlu hisseden ve müşterilerinin enerjisini ve zamanını bütünüyle ana faaliyet konusuna ve kendi müşterilerinin memnuniyetine ayırabilmesi gerekmektedir. Bunun için gerekli her türlü destek hizmetini ve katkıyı sağlaması gerektiğinin bilincinde, güvenilir, müşteri odaklı çözümler üreten, uluslararası ve ulusal yasa, yönetmelik, standart ve kodları misyon ve vizyon edinmişlerdir.

Tesis yönetimi firmaları denildiğinde, genellikle asıl örgütsel faaliyetlere destek veren tali, küçük ya da sıradan örgüt ya da örgütlenmeler olduğu akla gelmektedir ki bu da yanlış bir durumdur. Tesis yönetimi işlerinde profesyonel yönetim teknikleri en ileri düzeyde uygulanmakta olup asıl işletme ya da hizmet alanlar bazen tek bir işle uğraşırken tesis yöneticileri teknik, mali, idari, hukuki gibi birbirinden farklı pek çok işle tek amaç etrafında ilgilenirler.

Tesis yönetimi başlı başına bir uzmanlık gerektiren ve profesyonellerce idare edilen bir örgütlenme olduğundan DKK referanslı bir stratejik işbirliği uygulamasıdır.

Tesis yönetimi halen genç bir disiplin olarak DKK sürecinde belli bir aşamaya ulaşmış ve profesyonel iş yaşamında bir yer edinmiştir. Ancak gelişmeye devam eden bu disiplinin gelecekteki durumu hakkında bazı tartışmalar yapılsa da, asıl iş dışında kalan ve işletmeler için haricen zaman kaybına yol açan, uzmanlık eksikliği nedeni ile maliyet artıran ve verimsiz kaynak kullanımına neden olan işlerin yapılması konusunda günden güne daha net çizgilerle ayrılarak bir iş kolu olarak yerleşecektir. Çünkü bir uzmanlık işi olan tesis yönetiminin getirdiği çözümler ve kendine has ilkelerinin de gelişmeye başlaması bunun bir kanıtı olarak gösterilebilir (Then, 2004:5).

Bu konuda Ziya Yılmaz tesis yönetiminin sektörde bir yer edinmesi ve benimsenmesi gerektiğine vurgu yaparak;

*“Her şeyden önce tesisi yönetimi hizmeti işi.... (varlıklarını), ticari kazançlarını bu iş üzerinden temin ediyorlar ve bu alanda uzmanlaşmış durumdadır. Profesyonel tesis yönetimi şirketleri bu*

*anlamda yönetim hizmetine kendilerini adapte etmeleri, kendilerini yenilemeleri diğer yönetim hizmeti modellerine göre çok daha rahat oluyor. Esneklik sağlamaları daha iyi oluyor. Değişen koşullar, değişen talepler ve konseptler karşısında profesyonel şirketler yapıları gereği daha esnek davranabiliyorlar ve hemen uyum gösterebiliyorlar. Bu anlamda ana işlerinin bu iş olması dolayısıyla ihtiyaçlara daha çabuk cevap verebiliyorlar. Pek çok farklı firmanın birbirinden farklı farklı konseptlerde projelerini yönetiyorlar ve bunlardan çok ciddi anlamda bilgi birikimi elde ediyorlar. Bu bilgi birikimini yeni başladıkları projelere taşıyorlar ve yeni oluşan ya da öngörülemeyen sorunlara karşı hızlıca, bu bilgi birikimi ve tecrübelerine paralel olarak önlem alabiliyor ve çözüm getirebiliyorlar.”*

şeklinde ifade etmektedir.

Tesis yönetiminin dış kaynak olarak kullanılmasında maliyet avantajı bakımından iki taraf lehine olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Öncelikle konut üreten inşaat firmaları, işleri ile meşgul olurken, konut sahiplerinin sonu gelmeyen ve sürekli değişen istek ve beklentilerinin karşılanmasını bu firmalara yönlendirerek kendi temel yetenekleri dışında başka bir iş yükü ile mücadele etmek zorunda kalmamaktadırlar. Bu konuda Uğur Gökbulut;

*“Profesyonel şirketler (tesis yönetimi firmaları) bize göre prosesleri çok daha iyi biliyorlar, formatlanmış ve yapılması gereken her şeyi daha iyi yapıyorlar ve bu konulara herkesten daha hâkimler. Her adımlarını daha önceden bilinen formatlara bağlı olarak atılıyor ve süreçte yapılması gereken her şeyi yaptıklarından bu durum bizi çok rahatlatıyor. Bazı sorunlar daha bize ulaşmadan profesyonel yönetim şirketleri tarafından çözülebiliyor. Hem malikleri hizmette tatmin eden hem bizlere raporlarla bilgi veren bir ara yüz şeklinde çalışıyorlar.”*

diyerek, profesyonel tesis yönetimi firmaları sayesinde ana işlerine ayırabilecekleri zamanı, başka işlerde heba etmeden zaman maliyetinden kurtulduklarını ifade etmektedir. Tesis yönetimi firmaları inşaat sektöründe daha da önemli olan zaman maliyetinin en aza indirgenebilmesinde çok önemli bir araçtır. Tesis yönetiminde dış kaynak kullanan işletmeler, stratejik ortaklık yaptıkları bu firmalarla sürekli olarak paylaşımında bulunarak süreci daha etkin hale getirmektedirler. Bu konuda Rafet Yılmaz;

*“ Bu işi daha iyi yapacaklarına inandığımız için ve kendi işlerimizde daha fazlama zaman ayırabilmek için bir profesyonel firma ile anlaşıp onun bilgi birikimi, deneyim ve tecrübelerinden, teknik kadrolarından yararlanmak istedik. Fakat olup biteni izlemek, katkıda bulunmak ve daha iyi şeyler ortaya konulmasını desteklemek üzer bu şirketlerin (tesis yönetimi iş yapan firmaların) yönetim kurulu kadrosunda yine bizim atadığımız kişiler var. Orada bizim gözümüz kulağımız oluyor bu arkadaşlar.... Bu şekilde yapmamızın başlıca nedeni ise gerek ofis gerekse konutların çok hareketli yerler olmasından dolayı, buralarda olup bitenleri takip etmek bizim kendi işlerimiz içinde zaman ayırmamız mümkün olmayan işler...”*

demiştir.

Tesis yönetimi işinin dış kaynak şeklinde tedarik edilmesinin yeni nesil bir yönetme veya işletmecilik işi olmadığına altını çizmekte fayda vardır. Hatta tam aksine modern yönetim ve rekabetçi başarı peşinde koşan işletmeler için kritik başarı faktörlerinde biridir. Tesis yönetiminde dış kaynak kullanan firmalar, aşırı bağımlılık gibi dış kaynaktan doğan sorunların önüne geçmek için karar süreçlerinde ortak uygulama özerkliğini tercih etmektedirler. Bunun yanında tesis yönetimi içlerinde en çok karışık yapılar olarak tarif edilen alış veriş merkezleri, otel ve konutların birlikte yer aldığı yapılarda tercih edilmektedir.

Tesis yönetimi işlerinde dış kaynak kullanılmasında kat malikleri tarafında ise maliyet avantajı fonksiyonu tam olarak kavranabilmiş değildir. Herhangi bir sorunun çözümünde tesis yönetim firması en kısa zamanda en etkili çözümleri üretme

kapasitesine sahiptir. Ancak bu işletmelerin verdikleri hizmet karşılığında aldıkları bedeller bazen kat maliklerince fazla ya da aşırı görülebilmektedir. Halbuki ortaya çıkan sorunların yol açtığı maliyetler çok daha fazladır. Örneğin, 18 Temmuz 2012'de İstanbul'da Polat Tower'da meydana gelen yangın profesyonel tesis yönetimi firmasının çok daha önceden aldığı tedbirlerle, binanın akıllı otomasyon sistemi sayesinde itfaiyeden önce söndürülmüştür. Bu olay, tesis yönetimi işlerinde kısa dönemli ek maliyetlerin getireceği yük algısı ile hareket etmemenin ve de bu firmalara tam olarak güvenmenin karşılığında elde edilecek can, mal ve zaman maliyetlerinin bertaraf edilebileceğini göstermektedir.

Örnekleri bulunmasına rağmen yine de kat maliklerinin söz konusu işletmecilik ve hizmet maliyetlerine olan itirazları görülmektedir. Bu konuda sahada yaşadığı deneyimlerden paylaşımında bulunana Uğur Gökbulut şunları ifade etmektedir;

*“(tesis yönetimi firmalarının gerekliliği konusunda)..... bilinç tam oturmadığından (hizmet maliyetleri) malikler tarafından fazladan bir gider ve bir bedel olarak algılanıyor.....Yalnız ödemeleri gereken bedeli ödemedikleri zaman daha önceki deneyimlerimizden yaşayarak gördüğümüz sonuç; cezalar, gecikmeler, memnuniyetsizlik, sorunların çözülememesi gibi zaman ve parasal bedeller ödeniyor. Bu sorunların çözümünde ise sadece bu işi yapan ve ehil firmaların yurtdışında da olduğu gibi bizde de bu işi yapmasından geçtiğini düşünüyorum.”*

diyerek tesis yönetimi işlerinde gelişmiş ülkelerdeki modellerin iyi anlaşılması gerektiğine atıfta bulunmuş ve ayrıca kat maliklerinin bu konularda yeteri kadar bilinçli olmadığını belirtmiştir.

Kat maliklerinin bilinçli olması konusunda belirtilen sıkıntılar yaşanmakla birlikte durum her zaman böyle değildir. Nitekim tesis yönetimi konusunda, Halkla İlişkiler Müdürü Eyüp Altındış şu şekilde bir değerlendirme de bulunmaktadır;



*“Bilinçli müşteri daha satış öncesinde tesis yönetimini kastederek neler yapıldığı hakkında ayrıntılı bilgi istemektedir. Örneğin, aidatlar ne kadar olacak, yönetim hizmetinde neler vaat ediyorsunuz, işte ben siteme/konutuma gelirken güvenlik ile bir sorunum olacak mı, otoparkla ilgili sorun çıkar mı, bu projeyi kim yönetecek, bunu nasıl organize ediyorsun, dolayısıyla bu işi profesyonel mi yapıyor yoksa bunu biz kendimiz mi yapacağız diye bir dizi soru sormaktadırlar.... Sorular karşısında bunların profesyonellerce yerine getirildiği cevabını vererek onların ikna olmasını bekliyoruz....”*

Görüldüğü gibi malikler tarafında yaşanan maliyet odaklı kaygılar zamanla aşılacaktır. Çünkü hem kat malikleri hem de inşaat firmaları konutlarla ilgili süreçlerde sorun yaşamak istememektedir. Bunun için de profesyonel tesis yönetimi firmalarını gereken maliyete katlanarak tercih etmektedirler.

#### 6.3.5.2.2. Etkinlik

Etkinlik kavramsal olarak doğru işi doğru şekilde doğru zamanda yapmaktır. Profesyonel yönetime gereksinim duyan konutlar bu hizmetleri tesis yönetimi konusunda uzman şirketlerden almaya karar verdiklerinde karşılıklı görev ve sorumlulukların tanımlandığı, yükümlülüklerin açıklandığı detaylı bir yönetim sözleşmesi hazırlanarak mülkün yönetim işlerini devrederler. Profesyonel tesis yönetimi firması bundan sonra, oluşturduğu idari bir kadro ile konut yönetim hizmetlerini rasyonel bir işletme anlayışı ile yürütür, bunun karşılığında sözleşmede belirtilen bir yönetim ücreti alır.

Profesyonel yönetim şirketinin esas faaliyet konusu tesis yönetimi olduğundan bünyesinde hizmet sektöründe, teknik hizmetler konusunda ve beşeri ilişkiler konularında tecrübeli ve uzman personel istihdam eder.

Araştırmanın katılımcılarının ortak görüşü, tesis yönetimi işlerinde henüz tam olarak gelişmemiş olmakla birlikte bir piyasa oluşmaya başlamış ve az da olsa rekabet yaşanmaktadır. Tesis yönetimi firması kar amacı güden ve varlığı sergilediği

performansa bağılı olan bağımsız bir firma olduğundan, rekabete açık, kaliteli hizmet üretmek anlayışıyla müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktadır. Firmanın performansına göre kat malikleri kurulu, gerekli görürse sözleşmeyi sona erdirir, uzatır veya koşullarını değiştirerek yeniler.

Dolayısıyla kontrol yine kat malikleri kurulunda, yani binanın sahiplerinde kalmakta ancak alınan hizmetin kalitesi artmakta, olabilecek kazalar veya hatalar karşısında doğabilecek mali kayıplara karşın bina sahipleri kendilerini güvence altına almaktadırlar. Bu şartlar altında oluşan rekabetçi koşullarda, profesyonel yönetim firmaları etkin ve ekonomik yönetim sağlamak zorunda kalacağından, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik kendiliğinden sağlanabilmektedir.

Profesyonel tesis yönetiminin yaygınlaşması ve uzman kuruluşların artması, tam rekabet piyasasının oluşmasını hızlandırarak, ülkemizin bu konuda dünya standartlarını yakalaması açısından faydalı olmaktadır.

Rafet Yılmaz, profesyonel tesis yönetimi firmalarının rekabet koşullarının meydana gelmesi ile daha etkin olacağını açıklarken; “...tek ana işleri olduğundan gelirlerinin de bu şekilde elde ettiklerinden yaptıkları işlerde yetkin davranmak zorundalar....” diyerek, bu sistemde başarılı sonuçlar elde edilmesi ve etkinliğin sağlanmasında rekabeti itici bir faktör olarak görmektedir. Nitekim Ziya Yılmaz ise aynı hususta “...rekabet kaliteyi, kalite de daha iyi hizmeti tetikleyecektir...” diyerek bu görüşe katılmaktadır. Gökhan Yıldız’a göre ise;

*“...bütün inşaat ve gayrimenkul firmalarının, yapmış olduğu konseptler, bina yapıları, projeler hepsi değişti..... değişen rekabet koşullarıyla beraber gayrimenkul sektöründe sadece fiziki yapıların dışında, binaların insanlara vermiş olduğu hizmetler, insanlara yaratmış olduğu yaşam alanları ve bunların nasıl yönetildiği, bir artık rekabet unsuru haline geldi. Sadece fiziksel olarak yapıp müşterilere teslim etmek değil, ondan sonraki yaşamı da destekleyici unsurlar artık rekabette ön plana çıktı...”*

diyerek rekabette başarılı olmanın yolunun profesyonel tesis yönetimi firmalarından hizmet almaya dayandığını, ancak bu firmaların etkinliğinin de rekabet ortamında beklenen başarının anahtarı olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir. Yani hem profesyonel tesis yönetimi hem etkinlik tam olarak birbirine entegre olmalıdır.

O halde profesyonel tesis yönetimi firmalarının etkinliği denildiğinde; uzun soluklu sürdürülebilir çözüm setlerine, yeterince tecrübeye, hıza, hizmet odaklı anlayışa, doğru zamanda ve nihayet doğru yerde olması kastedilmektedir. Bu açıklamadan hareketle profesyonel tesis yönetimi firmalarının nihai amacı ise, etkin bir yönetim anlayışı ile değişen rekabet koşullarında farklı konseptler ortaya çıkarmak, piyasa koşullarında sürdürülebilirlik ve paydaşlara rekabet avantajı sağlamak, kullanıcıların yaşam konforlarını gözetmektedir.

#### 6.3.5.2.3. Memnuniyet

Memnuniyetin göreceliliği, tesis yönetimi konusunda kendini fazlasıyla göstermektedir. Profesyonel tesis yönetimi firmaları, yaşam kalitesine dayalı memnuniyetin sağlanması için geçmişten gelen deneyim ve data setleri ile olası sorunları öngörme ve sorunları çözme konularında uzmanlık birikimine sahiptirler. Dolayısı ile hizmet kalitesi ve memnuniyet sağlama konularında da bunlardan faydalanmaktadır.

Profesyonel tesis yönetimi firmaları memnuniyetin sağlanmasında ilkesel olarak pek çok alandan elde ettikleri bilimsel yöntemlerden yararlanmaktadır. Nitekim tesis yönetimini disiplinler arası bir alan taşıyan da budur. Profesyonel tesis yönetimi firmaları, yaşam alanlarında insanların geçirdiği zamanı ve fiziki ortamlardaki faaliyetleri göz önüne alarak bu konuda ortaya çıkan beklentileri tespit ederek kendilerine pozisyon almaktadırlar. Bu firmaların memnuniyet oluşturmadaki deyim yerindeyse sırları hakkında Uğur Gökbulut;

*“Süreçte yapılması gereken her şeyi yapıyorlar. Bu bizi de çok rahatlatıyor. Bazı sorunlar daha bize ulaşmadan yönetim şirketleri tarafından çözülebiliyor. Hem malikleri hizmette tatmin*

*eden hem bizlere raporlarla bilgi veren bir ara yüz şeklinde çalışıyorlar..”*

diyerek onların başarılarının ve dolayısı ile tarafların memnuniyetinin nasıl oluştuğunu tarif etmektedir. Ziya Yılmaz ise;

*“profesyonel şirketler bu anlamda (memnuniyet sağlama da) yönetim hizmetine kendilerini adapte etmeleri, kendilerini yenilemeleri ve başarılı olmak için çaba sarf etmeleri onları gerekli kılmaktadır....”*

diyerek, hem bu firmaların varlığının gerekliliğini hem de memnuniyetin sağlanmasında tek çözüm ortağı oldukları görüşünü desteklemektedir. Eyüp Altındış tesis yönetimi işlerinde profesyonel firma kullanılmasının gerekliliğini şu cümlelerle açıklamaktadır;

*“...bakın bu bahsettiğimiz toplu yaşam o kadar farklı ki, eğer bin konutluk yerde iseniz, bu 3500-4000 insan orada yaşıyor demektir. Bunun pis su giderlerini düşünün, buranın çöplerini düşünün, buranın atıklarını düşünün, buranın diğer sayısız gereksinimlerini düşünün ve projede (sitede) yaşayan 4000 tane insanın ayak izlerini düşünün. Burada yaşayanların rahat etmesi ve yaşam kalitesinin korunması için en önemli noktanın yönetim hizmetlerinin profesyoneller tarafından yapılması gerektiğini biz müşteriler ile yaptığımız görüşmelerle anladık artık.”*

Görüldüğü tesis yönetimi işleri; bir inşaat firmasının ya da bu denli çaplı yaşam alanlarının yönetilmesinde uzman olmayanların yerine getiremeyeceği kadar geniş kapsamlıdır.

Bazen konut sahiplerinin yaşadığı sorunlar dahi memnuniyet yaratmaktadır. Çünkü binasında bir yönetim firması bulunan konut sahibi, yaşadığı sorunun hızlı ve etkili bir şekilde çözüldüğünü gördüğünde rahatlamakta kendini güvende hissetme ve bu sayede memnuniyet yaşamaktadır.

### 6.3.5.3. Profesyonel Tesis Yönetiminin Yaşam Kalitesine Katkıları

Yapılan gözlem, görüşme ve doküman incelenmesi sonucunda Konutlarda Yaşam Kalitesi ve Psiko-Sosyal Gereksinimler olmak üzere iki alt başlık belirlenmiştir.

#### 6.3.5.3.1. Konutlarda Yaşam Kalitesi

Vitruvius, yaşam ve yaşamda yer alan kaliteyi tarif ederken hoşluk, işe yarayan ve sağlamlık ölçülerini kullanarak yaşam kalitesini; yaşanılan mekanı, mekana dayalı ilişkileri ve mekana dair yaşanabilirlik olarak tarif etmiştir. Yaşanabilirlik ise kısaca belli bir yerdeki popülasyonun iyiliğine olan şeyler, yaşamsal gereklerdeki standartlar ya da genel olarak yaşamın kendisinin kalitesidir. Maddi ve nesnel iyiliğin yanı sıra yaşama dair maddi içerikler dışında kalan bileşenlerini de kapsayan yaşamın ya da hayatın tümündeki iyilikler olup yaşamın ya da hayatın nesnel kalitesini dereceleleyen bir ölçüdür (Okulicz-Kozaryn, 2013:435).

Yaşanabilirlik kavramı bir “iyilik” olduğuna göre, konutların sahiplerine hissettirdiği duygusal iyilik ve sağladığı olanaklar bakımından fiziksel iyilikler konutların ortaya koyduğu yaşam kalitesini açıklamaktadır.

Yani taksonomiye göre yaşam kalitesi, “yaşanabilirlik” dae dahil olmak üzere yaşam faydası, yaşam muhakemesi, çevrenin yaşanabilirliği, kişinin yaşam kabiliyetini kapsamaktadır. Bu nedenle ekonomi, sosyal yapı ve politikaya güçlü etkileri olan yaşam kalitesi, fizyolojik sağlık, sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik, şehir planlama, sanat ve mimari alanındaki pek çok araştırma ve inceleme kapsamında yer aldığından farklı disiplinlerce farklı çalışmalar içerisinde ele alınmaktadır (SELMA,2005).

Tesis yönetimi disiplinler arası bir alan olduğundan yaşam kalitesini tanımlarken ilişkili olduğu diğer disiplinlerden etkilenmektedir. Tesis yönetimi açısından yaşam kalitesi fiziki barınma ya da konaklama mekanı ile bunları kullananların sosyal, psikolojik, biyolojik alanları ile buldukları çevre koşullarının onların iyiliğinin gerçekleştirilmesi amacıyla tasarlanması, planlanması, hayatta

tutulması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla yürütülen sistemli ve bütüncül faaliyetler zinciridir.

Tesis yönetiminde yaşam kalitesinin pek çok tanımı daha bulunmaktadır. Ancak tüm tanımların özünde bir konforun kullanıcıya sunulması ve onun memnuniyetinin sağlanması bulunmaktadır. Dolayısı ile tesis yönetimi çerçevesinde yaşam kalitesi aslında bir dizi hizmetin sunumudur. Uğur Gökbulut tesis yönetimi yaklaşımı ile yaşam kalitesini şöyle ele almaktadır;

*“Her şeyden önce insanlara verilen bir yaşam konsepti paketidir.... Yaşam kalitesi can güvenliği ile başlar. Sadece bu da değil, bunları destekleyecek her türlü güvenlik sistemleri, yangın güvenliğinden tutun aklınıza ne gelirse deprem ve eylem senaryoları. .... bunlar yaşam kalitesinin temeli, olmazsa olmazı ve yapılması gerekenler....”*

derken, bu konunun emniyet kısmına öncelikle vurgu yapmıştır. Çünkü insanlar konutlarından aşağıda daha ayrıntılı anlatılacağı üzere kendilerini hem duygusal olarak hem de fiziksel olarak güven beklentilerinin karşılanmasını isterler. Bu konuda Gökhan Yıldız ise yaşam kalitesinin fiziki boyutuna dikkat çekmiş ve

*“Yaşam kalitesinin sağlanması için bir evin içinde ve dışında ortak alanlarda yaşam söz konusu. Evin içindeki alanlarda özellikle manzarayı ve o manzarayı yaşatmayı çok önemsiyoruz.....Balkon ve geniş teras alanlarıyla buralara koyduğumuz jakuzilerle sadece manzarayı göstermek değil aynı zamanda yaşatıyoruz. Daire içi çözümlerde de her zaman en lüks ve konforu hedeflediğimiz swarovski taşları (bir tür değerli süsleme taşı) kapılarda kullandık..... Bu anlamda insanlara oldukça fazla beton görünümünden ziyade ne kadar beton alan varsa yeşil alana çevirmeye çalıştık. Ve insanları su ile buluşturduk....”*

derken bir yaşam alanının doğa ile iç içe olması ve aynı zamanda modern mimari tekniklerinin kullanılmasının insanların yaşam kalitesine hizmet eden bir araç gördüğünü belirtmiştir.

Konutlarda yaşam kalitesinin sağlanması sürecinde metal ve betonun ikinci planda kalması, aynı zamanda konforun sunulması yaşanan değişimi göstermektedir. Değişimden kasıt ise, artık konut inşasında firmalar zaten kullanmakta oldukları temel mühendislik standartlarını ileri bir düzeye taşıyarak yeni nesil standartları insanların kullanımına sunmaktadırlar. Bunlar;

- Çevre Yönetimi Grubu Standartları olarak anılan ve çevresel sorumluluklarını kontrol etmek isteyen şirketler ve kuruluşlar için pratik çözümler tarif eden ISO 14000 ile çevresel sistemlerin kurulması için kılavuz olan ISO 14001:2004 ve destekleyici olan 14006:2011 gelmektedir.

- Bunları Sosyal sorumluluk grubu standartları takip etmektedir. Buna göre işletme ve kuruluşların sadece toplumun kaynaklarını kullanan kurumlar değil aynı zamanda topluma bu kaynaklar karşılığında bir takım değer yaratan girişimlerde bulunması yönündeki standartları kapsayan ISO 26000'dir.

Pratikte bunlar gibi pek çok standarttan söz etmek mümkündür. Fakat bu standartlar, belge ve sertifikaların sahibi olmaktan öte içselleştirilmesi ve tesis yönetiminde bir ilke ya da felsefe olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Dolayısı ile tesis yönetiminin uzun süreçli bir hizmetler bütünü olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan profesyonel tesis yönetimi firmaları konutlarda yaşam kalitesini zenginleştiren çözümler geliştirmelidir. Nitekim yaptıkları konutları bina değil eser olarak gören Uğur Gökbulut bu konuda;

*“İşleri sadece bu! Hiçbir detayı kaçırmadan, kendi bilgi ve tecrübe birikimlerini bu işe yansıtıyorlar hem ticari kazanç elde ediyorlar, hem bizim üzerimizden (inşaat firması) bir iş yükünü kaldırarak eserlerimizin değerini maddi ve manevi koruyan hem de müşteri memnuniyeti oluşturan ve konfor amaçlı bir modelde ilerliyorlar.”*

demidir. Uğur Gökbulut “ilerliyorlar” ifadesini kullanırken bu işlerin belli bir vadesinin olmadığını ve konutlarda yaşamın devam ettikçe hep aynı üst düzey performansla yerine getirilmesi gerektiği vurgulamıştır. Bu konuya sorumluluk bilincini ekleyen Rafet Yılmaz;

*“...insanların yaşam vebalini üstünüze alıyorsunuz. İşte bütün bu sistemin (tesis yönetimi işlerinin) sadece şimdi değil bundan beş sene, on sene sonra da yaşayabilmesi, hazır ve dinamik olması gerekiyor. İşte profesyonel yönetiminde önemi burada devreye giriyor bizim için. Yaşam kalitesinin sağlanmasında, sadece temizlik ve güvenlik değil, bir nevi arka planda olan, görünmeyen güç dediğimiz teknik ve güvenlik alanlarının da hayatta kalması ve doğru bir şekilde yaşatılabilmesi gerekmektedir.”*

derken üzerinde durduğu “vebal almak” ifadesi ile yükledikleri sorumluluğun altını çizmektedir. Eyüp Altındış ise daha net ifadelerle konutlarda yaşam kalitesi sağlanabilmesinin gerekliliğini ve yollarını şöyle tarif etmektedir;

*“Bakın inşaatı yaparsınız, dünyanın en iyi inşaatını yaparsanız bile düzgün yönetemedikten sonra, yaşanabilir kılmadıktan sonra, örnek olarak çimler yeşil kalmadıktan, havuz temiz olmadıktan, ortam aydınlık ve iklimlendirilmiş olmadıktan sonra hiçbir anlamı yoktur. Dolayısıyla yaşam kalitesinin sağlanması, korunması ve için sürekliliği için profesyonel yönetim hizmetinin vazgeçilmez bir unsur olduğunu biliyoruz artık. Biz her ne kadar peyzaj ile projeyi süslesek de, projedeki konforu arttıracak bir takım imkanlar sağlasak da sonuçta bunları yaşatacak olan verilecek yönetim hizmetlerinin kendisi olduğunu öğrendik. Bu imkânlar korunmadığı takdirde proje bir çöplük haline dönüşebilir. Artık yaşam kalitesi noktasında müşteriler ile yaptığımız görüşmeler sonucunda profesyonel yönetimlerin en önemli unsur olduğunu görmekteyiz.”*

Bu bağlamda ele alındığında tesis yönetimi hizmetleri, yaşam kalitesi beklentilerinin belirgin şekilde ortaya çıkışı ve gelişimi ile birlikte yüksek nitelikteki



beklentilerin karşılanması arzusunun bir cevap olarak gelişmiştir. Başka bir deyişle yeterince karşılanmamış ve büyüyen bir talebin arz yönünde güçlü bir şekilde konumlanmıştır. Tesis yönetimi henüz mikro düzeyde binalarda uygulanan yöntemler olsa da artık ülke genelinde karşılık bulmaya ve kent hayatının yapısal dönüşümüne katkı vermeye başlamıştır.

#### 6.3.5.3.2. Psiko-Sosyal Gereksinimler

Konut ve yaşam alanlarında ortaya çıkan beklentilerin çıkış noktası temel insani gereksinimlerdir. Birey ve toplumun genel olarak yaşamdan beklentilerini geliştikçe yaşadıkları konutlardan da barınma dışında farklı beklentiler ortaya çıkmıştır.

Yaşam kalitesi tesis yönetimi bakımından değerlendirildiğinde iki tip durumdan söz edilebilir. Birinci durumda “güvenlik ihtiyacı” temel barınma gereksinimleri bağlamında değerlendirilebilir. İkinci durumda ise “güvenlik ihtiyacı” dışında kalan yaşam kalitesi beklentisidir. Zira amacı yalnızca barınmak olan bir kişi için küçük bir apartman dairesi yeterli olabilirken, otel konseptinde büyük bir residence talep eden kişinin beklentileri artık konfor arzusunun dönüşmüştür. Bu aşamada tesis yönetimi kullanıcıya yaşatmaya çalıştığı konfor ile aslında statü ve saygınlık gereksinimini karşılayabilme olanağı tanımaktadır.

Toplu yaşam alanlarında bu anlamda bir tatminin sağlanabilmesi için sürdürülebilir çözüm arayışında yine tesis yönetimi hizmetleri tek adres olmaktadır. Nitekim yaşam alanlarında konforun sağlanmasında tesis yönetimi bakış açısı ile yeni konseptler üretilerek potansiyel beklentiler aktive edilerek fark yaratılmakta ve kullanıcının konfor ve psiko-sosyal gereksiniminin karşılanması sağlanmakta aynı zamanda bu durum bir pazarlama ve girişimcilik faaliyetine dönüştürülebilmektedir. Bu konuda Ziya Yılmaz;

*.... yapmış olduğumuz residence projelerinde konut ve otel konseptini birleştirdik ve karma bir yapı oluşturduk. Şu anda yaklaşık 1000 üniteyi bu şekilde işletiyoruz. Mesela bu bir müşteri talebi değildi, bunu biz geliştirip piyasaya, tüketicilere sunduk.*

*Dünyada ilk olduğumuz bu anlamda çok farklı bir konsept geliştirdik. Beş yıldızlı otelle residence karması yaptık. Düşünsenize tüketici residence içerisinde yaşıyor ama aynı zamanda beş yıldızlı otel konforundan faydalanıyor....İnsanlar dışarıdan geliyor, beş yıldızlı otel konforu ile ağırlanıyor, otel hizmeti alıyorsunuz, sauna, hamam, fitness vs. vs. gibi otellerde olan hizmetleri alıyor....bu da onlara saygınlık, farklılık ve bir statü hissi veriyor..*

Tesis yönetiminin tanımı yapılırken dinamik ortamda beklentileri keşfederek bunları hizmete ve hizmet olarak sürdürmeye atıflar yapılmıştır. Ziya Yılmaz'ın anlattığı bu durum kavramın daha iyi anlaşılmasına ideal bir örnek olmaktadır. Uğur Gökbulut ise farklı bir bakış ile değerlendirme de bulunarak;

*“Biz insanlara ... konfor ve yaşam kalitesi sunmaya çalışıyoruz. Onlara farklı olduklarını hissettirmeye çalışırken ve satış yaparken bunun gerçekleşeceğini vaat ediyoruz.... Gayrimenkul rantından önce bir yaşam biçimi vat ediyoruz...bu işlerde profesyonel firmalara gerek duymaktayız...”*

diyerek, profesyonel tesis yönetimi firmalarının konfor ve bu bağlamda gelişen beklentilerin karşılanabilmesi için varlıklarının önemini göstermektedir.

Konutlardan beklenen psiko-sosyal gereksinimlerin özünde bireylerin, barındıkları konut ve ortak kullandıkları yaşam alanlarında kendilerine karşı herhangi bir rahatsızlık uyandıran unsurların olmadığı çevresel koşulların sağlanması ve bu şekilde huzur ve sakinlik içinde yaşamasıdır.

Öte yandan her kültürün memnuniyet algısı farklı olmakla birlikte her bireyin de aynı şekilde öznel memnuniyet algısı da farklıdır. Örneğin bazen insanlar topluluktan ayrı kendi halinde olmak isterken bazen de toplumla iç içe olmak isteyebilirler. Bu beklentilerin karşılanması için ise yaşam alanlarında fiziki mekânlar ve olanaklar sağlanmalıdır. Ayrıca insanların işleriyle ve yaşam alanlarının birlikteliğine imkân sağlanmalıdır. Konu hakkında görüşlerini dile getiren Rafet Yılmaz hem yeni bir modeli anlatmış hem de şunları söylemiştir;

*“dünyada bir ilk kez DAP Holding olarak ofis projelerinde bir yenilik yaptık. Bedava ofis konseptini geliştirdik. Bedava ofis konsepti içerisinde yüzlerce ofis yaptık, ortak alanlarda sekretarya, danışma ve toplantı odaları, konferans salonları, spor salonları oluşturduk. Ve ofiste asistan çalıştırmadan ama 24 saat asistan, yabancı dil, Arapçası, İngilizcesi, Türkçesi en az iki dilde hizmet verecek sekreteryaya hizmeti verecek bir konsept oluşturduk.”*

İnsanların bunun gibi inovatif çözümlere olan ilgisinin ticari bir fırsata dönüştürülmesinin yanı sıra tesis yönetiminin yaşamın her alanına yayılması için bir model olarak dikkat çekmektedir.

Eyüp Altındiş, insanlar artık konut seçerken, yoğun ve stresli hayatlarında onlara sığınabilecekleri ve huzuru bulabilecekleri, her anlamda kendilerini güvende hissedebilecekleri duygular yaşatabilecek konutlara ilgi gösterdiğini belirtmektedir.

Gökhan Yıldız ve Uğur Gökbulut 'un görüşlerinden hareketle, kullanıcıların konutlarından bekledikleri ve onlara sağlanması gereken psiko-sosyal gereksinimleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kullanıcıların rahatsız edici her çeşit çevresel etkilerden korunması; gizleme.
- Ortak ve konut yaşam alanlarında ferah, fonksiyonel ve fiziki hareketleri kısıtlamayan; ergonomik tasarımlar.
- Rahatsız edici tasarımlar yerine, tabiatla barışık, renk uyumlu ve çevreci görseller; estetik.
- Kullanıcıların ortak yaşam, aile yaşamı ve tercihlerine saygılı mekanlar; sosyal doku.

Kullanıcılara daha etkili ve üretken bir hareket alanı oluşturmak adına konutların sahip olması gereken nitelikler mekâna ait renk, havalandırma, aydınlatma, iklimlendirme ve oransal boyutlar gibi hâkim değişkenlerdir. Bu değişkenler kullanıcının mekânla ilgili konfor ve rahatsızlık gibi hislerine yön

vererek hem yaşamında hem de iş ortamındaki durumuna önemli ölçüde etki etmektedir.

Konutların ve yaşam alanlarının oluşturulmasında malzeme kalitesi kadar bunların kullanılabilir şekilde olması gerekmektedir. Mekanın rengi ve aydınlatma seviyesi, kullanıcı sayısı, atık su tahliyesi, genel hijyen, güvenlik, çöp toplama ve imhası, ekolojik çevreye uyum ve sürdürülebilirlik gibi kullanıcı konforunu tayin eden unsurlar tesis yönetimi iş kolu tarafından yerine getirilmeye çalışılan faktörlerin başında yer aldığından oldukça önemlidir.

#### 6.3.5.4. Profesyonel Tesis Yönetiminde Dış Kaynak Kullanma

Yapılan gözlem, görüşme ve doküman incelenmesi sonucunda Avantajlar ve Dezavantajları olmak üzere iki alt başlık belirlenmiştir.

##### 6.3.5.4.1. Avantajlar

Tesis yönetiminde DKK'dan beklenen başlıca fonksiyonlar fayda-maliyet ilişkisinde maksimizasyon, yaşam kalitesini artırıcı hizmetlerde kalite ve inşaat firması için temel yeteneklere odaklanabilecek alan yaratılmasıdır.

Bu bağlamda, inşaat firmaları ilke olarak kendi ilgi alanındaki işleri en iyi şekilde yapabilmek için, DKK'ya müracaat etmektedir. Diğer yandan konuya üretimde verimlilik ve performans açısından bakıldığında, dış kaynaklardan yararlanıldığında, rekabet edebilirlik, esneklik kazanma, zamanı ve kadroları etkin yönetme olanakları elde edilebilmektedir. Giderek daha çok sayıda inşaat firması, tesis yönetimi faaliyetlerini ve eskiden kendi kadrolarıyla gerçekleştirdikleri işleri, performanslarını doğrudan etkilemeyen ikincil işler olarak değerlendirmekte ve bu yükten kurtulmak için, DKK seçeneğini değerlendirmektedir.

Bu durum artık stratejik bir işletme faaliyeti olarak görülmekte ve yüz yılımızın katı rekabetçi iş ortamında yaşam şansını sürdürmenin en önemli yollarından biri olarak görülmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi müşterilerin beklentileri artık tek başına konut gereksinimlerinin karşılanmasından öteye geçmiş asgari seviye bile olsa yaşadıkları yerlerin kendilerine değer katacak özellikler taşımasını beklemektedirler. İnşaat firmaları fiziki yapıları müşterilere sunmaktadırlar ancak bu yapıların yaşayan ve bir takım duyguları tatmin eden canlı varlıklara dönüşmesi ancak tesis yönetimi bağlamında yerine getirilecek faaliyetlerde mümkündür. Nitekim Rafet Yılmaz'da bu görüşü destekleyerek göre tesis yönetiminde DKK'nın artık inşaat firmaları için zorunlu bir değişim sürecinin sonucu olduğunun altını çizerek;

*“...yeni projeler yeni yapılar meydana geliyor, konut ve yaşam alanı projeleri değişiyor. Bizim de değişime geçme (kabul etme) zamanımız geldi diye düşündük.”*

demiştir.

Ancak DKK'nın başarısında hangi işlerin temel hangi işlerin transfer edileceği ayrımının doğru yapılması kritik bir karar süreci gerektirmektedir. Örneğin karma yapılarda DKK gereksinimi daha çok ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu tip yapılar barındırdığı ofis, konut, otel, alış-veriş merkezi gibi alanları birlikte barındırdığından oldukça hareketlidir ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Bundan dolayı da tesis yönetimi işlerinin muhakkak uzman bir işletmeye devredilmesi gerekmektedir. Bu konuda Uğur Gökbulut;

*“Tam bir karmaşık yapı, dolayısıyla burada daha fazla beklentileri olan birbirinden farklı insanlar yaşayacak. Bizim bu farklılıkları disipline edebilmemiz için profesyonel yönetim firmalarına ihtiyacımız var.”*

demiştir.

Gökhan Yıldız ise müşteri beklentilerinin bu yönde gelişmesine ve tesis yönetimi işlerini kendi bünyelerinden çıkararak profesyonellere devredilmesi gerektiğine atfen;

*“.... gün geçtikçe ve zaman ilerledikçe ihtiyaçlar beklentiler artıyor.... önceden konut projelerini daha basit bir şekilde yönetebilirken, şimdi günümüzde insanların beklentileri arttığı için bunları aynı zamanda kiralayabilecek, aynı zamanda işletebilecek ve yönetebilecek işletmelere bunun bedelini ödemeye hazır bir kitle var.... insanlar buna bakıyor artık, “ben bu hizmetin (tesis yönetimi) bedelini öderim, ama hakkıyla da hizmet alırım” diye düşünüyor.”*

demiştir.

Diğer katılımcıların görüşlerini destekleyerek, aynı zamanda başında bulunduğu firmanın gelecekteki stratejik vizyonunu tarif ederek DKK'nın gerekliliğini ayrıntıları ile ortaya koyan Ziya Yılmaz;

*“Tesis yönetimi profesyonellere vermenin bizim için önemli avantajları oldu. Her şeyden önce tesis yönetimi bir hizmeti işi, biz geliştiriciler (inşaat firmaları) gibi konjonktürün gereği olarak yapmak durumunda kaldığımız bir hizmetten ziyade; profesyonel şirketlerin “ana işleri.” Dolayısıyla odak noktaları doğru hizmeti doğru yerde ve doğru şekilde vermeyi amaçlamak oluyor ve bu alanda uzmanlaşmış durumdadır. Esneklik sağlamaları bizim için iyi oluyor. Değişen koşullar, değişen talepler ve konseptler karşısında profesyonel şirketler yapıları gereği daha esnek davranabiliyorlar ve hemen uyum gösterebiliyorlar. Bu anlamda ana işlerinin bu iş olması dolayısıyla ihtiyaçlara daha çabuk cevap verebiliyorlar. Pek çok farklı firmanın birbirinden farklı farklı konseptlerde projelerini yönetiyorlar ve bunlardan çok ciddi anlamda bilgi birikimi ve datalar elde ediyorlar. Bu bilgi birikimini yeni başladıkları projelere taşıyorlar ve yeni oluşan ya da öngörülemez sorunlara karşı hızlıca, bu bilgi birikimi ve tecrübelerine paralel olarak önlem alabiliyor ve çözüm getirebiliyorlar. Dolayısıyla biz kendi işimiz olan gayrimenkul geliştirme (konut üretimi) işimizi yapıyoruz, onlarda kendi işleri olan yönetim hizmetini veriyorlar. Aslında bizim de genel yapımız ve bakış açımız herkesin kendi bildiği işi yapması*

*yönündedir. Çok proje geliştirdiğimiz için bundan sonra da geliştireceğimiz projelerde de profesyonel yönetim firmaları ile devam etmeyi düşünüyöruz.”*

demiiştir.

O halde DKK'nın kapsamı denildiğinde öncelikle hangi işlerin işletmenin asıl işi olduğu hangi işlerinde asıl iş dışında kaldığı konusunda net bir ayırım yapmak önemlidir.

Bu ayırım kapsamına DKK ile inşaat firmasının elinden hangi işlerin alınarak dışarıya havale edileceği konusunda Eyüp Altındış bir kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Eyüp Altındış;

*“şimdi aslında bu işin (tesis yönetimini DKK ile sağlamanın) doğasında şöyle bir durum var, asıl işimiz olan inşaat dışındaki yönetim hizmetini kendimiz yaptıkça üzerimize binen yüklerin gerçekten bizi yavaşlattığını ve aslında bu işin bizim işimiz olmadığını düşündüğümüzde, buna mecbur kalarak yaptığımızda, bir yandan da bu işleri dört dörtlük yapmaya çalışırken profesyoneller (tesis yönetimi firmaları) gibi operasyonel düşünemiyörsünüz. Dolayısıyla, zaman zaman problemler çıkıyor. Fakat insanların talepleri de bitmiyor, işte, konut yönetiminde olması gerekenler ile ilgili bizim satış öncesi yani, bizden daire alırken, daha sonra ya da daire aldığında bize ilk yönelttikleri sorular, projedeki aidatlar ne olacak, yönetim hizmetinde hangi yöntemle gidiyörsünüz, işte ben siteme gelirken güvenlik ile bir sorunum olacak mı, otoparkla ilgili sorun çıkar mı, bu projeyi kim yönetecek, bunu nasıl organize ediyörsün, dolayısıyla bu iş profesyonel mi yapılıyor yoksa bunu biz kendimiz mi yapacağız sorularına maruz kaldığımız zaman tabi en pratik çözümler bunu kurumsal işletim sistemi ile, mantığıyla profesyonel bir firmaya vermek oluyor. İnsanlar bunu hangi firma yapacak diye bazen direkt soruyorlar size. Bu talebe önceden hazırlıklı olmak bizim için de büyük avantaj oluyor.”*

demmiştir.

Eyüp Altındış, diğer katılımcıları destekler şekilde, tesis yönetimi işlerinde DKK'nın bir zorunluluk haline geldiğini ve geleceğin işletme strateji olarak ele alınmasının gerektiğini vurgulamıştır.

Günümüz itibariyle profesyonel yönetimi ilkelerini benimsemiş ve kurumsallaşma yolunda ilerleme kat etmiş inşaat firmaları; ürettikleri konutlara ve diğer yaşam alanlarına ait işlerde başta tesis yönetimi olmak üzere hukuk, mali ve teknik alanlarda DKK'dan yararlanmaktadır. Bundan dolayı, DKK'nın kapsamı ve DKK uygulamalarında kritik öneme sahip birincil ve ikincil işler şeklinde genel bir sınıflamaya gidilmektedir.

Hem katılımcıların beyanları hem alan yazındaki araştırma ve çalışmalar göstermektedir ki, inşaat firmaları artık nitelikli konut ve yaşam alanları üretmenin dışında kalan ve de en önemlisi hizmet vasfı taşıyan işleri DKK ile yerine getirmelidirler. Çeşitlenmenin getirdiği sonuçlar yalnız müşteri beklentileri ve yaşam kalitesinin korunması ve buna katkıları tarafında değil, teknoloji ve mimarideki gelişmelerle birlikte inşaat alanında da kendini göstermiştir. Dolayısı ile günden güne gelişen bu sektörde her işle ilgilenmeye çalışmak gibi yöntemler artık geçerliliğini yitirmiştir.

Sonuç olarak, tesis yönetiminin DKK şeklinde yerine getirilmesi inşaat firmaları için partner kullanma değil, artık her iki taraf için de stratejik bir ortaklık haline gelmiştir.

#### 6.3.5.4.2. Dezavantajlar

DKK pek çok avantajının yanı sıra doğru kullanılmadığı takdirde bazı sorunlara sebep olabilecek potansiyeli de taşımaktadır. Örneğin DKK sağlayıcısı ile aşırı bağımlılık sonucunda belli bir takım esnekliklerin kaybedilmesi, denetim dışı kalma, güvenlik kaybı (teknik, idari, mali vb.), tedarikçilerin rakibe dönüşme olasılığı gibi bazı riskler bu yöntemin temel sakıncaları arasındadır. Diğer yandan her işletme kendi koşullarına göre DKK sağladığından bunun sınırları ve kapsamı



konularında uygulamada bazı çatışmalar ve neticesinde beklenen faydayı elde edememe gibi sorunlar yaşanabilmektedir.

Öncelikli sorunların başında tesis yönetiminin bir işletme faaliyeti olması ve bu işi yapan firmaların verdikleri hizmetler karşılığında hem sarf malzeme hem de hizmet bedeli olarak kat maliklerinden almak istedikleri aidat bedellerinde yaşanmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi müşterilerin profesyonel tesis yönetimi talepleri vardır, fakat bunların maliyetinin karşılanması konusunda ise bazen aynı derece de istekli davranmamaktadırlar. Nitekim bazı müşteriler gereken bedeli ödeyip bu hizmetlerden yararlanmak istese de bazıları ise talep yönünde ısrarcı iken ödeme konusunda çekimser hatta itirazcı davranmaktadır.

Öncelikle inşaat firmaları müşterilerine tesis yönetimi firmaları aracılığı ile barındıkları yerlerde onlara bir yaşam kalitesi ve konforu sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak zamanla yerleşimler tam kapasiteye çıktığında ve konfor hizmetlerinin de aynı şekilde tam olarak verilmeye başlandığında maliyetlerde değişimler olmaktadır. Nitekim Uğur Gökbulut bu konuda;

*“Binaların oturuma yeni açıldığı dönemlerde yaşam kalitesini sağlamak, koruyabilmek ve devam ettirebilmek adına bir işletim bütçesi belirleniyor. Ve bu bütçeler genelde düşük seviyelerde tutuluyor. Bu durum çok büyük bir dezavantajdır ve süreci tersinden işletiyoruz maalesef. Düşünün ki bir yapı yeni yeni yaşamaya başlıyor. Bu safhada aslında daha fazla bütçe ile başlanması gerekiyor. İlk başta lojistik ihtiyaçlar, çeşitli eksikler, yeni hizmetlerin teşkili, müşterinin bilgi ihtiyacı gibi pek çok unsurun en iyi şekilde karşılanması ve buna göre kadrolar oluşturulması gerekirken, bütçe kaygısı ile bu ihtiyaçlar en düşük seviyede tutuluyor. Daha sonra yaşamaya ilk başladıkları günlerdeki aidatlarla karşılaştıklarında maliyet olarak yüksek bulabiliyor, farklı anlayabiliyorlar. Hâlbuki binaların ilk açılışı değeri içinde, yaşama bir an evvel başlaması ve değerini katlayarak sürdürebilmesi için oldukça önemli bir safha. Açılışında itiraz görmeyen hiçbir işletme bütçesi görmedim maalesef...”*

demektedir.

Bu durum aslında DKK'dan en üst derecede yararlanma arzusu taşırken oluşturacağı maliyetlerin başlangıçta göz ardı edilmesinden ileri gelmektedir. Hâlbuki insanların hayatlarında yer alan pek çok şeyin belli maliyetleri vardır ve bu maliyetlerin karşılanması zorunludur. Otomobili olan kişinin trafik sigortası ya da kasko yaptırması buna örnek verilebilir. Konutlarda beklenen hizmetlerinden yararlanmanın örnekteki doğal bir maliyet olduğunun anlatılması gerekmektedir. Rafet Yılmaz'da aynı görüşü paylaşarak;

*“...düşük seviyede toplanan aidatlarla oluşan bütçeler çoğunlukla hizmetleri tam olarak karşılamaya yetmiyor..... Böyle olunca da ya hizmet kalitesini düşürmek ya da bazı hizmetlerden vazgeçmek gerekiyor. Böyle olunca da bu iş özünden uzaklaşıyor.”*

demmiştir.

Gökhan Yıldız'ın düşünceleri ise bu konuyu farklı bir başlığa çekmektedir. O'na göre;

*“Eksiksiz hizmetinizi vermek zorundasınız. Kurallarınızı koyup bu kurallara göre, maliyetleme yapmak lazım. ... ama bunun (kısıtlanan hizmetlerin) insanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına da bakmanız gerekir. Dolayısıyla insanların ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir ortamda, aidat konuşulması da söz konusu olamaz. Daire fiyatları yüksek olunca insanlara doğal olarak olması gereken ama yüksek aidat olarak algılanan seviyeyi profesyonel firmalar daha iyi aktarabilir bunu müşteriye daha iyi aktarabilir. Bence sistem iyice irdelenmeli, hizmetin içinde ertelenebilecek ya da gerek olmayan kalemler elenmeli gerçek anlamda ihtiyaç olacaklar kalmalı, hakkı ne ise o ödenmeli. O projeden yüksek fiyata daire alıyorsa bir kişi oradaki hizmetlerin aidatını da karşılamalı. Yoksa bu projenin hakkı ne ise onu vermeniz lazım. Projede bir açık havuz var mesela diyelim. Ya mesela eğer*

*açık havuzun suyunu boşaltalım üstünü kapatalım burayı çocuk parkı yapalım böylece aidatları düşürelim gibi bir yaklaşım olamaz. “O zaman böyle bir siteden daire almasaydın!” Yarattığımız eserler bir apartman konseptine dönmemesi için biz sıkı takip ediyoruz. O yüzden profesyonel yönetim firmaları oldukça önemli buralarda...”*

diyerek, tesis yönetimi işlerinde standartların olması ve ayrıca müşterilerce de anlayışla karşılanması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Bireyler kullandıkları mekânı çeşitli sebeplerle kendilerine daha uygun hale getirmek istemektedirler. Bu talep bazen zorunlu bir ihtiyaçtan bazen de tamamen kişisel zevklerin bir sonucu olarak gelişebilir. Kişilerin yaşadıkları mekânları diğer kişilerin kullandığı mekânlardan biraz olsun farklı kılmak istemeleri de genellikle bir zorunluluktan değil kişisel zevklerin ve alışkanlıkların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada tesis yönetiminde DKK standart kitler ve uygulama paketlerine göre hareket edildiğinden zaman zaman esneklik kaybı yaşanabilmektedir.

Tesis yönetiminde DKK'nın etkisi hem inşaat firması hem de kat maliklerine etkisi bakımından iki taraflıdır. O halde inşaat sektöründeki DKK uygulamaları endüstriyel işlerde olduğu gibi tek taraflı değil birçok tarafın etkilendiği kritik bir noktada yer almaktadır. Rafet Yılmaz, konuyu farklı bir açıdan değerlendirerek;

*“Biz profesyonellere çalışmaya karar verdiğimizde yapılacak işleri belirliyoruz ve buna göre sözleşmeler yapıyoruz. Kat maliklerine de bu iletiyoruz. Örneğin resepsiyon, güvenlik, temizlik, teknik destek gibi her şeyi programlıyor öyle devrediyoruz. Ancak kat malikleri bir süre sonra kendi aralarında bizim programımızın dışına çıkarak sistemin işleyişini aksatacak kararlar alıyorlar. Dolayısı ile beklenen faydayı alamıyoruz bazen. İşler aksamaya başlayınca da bizler hem tesis yönetimi firması ile hem kabahati kendilerinde aramayan kat malikleri ile karşı karşıya geliyoruz”*

demmiştir. Bu konuda Eyüp Altındış, Rafet Yılmaz'ın görüşlerini tam olarak desteklemektedir. Çünkü;

*“...müşteriler bizden daire alırken tesisin nasıl yönetileceğini, hangi hizmetleri kimlerin ne şekilde vereceğini ayrıntılı olarak soruyorlar. Hatta bedel ödeme konusunda istekli davrandıklarını da görüyoruz. Ancak oturmaya başladıktan sonra kendi aralarında ve özellikle genel kurullarda yönetim firmasının işlerine karışıyorlar, aidatlara itiraz ediyorlar. Bu da hem projenin hem de tesis yönetiminin konseptine uygun olmuyor.”*

diyerek, tesis yönetimi işlerinde henüz müşteri bilincinin tam yerleşmemesinden kaynaklanan sorunlara dikkat çekmektedir.

Bunun gibi sorunlar tesis yönetimi işlerinde yaşanan kronik problemlerdir. DKK konusunda teorik kısımda açıklanan temel sorunlardan olan aşırı bağlanma, esneklik kaybı, işletme içinin boşalması gibi hususlara daha sıra gelmemektir. Çünkü bu tip sorunlar işletmelerde artık DKK'nın olağan kullanımı ve sistemin oturmasından sonra zamanla ortaya çıkan sorunlardır. Oysaki ülkemizde tesis yönetimi işlerinde profesyonel firmalardan hizmet almak ve bu işleri DKK ile temin etmek henüz tam olarak kavranabilmiş bir durum değildir. Ayrıca müşterilerin önemli bir kısmında Eyüp Altındış'in belirttiği gibi halen bu konularda yapılan çalışmaların tekil hizmetlerle bir tutulduğu, yani tek başına temizlik ya da güvenlik hizmeti gibi algıladığı bir ortam bulunmaktadır.

Tesis yönetiminde yaşanan sorunlar ve dezavantajlar gruplandırıldığında; başta bu işlerin tam olarak kurumsallaşmadığı gelmektedir. Devamında, müşterilerin yeterince bilinçli olmaması, hizmetlerin maliyet odaklı değerlendirilmesi ve son olarak insani boyutu olmasından dolayı hizmetlerden memnuniyette yaşanan göreceliliktir.

#### 6.3.5.5. Profesyonel Tesis Yönetiminde Yönetim ve Hukuk

Tesis yönetiminin devredildiği uygulamalarda yürütülen süreçler Yönetim ve Hukuk olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmiştir.

##### 6.3.5.5.1. Yönetim

Profesyonel tesis yönetim firmaları kendisinden hizmet alan ile yaptığı anlaşmadan aldığı yetkiye istinaden profesyonel kadroların oluşturulmasından, sözleşme yönetimine, enerji yönetiminden hizmet seviyesinin kontrolüne kadar çok geniş bir yelpazede hizmet verirler ve bu hizmetleri de koşulları belirlenmiş sözleşmelerle bağlı oldukları konut yönetim kurulu adına yaparlar. Temizlik, güvenlik ve diğer ekipleri dışarıdan temin ederlerken yönetim ve teknik kadrolarını da kendi bünyelerinden oluştururlar. Ancak her durumda hizmet alan işletmeye karşı tek sorumlu Yönetim Hizmet işletmesi olur.

Tesis yönetimi işi kendisine verilen firma şunları hazırlar;

- Yönetmelikler ile (yaşamı düzenleyen talimatlar) Tesis Yaşam El Kitabı'nın hazırlanması,
- Genel Kurul hazırlıklarının yapılması ve gerçekleştirilmesine destek verilmesi, genel yıllık faaliyet raporunun hazırlanması,
- Yönetim Kurulu toplantılarına konu ve gündeme göre hazırlıklı olarak katılımın sağlanması,
- Yönetim Kurulu kararlarının, duyuruların kaleme alınması
- Ay sonlarında, tesis yönetimi ile birlikte, aylık faaliyet raporunun hazırlanması ve Yönetim Kuruluna sunulması,
- Resmi kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesi,

Bu işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi tesis yönetiminin omurgasını oluşturmaktadır. Rafet Yılmaz bu konuda sektörde yaşanan bazı sorunlara ve boşluklara dikkat çekerek şunları ifade etmektedir;

*“Şimdi profesyonel (tesis) yönetimi Türkiye’ de çok yaygın değil. Özellikle aidat seviyelerinden dolayı oldukça yavaş ilerliyor. Ama önümüzdeki dönemde artık şehir içine binalar döndüğünde kentsel dönüşüm ile beraber profesyonel yönetimler daha ön plana çıkacaktır. Bunların daha güçlü bir şekilde var olacaklarını düşünüyorum. Biz mesela ilk projelerimizde her hizmeti ayrı ayrı almak zorunda kaldık. Temizlik ayrı güvenlik ayrı gibi... Hatta güvenlik yasası da yoktu oradaki elemanları bile el yordamı ile alıyorduk. Aslında profesyonel yönetimin de yasal bir alt yapısının olması gerekiyor. Yani nasıl güvenlik firmaları yasa ile kuruluyor ve biz bu şartlarda hizmet alıyorsak profesyonel şirketler için de benzer bir yasa olmalı. Yani yapılan konut projelerinde yönetimi profesyonel yönetim firmalarının yapmasının yasal zemini hazırlanmalı. Bu olmadığında malikleri on beş lira farka itiraz ettiğinden profesyonel yönetimleri tercih etmek zorlaşıyor. Bu da hızlı gelişimi engelliyor. Devletin buna ön ayak olması gerekir.....yönetim modelini, profesyonel firma ile yapıp ve bunun yasal dayanaklarla da desteklenmesi gerekiyor ve oradan çıkan aidatları da daire sahiplerinin ödemesi gerekiyor. Eğer kalite ve yaşam kalitesi isteniyorsa profesyonel firmalarla çalışmak zorunludur.”*

diyerek, tesis yönetiminin konutlara ve içinde yaşayanlara kattığı değeri bir kez daha vurgulamıştır. Ardından sektörün hâlihazırdaki yaşadığı önemli sorunlardan biri olarak bu sistemin yasal dayanaktan yoksun olduğunu belirtmiştir. Öte yandan gerçekten de hızla gelişen ve dünya standartlarına ulaşan konut üretiminde sektörün, geçmişin demode ve ihtiyacı yeterince karşılamayan yasal düzenlemelerle yönetilmesi pek mümkün görünmemektedir.

Ülkemizde tesis yönetimi halen yeterince kurumsallaşmadığından, örneğin bir otel hizmetleri gibi bir kavrayış gelişmediğinden insanlar aidat ve maliyet konularında derinliksiz dirençler göstermektedir. Halbuki tesis yönetiminde bu işi yapan firma, toplu konut sitesinden, residancelara veya yapı biyolojisinden çevreci sistemlere kadar tüm yaşam alanlarında insanların yaşam kalitesinde çerçevesinde gereksinimlerini karşılamak üzere gereken süreçleri organize eden ve yöneten durumundadır. Bunu yaparken de profesyonel tesis yönetim firmaları, idari ve teknik konuları kendi kadroları ile çözümlerken, gerekli diğer hizmetleri de her biri kendi alanında uzman firmalardan temin edebilmektedir. Bu bakımdan bir hizmet işletmesidir, sürdürülebilir başarı ve performans odaklıdır. Uğur Gökbulut'un; *"...hizmet alındığı anda tüketilen bir şeydir. Odak noktamız bu oldu ve bundan dolayı yönetim işine ve firmasına önem verdik"* derken, yönetim firmasının bizzat temizlik işini yapan ya da güvenlik hizmeti veren durumunda olmadığına altını çizmektedir.

Tesis yönetim konusunda ülkemizdeki gelişmelerin henüz emekleme aşamasında olduğunu bir kez daha hatırlatmakta fayda vardır. Bu bakımdan verilen hizmetlerin kapsam, içerik ve uygulama safhalarında derinlik kazanması ve aynı zamanda maliyetlerin düşmesi için biraz daha zamana ihtiyaç vardır. Profesyonel tesis yönetim firmaları ile hizmet alan hem inşaat firmaları hem de konut sakinlerinin yönetsel süreçlerde iç içe geçmesi ve sürece katkısı olmayan müdahalelerinin önüne geçilmesi için öncelikle tarafların fiyat değil kalite faktörünü gözetmesinde fayda vardır. Ziya Yılmaz'ın bu konudaki tespiti ve önerisi şu şekildedir;

*"Yönetim kalitesi yeterli mi diye sorsanız bana göre asla değil .... kalitenin daha da artırılması gerekmektedir. Maalesef ülkemizde bir numara diyebileceğimiz yönetim firmaları bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az. Bu da rekabetin oluşmamasına neden oluyor... Rekabet kaliteyi, kalite de daha iyi hizmeti tetikleyecektir..... Yurt dışındaki gelişmeleri takip eden, oradaki değişiklikleri bizlere yansıtacak kadroların ve kıyaslamaların oluşması gerekmektedir. Yurt dışını şundan önemsiyorum; yurt dışında ne yapılıyor, bunu gözlemleyip onun üzerine bizim de bir şey*

*koymamız lazım. Yapılanı yapmak değil, yapılanın üzerine bizim de bir şey koymamız lazım. Bu katkı bizim projelerimizin gelişimine ve inşaat sektörünü de tamamlayıcı bir unsur olması açısından önemli olacaktır.”*

Hizmeti alan inşaat firması henüz projenin tasarım ve hafriyat kaldırma aşamasında iken profesyonel tesis yönetim firması ile işbirliğine gitmektedir. İnşaat firması binayı teknik ve mimari anlamda yapım işini yüklenmekle birlikte profesyonel tesis yönetimi firmasının yaşam alanları, yaşam kalitesini koruma, katkıda bulunma ve sürdürme konularındaki deneyimlerinden yararlanmak üzere işbirliği kurmaktadır.

Yani algılandığı gibi bu işler inşaat bittiğinde değil en başında organize edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, bina otomasyonları, elektronik sistemin işler ve güncel tutulması, tam zamanlı hizmetlerin verilmesi, acil durum planlarının yapılması, yapımı biyolojik ve ekolojik durumunun geliştirilmesi gibi süreçler tasarlanmaktadır. Eyüp Altındış'ın ifadesi ile

*“Sistemin problemsiz olması için işleri projenin başından sonuna kadar profesyonel yönetim firması ile götürdüğümüzden uygulamacısı da profesyonel bir firma olmak zorunda. Yani inşaatçının halinden anlamak zorunda, tüketicinin halinden anlamak zorunda ve bununla ilgili profesyonelleri kendi bünyesinde bulundurmak zorunda.”*dır.

#### 6.3.5.5.2. Hukuk

Profesyonel tesis yönetimi firması yasal ve hukuki ödevleri üstlenerek hem inşaat firmasının hem konut sakinlerinin bu konudaki sorumluluklarını yüklenmektedir. Bunlar kısaca şu şekildedir;

- Hizmet sağlayan yönetim işletmesinin, hizmet verdiği bina, tesis ya da konutlara yönetim planı, tesis yönetimine ilişkin usul ve uygulamalar, anlaşmazlıkların çözülmesi konularında danışmanlık yapılması,



- Ödenmeyen aidatların hukuki takibinin gerçekleştirilmesi,
- Gerekli ihtarnamelerin gönderilmesi,
- İcra takiplerinin yapılması,
- Gerektiğinde açılacak davalarda hizmet verdiği işletmeyi temsil etmesi,

hizmetleridir.

Hukuki süreçlerin yönetilmesi esnasında kat maliklerinin rahatsız olmaması için gereken önlemlerin başlangıçta alınması gerekmektedir. Bu önlemler ve ortaya çıkacak muhtemel sorunların ön görülmesi ise ancak geçmiş deneyimler ile mümkün olabilmektedir. Yani bir olayın hem kat maliklerine hem de inşaat firmasına intikal etmeden hatta gerçekleşmesine izin vermeden bertaraf edilmesi için profesyonel deneyime gereksinim vardır. Nitekim Gökhan Yıldız bu konuda;

*“Öyle bir şey yapabilirsiniz ki insanları rahatsız edebilir hatta tepki çekebilirsiniz. Ama öyle bir şey yapmalısınız ki herkes takdir etmeli, doğru çözüm üretildi diye. İşte profesyonel firmalar burada devreye giriyor ve deneyimlerini aktarıyor. Sürekli hukuk, teknik ve konusunda uzmanlaşmış kişilerle çalıştıkları için bu konularda daha bilinçliler ve profesyonel kadrolarla çalışıyorlar...”*

diyerek, deyim yerindeyse bu firmaların aslında gizli fakat kahramanca işler yaptıklarını anlatmaktadır. Uğur Gökbulut ise hukuki süreç hakkında teknik bir yaklaşımla;

*“...bunlar (profesyonel tesis yönetimi firmaları) birikecek kıdem tazminatı yükleri, iş kazaları karşısındaki hukuki sorumlulukları, işten ayrılma-işe alma gibi her an meydana gelen insan kaynakları ihtiyacı, çalışanlar arasında rotasyon, rekabete karşı koyma, maliyet kontrolü, kariyer imkanı vb. gibi her şeyin mesuliyetini almaktalar... Ayrıca hiç ummadığınız yerlerden ciddi bedeller ödeme riski ile karşı karşıya kalabiliyorsunuz....Hukuki ve mali açıdan herhangi bir zarar görmemek için açıkçası tercihimizi*

*bu doğrultuda (profesyonel tesis yönetimi firmalarından hizmet alma) gerçekleştiriyoruz.”*

diyerek, profesyonel tesis yönetimi firmalarının yerine getirdiği önemli bir fonksiyona başka bir açıdan vurgu yapmıştır. Ziya Yılmaz'da benzer bir görüşe sahip olup, ona göre hukuku da kapsayan bütün süreçler bir bütündür ve her biri birbirine bağlıdır. Birinde hata yapılması halinde başka bir sorun ortaya çıktığından profesyonel tesis yönetimi firmalarının deneyim ve hizmetlerinden yararlanmak gerekmektedir.

Katılımcıların tümü profesyonel tesis yönetimi firmalarının bu yönü hakkında oldukça olumlu görüşe sahiptir. Nitekim özellikle inşaat işlerinde ve hizmet alımlarında sorumluluk paylaşımlardan ileri gelen cezai yaptırımların durumu öteden beri belirsiz sorunlara yol açmaktadır. Ancak profesyonel tesis yönetim firması ana firma sıfatı ile faaliyet gösterdiğinden ve kendi başına taşeron hizmetleri kullandığından dolayı bu tip sıkıntılar yaşanmamakta ve tüm hukuki yükümlülüğü üstlenmektedir. Ayrıca çalışanların özlük hakları ve diğer hakları bakımından tesis yönetim firması tek başına sorumludur. Eyüp Altındış'ın ifadesi ile

*“...kendilerini (tesis yönetim firmaları) hem yönetim, kiralama, mülk yönetimi ,vergilerinin takibi, her türlü kanuni ve mali işler vb. yani bir, aile hekimi nasıl her şeyinize bakıyorsa, yönetim hizmetleri de bu anlamda yaşam alanlarıyla ilgili her anlamda görev yapmaktadır....”*

Görüldüğü gibi aslında hukuki süreçlerin izlenmesi ve yönetilmesi kat malikleri ve inşaat firmaları için görünmez bir şemsiye gibidir.

### **6.3.6. Araştırmanın Sonuçları**

Günümüzde üretim ve hizmet faaliyetlerinin gelişen tekniklerin de etkisi altında günden güne daha karmaşık sistemlere ve alt sitemlere ayrışması doğrultusunda yeni nesil çözümlerin ve uygulamaların geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Çeşitlenen bu yapılar işlerin de çeşitlenmesine neden olmuştur ve bu

işlerin artık tek elden ya da merkezi yönetim birimlerince yerine getirilmesini zorlaştırmakta ve verimsizliklere neden olmaktadır. Bu durum ise işletmelerin kendi ana işleri ile iştigal ederken fazladan kaynak tüketmelerine neden olan harici işlerde uzman desteği kullanılmasına yani devretmesine neden olmaktadır.

Bu şekilde dış kaynak kullanılması ile beraber gerek duyulan uzmanlaşmanın sağlanması yolunda ölçek ekonomilerinden yararlanmanın yanı sıra yeni nesil etkili çözümlerin üretilmesi mümkün olmaktadır. Neredeyse tüm sınai, hizmet ve ticari sektörlerde çeşitli düzeylerde kendini gösteren bu eğilim, yüksek binaların, residencelerin, çok fonksiyonlu konutların, alışveriş merkezlerinin ve konut projelerinin yönetilmesi, konfor ve kalite düzeylerinin korunması ve geliştirilmesinde profesyonel tesis yönetimini zorunlu olarak öne çıkarmaktadır.

Tarihi geçmişine göz atıldığında tesis yönetimi faaliyetlerinin güvenlik ve temizlik hizmetlerinin bu alanda uzmanlaşmış firmalara devredilmesi şeklinde başladığı ifade edilebilir. Bugün ise küresel ölçekte söz sahibi olan ve bir sektör haline gelen tesis yönetimi firmalarının da önemli bir kısmı başlangıçta güvenlik ve temizlik firmaları şeklinde faaliyetlerine başlamıştır.

Esasında bu durum endüstriyel ürünlerde, sanatsal içerikli çeşitli tasarım ürünlerinde ve insanların barındığı yaşam alanlarında yaşanan standartlaşmanın günün üretim prensiplerine bir yansımasıdır. Endüstriyel üretim ile gelen standartlaşma anlayışı mimaride, konut tasarımlarda ve yaşam alanlarının insan odaklı değişimine büyük oranda etkide bulunmuştur.

Mekân tasarımı ve üretimi de bugün büyük bir sektör halini almıştır. Bu sektörün parçası olan üreticiler de piyasanın rekabet anlayışı içerisinde kaynaklarını en üst düzeyde kullanma çabası içerisinde. Bu amaçla tasarım ve üretim sürecinde endüstriyel üretimin ana unsurlarından olan seri üretimin standartlaşma yaklaşımından büyük ölçüde yararlanmaya çalışmakla birlikte, buralara ait insani boyuta artık özel bir önem vermeye başlamışlardır. Mimari yapılarıdaki standartlaşmanın getirdiği tek düzelik yerini artık işlevsel, yaşayan, insana değer katan uygulamalara bırakmaya başlamıştır.

Zamanla teknik olanakların yönlendirmesi ile müşteri beklentilerinde meydana gelen değişim ve taleplere bağlı olarak yeni tip hizmetler verilmeye başlanmıştır. Ardından tesis ve binalarda proje sahibi firmaların tesis yönetimi işlerinin içini pazarlama ve rekabet maksatlı doldurmaya başlaması, bina özelliklerinde meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların korunması ve geliştirilmesi profesyonel tesis yönetim anlayışında yaşanan gelişmeleri beraberinde getirmiştir.

Profesyonel tesis yönetim işlerinin alt dallarına bakıldığında ise en başından en sonuna kadar yani mimariden mühendisliğe, bütçe ve finansal planlamadan hizmetlere değin planların oluşturulmasına uzanmaktadır. Ayrıca kiralamadan gayrimenkul yönetimine, stok yönetiminden ve tedarik zincirine, enerji planlamasından, otomasyon, bilgi işlem ve teknik hizmetlere kadar uzanmaktadır. Nihayet bakım-onarım faaliyetlerinden, peyzaj ve çevre düzenlemesinden, atık yönetimi ve temizliğe, güvenlik, kriz yönetimi, yangın planlaması, acil durum, ulaştırma ve otoparklara kadar yayılmaktadır.

Tüm bunlarla birlikte insana yönelik olarak, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları uygulamaları, catering hizmetlerinin tamamı modern ve profesyonel tesis yönetimi anlayışı kapsamında ele alınmaktadır.

Bu yönleri ile konut projeleri açısından değerlendirildiğinde tesis yönetimi hem müşterilerin hem de inşaat firmalarının gereksinimlerini tam ortasında yer almakta ve her iki müşterisine de hitap etmektedir.. Müşteri açısından konutlarda yaşam kalitesinin korunması ve geliştirilmesi gereksinimlerinin erken tasarım aşamasında işlenmesinin sebebi de, dört gereksinim karşısında ortaya çıkmış olup bunlar; Alan gereksinimleri, Çevresel gereksinimler, Yasal gereksinimler, Tasarım ve yapım gereksinimleridir (Kamara, vd. 2002:7). Bu gereksinim tipleri ile proje gereksinimleri arasındaki etkileşim ise aşağıda Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5 : Proje Gereksinimleri**

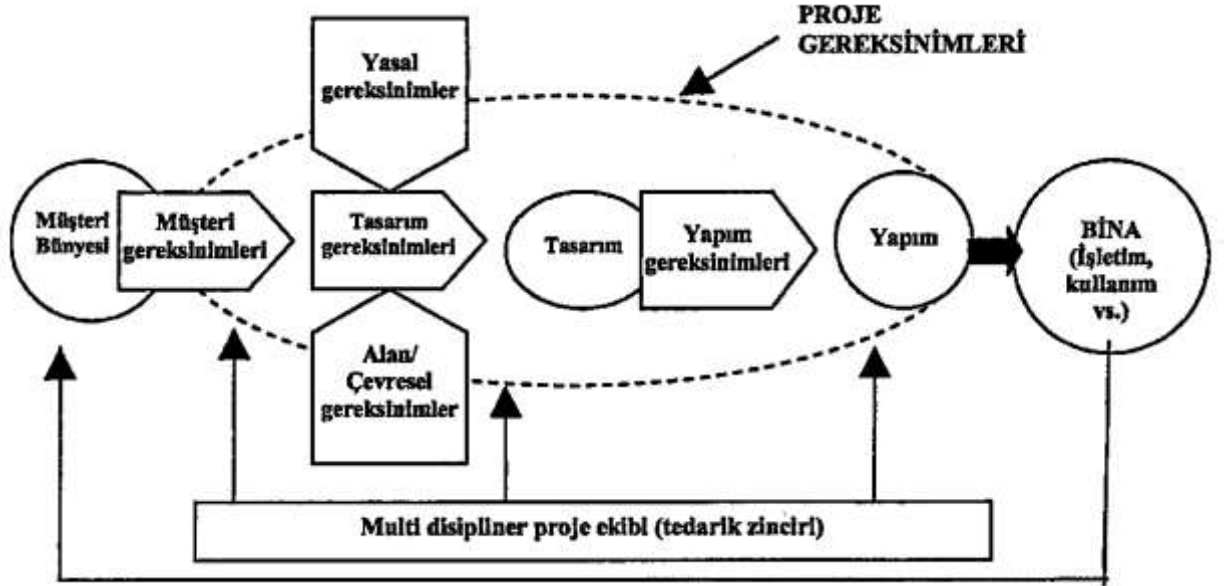
GEREKSİNİM TİPİ	ANLAMI
Müşteri Gereksinimleri	Müşterinin yaşam konforu ihtiyacını karşılayan binayı tarifeden gereksinimlerdir. Bu amaçla profesyonel tesis yönetimi ile binanın işletilmesi.
Alan Gereksinimleri	Konutun inşa edileceği alanın karakteristiklerini tarif eder (zemin koşulları, mevcut hizmetler, peyzaj, manzara vb.)
Çevresel Gereksinimler	Konut için önerilen alanın yakın çevresine ait gereksinimlerdir. (iklim faktörleri, yerel faktörler, çevresel koruma vb.)
Yasal Gereksinimler	Binanın inşa sürecinden işletilmesine ve ikamet esnasında yerine getirilecek tüm yasal gereksinimlerdir. (İş güvenliği vergi, SGK primi vb.)
Tasarım Gereksinimleri	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere yerine getirilen ergonomi, alan ve çevresel tasarım gereksinimleridir.
Yapım Gereksinimleri	Tasarım ve diğer faaliyetlerin türevi olan tüm gereksinimlerdir.

Kaynak: (Kamara,2002:7)

Tabloda verilen gereksinimler profesyonel tesis yönetiminin bileşenlerini teşkil etmektedir. Çünkü tesis yönetimi geldiği nokta itibarıyla yukarıda anlatıldığı gibi pek çok alt faaliyeti kapsamaktadır. Bunlardan bazıları profesyonel yönetim firmasının kendi içinde yürütülmekte iken, büyük bölümü ise hizmet sağlayıcı yani profesyonel tesis yönetimi firmasının organizasyonda girdi olarak kullandığı tali firmalarla yapılan sözleşmeler üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Aşağıda verilen Şekil 28’de gösterildiği gibi profesyonel tesis yönetimi bir konut projesinin gereksinimlerini tasarlayıp yaşam kalitesi anlayışı doğrultusunda müşteri beklentilerini ön görerek işletim sistemleri oluşturmaktadır.

Şekil 28 ; Proje Gereksinimleri ve İç İlişkiler



Kaynak: (Kamara, vd. 2002:6).

Profesyonel tesis yönetimi firmalarından karşılanması beklenen tasarım gereksinimleri oluşturmak alan, çevresel ve yasal gereksinimlerle bir araya gelerek en sonunda yapım gereksinimlerini meydana getirir. Diğer proje gereksinimleri ise müşterinin yaşam konforu ya da kalitesi ihtiyacından doğmaktadır. Konut projesinin özelliğine göre belirlenen gereksinimlerinin tespit edilerek çözüm üretme süreci, aynı zamanda bir projeden ve nihai ürün olan konuttan beklentilerini saptama ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Müşteriler genellikle bir konutta sağlanan hizmet algılayışlarında, yaşam kalitesine yönelik beklentiler karşılandığında ve hatta aştığında memnun olma eğilimindedirler. Yaşam kalitesine dair müşteri gereksinimleri, her durumda benzersiz olsa da, temel veya olması gereken ihtiyaçlar, açıkça ifade veya talep edilen ihtiyaçlar ve heyecan verici ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilirler.

Bu noktada, uygulanabilir olarak Kano Modeli öne sürülebilir. Müşterilerin yaşam kalitesi anlayışı doğrultusunda gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri memnuniyet düzeyi ilişkisinin açıklanmasında kullanılabilecek "Kano Modeli" yaklaşımının özü gereksinimlerin karşılanması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin öne çıkarılması ile müşteriyi memnun etmektir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için ise

öncelikle, müşteri gereksinimlerinin yerine getirilmesinin müşterinin memnuniyet düzeyini nasıl etkileyeceğinin net olarak tanımlanması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu tanımlamada genellikle Noriaki Kano'nun geliştirdiği yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşımın adı "Kano Modeli"dir. Şekil 29 'de gösterildiği gibi, Kano'ya göre üç türlü müşteri gereksinimi vardır. Kano, bu gereksinimleri üç türlü kalite olarak ifade etmekte olup bunlar şu şekildedir (Kano, 1984:39-48 ; Kurt, vd. 1996:6-8);

- Mevcut Gereksinimler-Mevcut ve Olması gereken Kalite; Bu tür gereksinimler mutlaka konutta bulunması gereken ve müşteriler tarafından zaten olacağı varsayılan gereksinimlerdir. Örneğin, müşterilere "Satın alacağınız konuttan beklentileriniz nelerdir?" sorulduğunda kimse "dört duvarı olsun, kapısı penceresi olsun" gibi yanıtlar vermez. Çünkü bunların sözle ifade edilmelerine gerek yoktur ve ürünün üzerinde bulunmaları şart olan gereksinimlerdir. Yani ayrılmaz parça, mutlaka olması gereken mütemmim cüzdür. O halde günümüz koşullarında bina ve inşaat kalitesi de bu mantıkla düşünüldüğünde muhakkak olması gereken bir durumdur. Eğer tek başına kalite ileri sürülürse, rekabet ve pazarlama aracı olarak kullanılırsa müşterinin aklındaki çok daha ileriki kalite unsurlarına örneğin yaşam kalitesine uzak olunduğu düşüncesi gelebilecektir. Dolayısı ile artık inşaat sektöründe kalite denildiğinde fiziki kalite zaten karşılanması gereken bir durum olduğundan başka bir kalite boyutunda müşteri gereksinimlerine cevap vermek gerekmektedir. Bu da en başta yaşam kalitesidir.

- Beklenen Gereksinimler - Beklenen Kalite: Beklenen kalite; bir müşteriye o üründen ne beklediği sorulduğunda alman yanıtlarla sınırlı olan kalite ya da müşteri gereksinimleridir. Aynı örnek için müşterilere "Satın alacağınız konuttan beklentileriniz nelerdir?" diye sorulduğunda "geniş, güzel manzaralı, konforlu, içinde olmaktan mutlu olacağım yer" gibi yanıtlar alınabilir. Bu yanıtların tanımladığı gereksinimler beklenen gereksinimlerdir.

- Heyecan Verici Gereksinimler-Heyecan Verici Kalite: Bu tür gereksinimler, müşterilere "Satın alacağınız konuttan beklentileriniz nelerdir?" sorulduğunda genellikle yanıt alınmaz. Aslında müşteriler böyle bir gereksinimin karşılanabileceğini düşünmediklerinden ve ihtimal vermediklerinden dolayı dile getirmezler. Aynı örnek için " evim otel gibi olsun, çevirmen hizmeti olsun, 24 saat

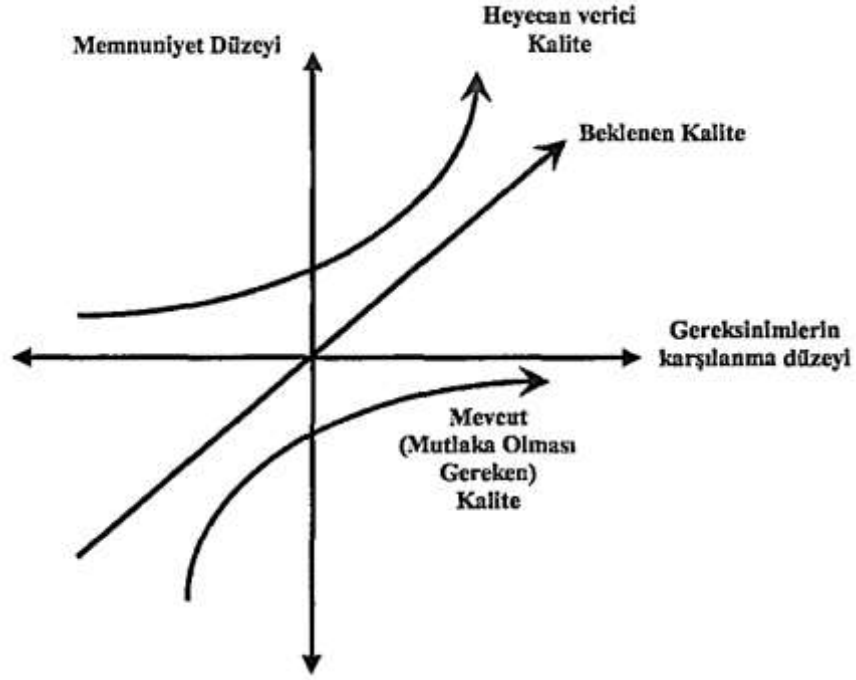
birileri beni korusun, elektriğim ve internetim kesilmesi, evim akıllı olsun” gibi gereksinimler heyecan verici olabilir. Yani karşılanması beklenmeyen ya da talep edilse bile karşılanması olanaksız gibi görünen beklentilerdir.

Profesyonel tesis yönetimi kendisinden beklenen bu gereksinim ve beklentilerin müşteri karşılamak için ise sübjektif kriterleri göre tasarımlar yapmaktadır. Çünkü inşaat firması konut üretirken Beklenen Gereksinimler aşamasında “geniş, güzel manzaralı, konforlu, içinde olmaktan mutlu olacağım yer” gereksinimine karşılayabilmekte iken tesis yönetimi işleri Heyecan Verici Gereksinimleri makul koşullar altında gerçekleştirebilme amacındadır. Örneğin inşaat firmasının yapımı tamamladığı otel konseptinde bir konfor ve yaşam sunarak profesyonel tesis yönetimi firması ile işletebilir. Çünkü mekânı kullanan bireylerin her biri farklı beklentiler, ihtiyaçlar ve zevklere sahip insanlardır. Standart olarak tip projelere dayalı üretilen mekânlarda ortalama bir beklentiye göre tasarım yapılmakta ve mekan tüm kullanıcılara ancak kısmen uygun olmakta ve birçok uygun olmayan yönü bulunmaktadır. Bu sorunun aşılması ise bireylerde yaşam kalitesi açısından değer görme ve heyecan uyandıran tesis yönetimi uygulamaları ile karşılanabilmektedir.

Aşağıda Şekil 29 de gösterildiği gibi konutta ve yaşam alanlarında mevcut veya olması gereken kalite özellikleri zaten olması beklenen bir kalite olduğundan müşterinin memnuniyet düzeyinde belirgin bir pozitif etki yaratmazken, asgari kalitenin bulunmaması durumunda ise büyük bir memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Yaşam alanı ve konulara dair beklenen kalite düzeyi ve bunlara ait alt unsurlar ne kadar çok karşılanırsa o kadar çok müşterinin tesis yönetimi hizmetlerinden memnuniyet düzeyi artmaktadır. Heyecan verici kalite özelliklerinin bulunmaması ise zaten en başında aranan ve istenen bir durum olmadığından müşterinin memnuniyet düzeyi üzerinde herhangi bir negatif etki yaratmazken, bu özelliklerin konutlarda ve yaşam alanlarında bulunması ise memnuniyet düzeyini çok yüksek oranda arttırmaktadır.



**Şekil 29 ; Beklentilerin Karşılanma ve Memnuniyet Düzeyi: Kano Modeli**



Kaynak: (Kurt, vd. 1996:7)

Aslında bu memnuniyet düzeyleri, müşteri bağlılığını yaratan kalite düzeyleridir. Profesyonel tesis yönetimi firmaları ise heyecan verici kaliteye giden yolda bir rehber ya da araç konumunda olup konutlarda yaşayanları, inşaat firması ile müşterisi, kendisi ile müşteri, müşteri ile inşaat firması arasında çapraz ve güçlü bağlar kurar ve bunu yönetir. Dolayısıyla, bu bağlılığın sürekliliği için konutta sadece beklenen kalitenin bulunması yeterli olmamakta çok boyutlu olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bu da başarılı tesis yönetimi faaliyetlerinden geçmektedir.

Profesyonel tesis yönetim firmasının eline bırakılan konutların hem niceliği hem de niteliğine istinaden bileşen türlerinde ve yapılarında farklılıklar olmaktadır. Bu nedenle profesyonel tesis yönetim firma faaliyetleri daha çok organize eden, danışmanlık eden, danışmanlık konularını uygulamada hayata geçiren, pazarlama ve kiralama yapan ve en tepede bulunan profesyonel yönetim hizmeti veren firmalar olarak gruplandırılmak mümkündür. İşte bu nokta gruplandırılmış firmalar stratejik çözüm ortağı olarak dış kaynak sağlayıcısı konumuna gelmektedir.

Bu gruplandırmada kiralama ve danışmanlık hizmetleri genellikle profesyonel tesis yönetimi firmasının kendi bünyesinde yürütülmekte iken, genel yönetim hizmetleri kapsamına giren işlerin neredeyse tümü çözüm ortakları olan alt yüklenicilerden tedarik edilen hizmetlere dayanmaktadır. Çok sayıda projede çok çeşitli ve farklı çözüm ortakları ile beraber çalışan profesyonel tesis yönetimi firmaları bu sayede hizmet firmalarına karşı pazarlık güçlerini artırabilmektedir. Dolayısı ile bu durum yatırımcıların maliyetlerini düşürebilirken hizmetlerden yararlanan konut ve yaşam alanı sakinlerinin konforlarına önemli katkıları olmaktadır. Profesyonel tesis yönetimi firmalarının hizmet aldıkları alt işletmeler de birden çok ve farklı hizmetlerde çözüm ortağı olduklarından önemli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmaktadır. Diğer yandan bu yapı yada metodoloji aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde önemli avantajlar sağlanmaktadır.

Profesyonel tesis yönetimi faaliyetlerinin kritik noktalarından biri danışmanlık boyutudur. Bu boyutta profesyonel tesis yönetim firmasının elinde kendini rakiplerine göre konumlayabileceği ve sektörde başarılı süreçleri yönetebileceği en önemli değeri, sahip olduğu bilgi ve deneyim setleridir. Çünkü profesyonel tesis yönetim firmasınca yönetilen konutlardaki yaşam döngüsü ve faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi ve işlerliğinin sürdürülebilir olması için hizmetleri organize ettiği tüm alt bileşen ve disiplinlere tam olarak hakim olması gerekmektedir. Bu da derin bir çoklu bilgi ve deneyimsel verileri ile mümkün olmaktadır. Dolayısı ile hem inşaat firmaları hem de konut kullanıcıları profesyonel tesis yönetim firmasının dış kaynak sağlayıcılığından ne kadar erken yararlanmaya başlarsa elde edilen değer o kadar yüksek olacaktır. En ideal durum henüz proje aşamasından, yani deyim yerindeyse hafriyat kaldırılmadan bu sürecin ve işbirliğinin başlatılmasıdır. Ayrıca bu işbirliğinin projenin belli dönemlerinde değil devamlı ve stratejik çözüm ortaklığı bağlamında yerine getirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmından elde edilen sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde ise elde edilen bulgular bir sıraya konulduğunda birinci sırada gelen sonuç; profesyonel tesis yönetiminin insanların yaşam kalitesini artırdığı ve onları yaşamlarının bir parçası olduğudur. Çünkü profesyonel tesis yönetimi

firmaları, ortaya koydukları performansları ile konut sakinlerinin yaşamlarında bir fark yaratarak, rutinin dışına çıkarak onların yaşam kalitesini yükseltmekte ve bu yolla onları memnun etmek üzere girişimlerde bulunmaktadır. Bu yönü ile profesyonel tesis yönetimi firmaları belli süreliğine ya da belli noktalarda hizmet veren bir işletme değil, konutlarda yaşayanların her yanında yer alan ve onları bir şemsiye gibi kapsayan gizli kahramanlardır.

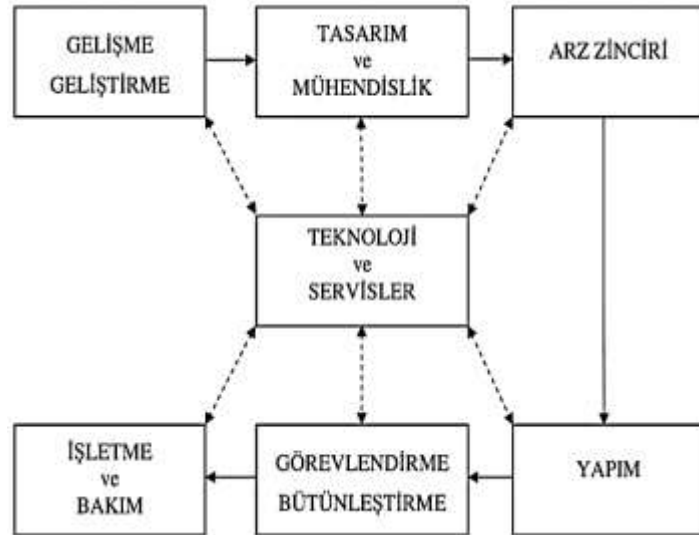
Araştırmaya göre, profesyonel tesis yönetimi bir konutun işletilmesi süreçlerinden öteye geçmektedir. Bir konuta çevresi ile birlikte hizmet verilmesi denildiğinde fiziki özellikte ve eşyaya verilen hizmetler akla gelmemelidir. Çünkü profesyonel tesis yönetiminin amacı ve odağı insan olduğundan profesyonel tesis yönetimi firmaları da eşyayı insana hizmet eden ve bu şekilde hem yaşama hem de çevreye konfor ve kalite kazandırma amacındadır. Yani bu anlamda değerlendirildiğinde ve araştırmaya katılan katılımcıların ortak düşüncesi bağlamında tesis yönetiminin önceliği insan, ilkesi ise yaşam kalitesi ve konforunu artırmaktadır.

Araştırmaya göre, katılımcıların en çok vurguladığı hususlara bakıldığında profesyonel tesis yönetiminin ortaya koyduğu en önemli sonucun, yaşanan mekânın, mekâna dayalı ilişkilerin, mekâna dair kalite kavramının karşılık bulması yani bir kaliteli yaşanabilirlikte başarıyı sağladığı anlaşılmıştır. Görüldüğü gibi kavramın tarifi oldukça geniş bir alana yayılmış bulunmaktadır. O halde profesyonel tesis yönetimi bu geniş kapsamı doldurmak üzere tasarım ve mühendislik planlarından, felsefi, politik, sosyo-politik ve sosyo-kültürel boyuta kadar insanların yaşamlarında yer almaktadır. Bundan dolayı katılımcıların belirttiği gibi profesyonel tesis yönetimi genişleyen ve sınırları kesin olarak çizilemeyen çok boyutlu bir yapıdır.

Araştırmaya göre profesyonel tesis yönetiminin yaşam kalitesine diğer bir katkısı ise kişiselleştirmedir. İnsanın yaşadığı mekânı da farklılaştırması ve kendine ait hale getirmesi, sahiplenmesi ve bu şekilde kişiselleştirmesi hissettiği ya da algıladığı yaşam kalitesinin düzeyini belirlemektedir. Standartlaşmanın en yoğun olduğu dönemlerde inşa edilen toplu konutlarda dahi insanların bu isteği mekânlarına yansıttıklarını görebilmekteyiz. Rengiyle, kapısıyla, perdesiyle veya mobilyasıyla tüm standartlığın içerisinde bireyler kendi yaşadıkları mekânları farklı kılmak istemiştir. Genellikle bireylerin yaşadıkları mekânı çeşitli estetik eşyalarla

donatmaları da yine bu beklenti ile gerçekleşmekte, kişi kendi seçtiği sanat eserleriyle o mekânı kendisine ait hale sokarak yaşam kalitesi algısını tayin etmektedir. Kişiselleştirme isteği bazen bu nedenlerin dışında kişisel zevkler veya ihtiyaçlardan da doğabilir. Kullanım açısından engeli olan bir bireyin yaşadığı mekânı kendisine uygun hale getirmesi gerekebilir. Fonksiyonel olarak kendi ölçülerine veya ihtiyaçlarına uygun hale getirmesi de kişiselleştirmeye bir örnektir. Sıcaktan hoşlanan bir bireyin bulunduğu ortamı ısıtmak istemesi veya tam tersi olarak soğuktan hoşlanan bir kişinin ortamı soğutması gibi durumlar da kişiselleştirmeye örnek olarak sayılabilir. İşte bu noktada profesyonel tesis yönetimi uygulamaları deyim yerindeyse sihirli bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü yukarıda açıklaması yapılan kişiselleştirme arzusu ve kişiselleşmenin verdiği kalite ancak profesyonel tesis yönetimi ile gerçekleştirilebilmektedir. Profesyonel tesis yönetimi, çalışmanın pek çok yerinde de ifade edildiği gibi müşteri beklentilerinin gelişimine bağlı olarak varlığını sürdürmektedir. Yani ihtiyari bir tercih değil, yaşam kalitesinin sağlanmasında çok fonksiyonlu bir arz zincirinin tepesinde bulunduğu Şekil 30’da da gösterildiği gibi yegâne çözümdür.

### Şekil 30 ; Tesis Yönetiminde Çoklu Arz



**Kaynak:** Edvardsson, 1998’den uyarlanmıştır.

Profesyonel tesis yönetimi faaliyetlerinin kritik başarı unsurlarını oluşturan çoklu arz yeteneğinin içeriğine bakıldığında farklı disiplinlerin bir arada insan

yaşamına kalite ve konfor katmak üzere eşgüdümlediği ve sonuçta da ortaya bir değer çıkarıldığı görülmektedir. Şöyle ki;

Geliştirme-Gelişme aşamasında sınırlı kaynaklardan en yüksek faydayı üretecek bir zamanlama ve bütçeleme yapılmaktadır.

Tasarım-Mühendislik aşaması, projenin yer aldığı binanın, çevresinin ve konutun insan yaşamına en yüksek değeri katacak şekilde planlanması, tasarlanması ve buna göre inşa edilmesidir. Bu aşamada, öncelikler belirlenirken “barınma” değil, kalite ve konfor ilkesi ile hareket edilir.

Arz Zinciri aşamasında, hizmetler tasarlanırken konutlarda yaşayanların taleplerinin ortaya çıkması ve buna cevap verme anlayışına göre değil, daha ileri seviyede tasarımlar yapılarak olası beklentiler ön görülür. Kaldı ki bu aşama profesyonel tesis yönetiminin ruhunu oluşturmaktadır. Bu aşamada ayrıca, verilen hizmetlerin alınmasında uygun servis ve bunlara ait sistemlerin tedarikçilerinin sistemdeki yeri tasarlanır.

Yapım aşamasında, tasarlanan hizmetlerin sürdürülebilir şekilde yerine getirilmesine dair süreçler hayata geçirilir ve kullanıcılara tanıtılır.

Bütünleştirme-Görevlendirme aşamasında, profesyonel tesis yönetiminin bir sistem organizasyonu olduğundan hareketle, sistemde var olan ancak kendi içinde bağımsız durumda olan tüm unsurların birbirleriyle entegrasyonu sağlanarak birlikte ortaya anlamlı sonuçlar çıkarılması sağlanır.

Bakım-İşletme aşaması, tesis yönetimi faaliyetleri belli süreliğine alınan bir hizmet olmadığından ve insanların konutlardaki yaşamları süresince sürekliliği bulunduğundan bunların sürdürülebilir olarak işletilmesidir.

Teknoloji-Servis aşamasında, tesis yönetiminde, insan yaşamında kaliteye ve konfora ait teknolojiler ilk ve öncü olarak kullanılmaktadır. Bundan dolayı hizmetlerin teknolojik yanlarının geliştirilmesi ve bunlara ait servis olanaklarının hazır tutulmasıdır.

Bu tümleşik yapısına istinaden araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre, profesyonel tesis yönetimi, faaliyetlerin teslim alma sonrasında konut ve alanının değerlenmesi ve bu değeri sürdürmesi bakımından önemli bir işlev üstlenmektedir. Çünkü konut üretiminde yer alan mimarların ve diğer uzmanların büyük çabalarına rağmen sıklıkla performans yönünden tatmin edici sonuçlara ulaşamadığı düşünölmektedir. Bunun sebepleri arasında çevrelerin inşa edildikten sonraki kullanım sürecinin yeterince izlenememesi ve birbirine benzer hataların çok sayıda tekrar edilmesidir. Bunun ardından kullanımı izleyen süreçte de verimliliğin düşmesi kullanıcının düşük konfor düzeyi ve tatminsizliği şeklinde sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sonuçların yaşanmaması için profesyonel tesis yönetimi faaliyetlerinin kullanılması gerekmektedir. Çünkü profesyonel tesis yönetim firmaları sadece konutlarda yaşayanların yaşam kalitesini arttırmak ile yetinmemekte ortaya koyduğu performanslar ile hem konuta hem de konutun bulunduğu lokasyona değer katmaktadır. Bu değer gayrimenkulün fiyatında olduğu gibi sosyal olarak da kendini göstermektedir. Örneğin basit bir adres tarifinde “Şelale Premium Residence yakınında oturmaktayım” ifadesinin kullanılması bunun bir göstergesidir. Sözü edilen binanın değer ve gösterge olarak kullanılması ise tek başına fiziki yapısı ile değil, bu değeri meydana getiren ve sürdüren profesyonel tesis yönetimi firmaları ile mümkün olmaktadır.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışması, profesyonel tesis yönetimi konusunda teorik araştırmalar ve uygulama kısmında elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Ancak tezin hazırlanmasında bir fark yaratacağı ve sonraki araştırmacılar için önemli katkıları olacağı düşüncesi ile bu sektörde geçen ve yaklaşık 15 yıl süren deneyim ve birikimler kullanılmıştır. Meslek yaşamı süresince gözlemlenen pek çok durum ve süreç, gelişmelerle birlikte bunların yönetilmesinde edinilen tecrübeler eşliğinde teze aktarılmaya çalışılmıştır. Uzun bir geçmişi olan deneyimler ve bilgilerden yola çıkılarak bahsi geçen konular kaleme alınmış ve ayrıca teorinin pratikteki karşılığının test edilmesinde kullanılan uygulama kısmında oldukça etkili olmuştur.

Uzun yıllara dayanan mesleki deneyim ve tecrübelerin kazanıldığı pozisyonlar ise genellikle orta ve üst düzey yöneticilik statüsünde olduğundan ve profesyonel tesis yönetimi süreçlerinde bizzat yer alındığından bu çalışma araştırmacılar için ideal bir kaynak olacaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Profesyonel tesis yönetiminin yaşam kalitesine katkı sağlanmasındaki rolü günümüzün gelişen piyasa koşulları çerçevesinde kaliteli yaşam ve sürekliliğine dayanan beklentiler ile her geçen gün artarak devam etmektedir.

Ülkemizde, uygulamadaki hali ile beş tür modelde yönetim faaliyeti görölmektedir. Birincisi; servis sağlayıcı firmalar tarafından uygulanan model, ikincisi; inşaat firmalarının tarafından uygulanan model, üçüncüsü; kat maliklerinin ortaklaşa yerine getirdiği ve çok sayıda malikin bulunduğu yönetim modeli, dördüncüsü; binanın sahibi tarafından yönetildiği asgari düzey yönetim faaliyetleri; beşincisi ise Türkiye’de gelişme yolunda ve emekleme döneminde olduğu görölen profesyonel tesis yönetimidir. Bu beş model hali hazırda iç içe geçmiş durumdadır. İnsanların yaşam alanlarından beklentileri arttıkça zaman içerisinde zorunlu olarak profesyonel tesis yönetimi hizmetleri de olması gereken noktaya gelecektir.

Hem teorik araştırma hem de uygulama kısmında elde edilen bilgilere göre bu tez çalışmasının önerileri olarak şunları ifade etmek mümkündür;

- İnsanlar, yaşadıkları konutlarından artık barınma ihtiyacından daha fazlasını beklemektedir. Bu beklenti ise yaşam kalitesi ve konforudur.

- Örgütsel faaliyetler dizisi olan profesyonel tesis yönetiminde başarı için iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesi ve değerlendirilmesi esastır. İşte bu nokta tesis yönetimi kavramı yönetsel bir model olarak sistem yaklaşımı kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşımın ağırlık noktası örgütü oluşturan unsurlar ve alt sistemler arasındaki ilişkilerdir.

- Profesyonel tesis yönetimi kavramından söz edildiğinde, bu işi yapanların genellikle asıl örgütsel faaliyetlere destek veren tali, küçük ya da sıradan örgüt ya da örgütlenmeler olduğu akla gelmektedir ki bu yanlış bir durumdur. Tesis yönetimi işlerinde profesyonel yönetim teknikleri en ileri düzeyde uygulanmakta olup asıl işletme ya da hizmet alanlar bazen tek bir işle uğraşırken tesis yöneticileri teknik (elektrik, mekanik vb.), mali (vergi, SGK vb.), idari (yönetim, İKY vb.) gibi birbirinden ayrık pek çok işle ilgilenebilirler. Bundan dolayı tesis yönetimi başlı başına bir uzmanlık gerektiren profesyonellerce idare edilen bir örgütlenmedir.

- Yakın gelecekte, profesyonel tesis yönetimi talebinin hızlı bir şekilde büyümesi ve küresel yayılımının artması beklenmektedir. Temizlik, güvenlik, bakım-onarım, otomasyon ve yönetsel gibi hizmetlerin daha da gelişerek çeşitlenmesi beklenmektedir. Öte yandan ölçek ekonomilerinin bu sektöre de hâkim olması ve sonuçta maliyetlerin azalması beklenmektedir. Bu gelişme tesis yönetimi hizmetleri pazarının daha kolay elde edilebilir olmasını hızlandıracaktır. Ayrıca tesis yönetimi mikro modelleri ile de yeni tip organizasyonlar oluşturularak konutlara yansıtılabilecektir.

- Profesyonel tesis yönetimi, ortaya koyduğu çözümler, hizmetler ve gösterdiği performansı ile yenilikçi bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.



- Ülkemizde profesyonel tesis yönetimi konusu disiplinler arası uygulamalar ve bir uzmanlık gerektirdiğinden diğer dış kaynak ve yardımcı idari işler gibi kavramlardan sıyrılarak ayrı bir alan haline gelmeye başlamış ve yine ülkemizde son dönem üst yapı gelişimine bağlı olarak bir ivme kazanmıştır.

- Türkiye’de profesyonel tesis yönetimi sektörünün yeni olması nedeni ile gerek akademik anlamda gerek sektörel anlamda yazılı kaynak çok az bulunmaktadır. Bulunanlar ise genelde yabancı kaynaklardan yapılan tercümelelerinden Türkiye koşullarına tam olarak uygun olmamaktadır. Akademik açıdan da herhangi bir sertifika ya da lisans veya lisansüstü programı bulunmamaktadır.

- Türkiye’de profesyonel tesis yönetimi, kamu kurumlarının pratikleri hariç tutulduğunda, büyük şirketlerin öncülüğünde 1990’lı yılların ortalarından itibaren iş dünyasına kazandırılan bir iş yapış biçimi ve meslek sahasıdır.

- Halen ülkemizde tesis yönetimi ile binaların ve konutların kendine özgü kadrolu personeli ile icra ettikleri tesis yönetimi ve özel sektör girişimi ile firmaların sözleşme yaptıkları bina ve konutlara dışarıdan verdikleri hizmetleri içeren tesis yönetimi akla gelmektedir. Ülkemizde ise tesis yönetimi henüz bir meslek kimliği ile ele alınmamaktadır.

Çalışmanın araştırma sonuçlarından bir başkası da; tesis yönetimi faaliyetlerinde yeterli ölçüde bir idari ve yasal düzenlemeye ihtiyacı bulunduğudur. Tesis yönetimi, toplumsal ve ekonomik değişimlerle birlikte gelişme gösteren bir özelliğe sahiptir. Ülkemizin son yıllarda henüz istenen seviyede olmasa da gösterdiği gelişmeler doğrultusunda tesis yönetimi anlayışında da ilerlemeler görülmekte ve gelecekte daha da artacağı düşünülmektedir. Konutlara ait işletme faaliyetleri halen 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu’na göre düzenlenmektedir. Bu işlere ait diğer hususlar ise Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu ve Sosyal Güvenlik Kanunu’na göre yerine getirilmektedir. Asıl çerçeveyi oluşturan 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu’nun 1965 yılında yürürlüğe girdiği hatırlanacak ve açıklandığı üzere idari düzenlemelerdeki dağınıklık göz önüne alınacak olursa, günümüzün teknik ve sosyal gelişmesine uygun bir düzenleme yapılması gerekmektedir. 1960’ların az sayıdaki ve genelde kente göçenlerin kendi kültürel özellikleri devam ettirdikleri apartman

yönetimi anlayışından sıyrılarak profesyonel tesis yönetimi ruhu ve ilkelerini kapsayan bir düzenleme gerekmektedir.

Profesyonel tesis yönetiminin yaşama kattığı kalitenin arka planında uzmanlık bilgi ve deneyimi ile desteklenen sistematik değerlendirme metotlarının etkin bir şekilde kullanabilmesi, etkin geri beslemeler yaparak yeni tasarımlar oluşturabilmede sergilediği başarı bulunmaktadır. Bu geri besleme birikimi ise konutlarla iç içe olmaktan ve bu işin profesyonel olarak bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilmesinden ve nihayet rekabet ortamında varlıklarının bu konularda gösterecekleri başarıya bağlı olmasından gelmektedir. Dolayısı ile kalite sağlama ve konfor üretmede geliştirdikleri tasarımlarına girdi oluşturdukları birikimleri ile profesyonel tesis yönetimi , stratejik çözüm ortağı olmanın yanı sıra değer katma sürecinde de esas rolü üstlenmektedirler.

## 8. KAYNAKÇA

ABM GRUP, *Konaklama Sektöründe Outsource Kullanımı*,  
[http://www.abmgrup.com/?page\\_id=1559](http://www.abmgrup.com/?page_id=1559), E.T. 01.06.2015

ACUI (Association of College Unions International), (2014). Facilities Management, [https://www.acui.org/About\\_ACUI/Core\\_competencies/10191/](https://www.acui.org/About_ACUI/Core_competencies/10191/), E.T. 04.06.2015

AGUAYO, R. (1994). *Japon Mucizesinin Mimarı*, İstanbul: Form Yayınları

AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

AKMAN, A. (1997), *Yapı Biyolojisi-Yapı Ekolojisi*, İstanbul: YEM Dağıtım

ALEXANDER, K. (1994). A Strategy for Facilities Management, *Facilities*, Vol.: 12, Iss: 11, pp. 6-10.

ALEXANDER, K. (2003). A Strategy For Facilities Management, *Facilities*, Vol. 21 Iss 11/12, pp. 269-274.

AMARATUNGA, D. and BALDRY, D. (2004) Process Thinking In Facilities Management: An Analytical View, *Proceedings of the International Salford Centre for Research and Innovation Research Symposium*, University of Salford, UK, pp. 322-333.

AMARATUNGA, D. ve BALDRY, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, 20, V-VI, 217-223.

ANTHES, G.H. (1991), Outsourcing May Be The Only Answer for Many, *Comnuterworld*, Vol.:25,No:12,pp.51-54.

ASLAN A. E. Vd. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

AYDINLI, F.(2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

BAILEY, W., MASSON, R., RAESIDE. R., (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.:8, pp: 83-95.

BALANLI, A. ve ÖZTÜRK, A. (1995). Yapının İç ve Dış Çevresinin Yapı Biyolojisi Açısından İrdelenmesi, İzmir:*Sağlıklı Kentler ve İnşaat Mühendisliği Sempozyumu 20-21 Ekim, İMO İzmir Şubesi*.

BARRETT, P. and BALDRY D. (2003). *Facilities Management Towards Best Practice*, 2. Ed., Oxford: Blackwell Science, UK.

BAŞARAN, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

BECKER, F. (1990). The Total Workplace – Facilities Management and the Elastic Organisation, Van Norstrand Reinhold. pp.6-7.

BELL, J. (1992), Facilities Management and Changing Professional Boundaries, *Facilities*, Vol.:10, pp.161-173.

BERBEROĞLU, N. ve ŞAHİN, A.G. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri, *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, Vol: 2 –Iss.: 5, DOI: 10.5824/1309-1581.2011.4.003.x, ss.33-50.

BERTALANFFY, L. V. (1968). *General Systems Theory*, New York: George Braziller.

BEYHAN, G. vd. (2013). Kentsel/Mekânsal Yaşanabilirlik Üzerine Kavramsal Bir Çözümleme, (Ed. E. BÖKE), 25. *Uluslararası Yapı ve Yaşam Kongre Kitabı*, TMMOB Bursa Şubesi, ss.23-28.

BIFM (2010) Homepage of British Institute of Facilities Management, <http://eres.org/eres2010/contents/papers/id2.pdf>, E.T. 20.12.2015.

BIFM, (2007). Definition Of Facility Management, British Institute of Facilities, *Management*, [www.bifm.org.uk](http://www.bifm.org.uk)

BİLİM, Y. (2007). *Araştırma Yöntemi Olarak Vaka Çalışması ve Süreci, Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin?* (Ed.. A.Yüksel, B. Mil, Y. Bilim). Ankara:Detay Yayıncılık.

BİRDAL, İ. ve AYDEMİR, N. (1992). *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BOGDAN, R. C. And BIKLEN, S. K. (1992). *Qualitative Research For Education. An Introduction To Theory And Methods*, Boston: MA:Allyn-Bacon, USA.

BOMA, (Bina Sahipleri ve Yöneticileri Derneği), <http://www.boma.org/about/Pages/default.aspx>, E.T. 20.05.2015

BOONE, L.E. ve KURTZ, D.L. (2013). *Çağdaş İşletme*, 14. Bs. (Çev. Ed. Azmi YALÇIN), Ankara: Nobel Yayıncılık.

BRYCE D. J. and USEEM M.,(1998). The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value, *European Management Journal*. Vol.: 16, Iss.: 6, pp. 635-643, [http://www.researchgate.net/publication/222481581\\_The\\_impact\\_of\\_corporate\\_outsourcing\\_on\\_company\\_value](http://www.researchgate.net/publication/222481581_The_impact_of_corporate_outsourcing_on_company_value), E.T. 02.06.2015

BUĞDAYCI, A. (1998). Outsourcing, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Sayı: 5.

BÜBER İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşmelerine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD.

BÜHNER, R. and TUSCHKE, A. (1997). Outsourcing, *Die Betriebswirtschaft*, Vol.: 57, Iss. 1, pp. 20-30.

CAN, H. (1996). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Yayınları.

CARLISTE, H. (1976). *Management, Concept and Situations*, Science Research Associates. Inc.

CASSEL, C. and SYMON, G.(2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London:Sage Publications.

CHARMAZ, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A practical Guide Through Qualitative Analysis*, London:Sage Publications.

CHOTPANICH, S. (2004),Positioning Facility Management, *Facilities*, Vol.:22, pp.364-372.

COŞKUN, R. (2002). *Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları.

COTTS, D., G., POPER, K., O., PAYANT, R., P. (2010). *The Facility Management, Handbook*, (3. Ed.) , Amacom, New York, 4-9, p.175-176, 2010

ÇELEBİOĞLU A. G. (2000). Tesis Yönetimi ve İşletimi Danışmanlığı ve Sözleşme Yönetimi, Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Yapı Finansmanında Sekürütizasyon Sorunları ve Çözüm Modelleri, İstanbul: *Profesyonel Yapı Yöneticiliği İşletmeciliği ve Hukuki Sorunları Sempozyumu*, 4 Haziran 2000

ÇOĞAN, A. (2006). *Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

DALAY, İ., COŞKUN, R.ve ALTUNIŞIK, R., (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

DALGIÇ, K. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK ve Dünya Ordularında Bir Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme ABD.

DEAN, E. B. (1996). Outsourcing From the Perspective of Competitive Advantage, <http://spartan.ac.brocku.ca/~pscarbrough/dfca1stmods/dfc/os.html>, E.T. 04.06.2015

DEARDORFF, A.V. (1998). Fragmentation in Simple Trade Models, *The North American Journal of Economics And Finance*, Vol.: 12

DISSART J.C. and S.C. DELER, (2000), Quality of Life in the Planning Literature, *Journal of Planning Literature* , Vol.: 15, N.: 1.

DİKMEN, D.C. ve ÜSTÜNDAĞ, N. (2002). Akıllı Bina ve Tesis Yönetimi, Yönetim, Yıl: 13, Sayı: 42, 2002, ss. 19-22.

DİNÇER, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

DİNÇER, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

DİRGEME, E. N. (2005). *Otellerde Tesis İşletme Ve Bakım Yönetimi Modeli*, Doktora Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programı.

DOĞRU, B. (2014). 2015 Yılı'nın Başında Herkes İş Sahibi Olacak, *Hizmet*, (TESHİAD), Sayı:80, Kasım Aralık.

DÜREN, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.

DYE R. and GROTH J.C. (1999). Service Quality: Perceived Value, Expectations, Shortfalls and Bonuses, *Managing Service Quality*, Vol.:9, No.4, pp.274-285.

EARL, M. J. (1996). The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, CXXXVII., Vol.:3, pp. 26-32.

EDVARDSSON B. (1998). Service Quality Improvement, *Managing Service Quality*. Vol.:8, No.2, pp.142-149.

EFİL, İ. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basımevi

EISENHARDT, K., M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.:14, No:4, 1989, pp.532-550.

EMBLETON, P. R. and WRIGHT P. C. (1998) A Practical Guide To Successful Outsourcing, Empowerment in Organizations, Vol.: 6 Iss.: 3, pp.94-106

ENGARDIO, P. (2006). The Future of Outsourcing, *Business Week*, January 30, , p.58

ERÇETİN, Ş. (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayıncılık

EREN, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Bs., İstanbul: Beta Basım A.Ş.

EREN, E. (2000). *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

ERİÇ, M. ve ERSOY, H. Y. (1995). Yapı Biyolojisi, Ekolojik Denge ve Yapı Malzemesi, *Yapı, Kültür, Sanat ve Mimarlık Dergisi*, No:163.

ERKUT, H. (1996), *Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi*, 2. Bs., İstanbul:İrfan Yayıncılık.

EROĞLU, F. (1997). *Davranış Bilimleri*, 2 Bs., İstanbul: Beta Yayınları..

ERSOY, H. (1994).Yapı Biyolojisi; İnsan, Yapı ve Çevre, *Yapı Dergisi*, Sayı: 146.

ERTUĞRUL, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri*, Bursa: Ekin Kitabevi.

ESPINO Rodriguez and PADRÓN Robaina, (2004). Outsourcing and Its Impact On Operational Objectives And Performance: A Study Of Hotels in The Canary Islands, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:23, pp.287-306.

EUROFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı), <http://www.eurofm.org/index.php/what-is-fm>, E.T. 20.05.2015

EVCİOĞLU, K. (2013). Ülkemiz İçin Modern Tesis Yönetimi Projesi, (Modern Facility Management for Türkiye), <http://egeteknikmudurler.com/Portal/?p=445>, E.T. 20.05.2015

FETTERMAN, D. M. (1998). Handbook of Applied Social Research Methods, "Ethnography", (Eds.: L. Bickman & Debra J. R.), California: Sage Publications.

FITZSIMMONS, J. and FITZSIMMONS, M.J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*, NewYork:Mc Graw Hill Inc.,

FİDAN, Y. ve DİNÇER, Ö., (2009). *İşletme Yönetimine Giriş, Teknik Sistem - Politik Sistem*, İstanbul: Alfa Yayıncılık,

FREEMAN, S. and CAVUSGIL, T., S.(2007).Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization, *Journal of International Marketing*, Vol.:15, No:4, pp.1-40.

GENÇ YILMAZ, G. ve ZAIM S.(2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1,ss.119-138.

GENÇ, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

GHAURI, P. (2004). *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*, Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, USA,pp.109-124.

GIBSON, V. M. (1996). Outsourcing Can Save Money and Increase Efficiency, *Benefit Administration*, March, pp. 18-23.

GÖKÇE, B. (1999), *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, 3. Bs., Ankara: Savaş Yayınları.

GÖZLÜ, S. (1995), Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:2.

GRAY, D., E. (2004). *Doing Research in the Real World*, London:Sage Publications.

GREAVER, M., F. (1999), *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to outsourcing Decisions an Initiatives*, New York: AMA Publications,

GRIMSHAW, R. W. (2002) FM: Exploring the Professional Interface. In the Proceedings of CIBW70 2002 Glasgow Symposium – Extending the Global Knowledge Base in Facilities and Asset Management. pp. 3-13.

GUSTIN, J. F. (2005). *Bioterrorism: A Guide for Facility Managers*, Lilburn, GA The Fairmont Press, Inc., 2005.

GÜLEŞ, H. K. vd. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik Planlama ve Optizasyon*, 2.Bs. Ankara: Gazi Kitapevi.

GÜMÜŞTEKİN, E. ve MUTLU, L. (2013). Bina ve Site Yöneticiliği, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2993, Yayını No: 1946, Açıköğretim Fakültesi.

GÜNAL, B. ve ESİN, N. (2007). İnsan-Mekân İletişim Modeli Bağlamında Konutta Psiko-sosyal Kalitenin İrdelenmesi, *İTÜ Dergisi/a, Mimarlık, Planlama, Tasarım*, Cilt:6, Sayı:1, ss.19-30.

GÜNDÜZ, Ş. (2015). *Çok Katlı Bina Yönetimi ve Süreç Tasarımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

GÜNER Ü. (2004). *Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Ekonomik Etkileri*, Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GÜZEL, A. (1995). Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil, *İşveren Dergisi*, Cilt:31, Sayı:9.

HALICIOĞLU, F. H. (2005). *Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Mimarlıkta Uygulanmasına Yönelik Model Önerisi ve Bir Bina Projesi Kapsamında İrdelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HAMAMCIOĞLU, S. ve ALEXANDER T. (1999). *Facility Management in Turkey 1999- Current Situation and Outlook*, March.

HODGES, C. P. and BADOIAN, M. (2011). *Sustainable Facility Management-The Integration of Sustainability into a Facility Manager's Core Competencies*, <http://www.feapc.com/wp-content/uploads/2014/04/Integration-of-Sustainability-Hodges-Kriticos-FF-April-15-2014.pdf>, E.T. 04.06.2015

<http://globalfm.org>



<http://www.eurofm.org>, Defining European Facility Management, <http://www.eurofm.org/index.php/what-is-fm?showall=&start=2>, E.T. 04.06.2015.

<http://www.ifma.org>, *11 Core Competencies of Facility Management*, <http://www.ifma.org/know-base/fm-knowledge-base/knowledge-base-details/11-core-competencies-of-facility-management#sthash.kztxQrok.dpuf>, E.T. 04.06.2015.

<http://www.ifma.org>, FM Knowledge Base, <http://www.ifma.org/know-base>, E.T. 04.06.2015.

<http://www.ifma.org/publications/fmj-magazine/archives/2013/fmj-july-august-2013>

<http://www.iso.org>, ISO/TC 267-Facilities Management, [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_tc\\_browse.htm?commid=652901](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=652901), E.T. 10.05.2015.

<http://www.rics.org/tr/tag/facilities-management/>

<http://www.selectbilisim.com>, Tesis Yönetimi, <http://www.selectbilisim.com/fm-center-erp-tesis-ve-mulkiyet-yonetimi-yazilimi/>, E.T. 01.04.2015

<https://buildinginformationmanagement.wordpress.com>, European Facility Management Data Standard-EN-15221-3, <https://buildinginformationmanagement.wordpress.com/2012/02/10/european-facility-management-data-standard-en-15221-3/>, E.T. 10.05.2015.

IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği), <http://www.ifma.org/membership/why-join-ifma>, E.T. 20.05.2015

IFMA TÜRKİYE, Tesis Yönetimi Konferansı, [http://www.facilitymanagementturkey.com/sunumlar\\_yeni.php](http://www.facilitymanagementturkey.com/sunumlar_yeni.php), E.T. 01.04.2015

IFMA, <http://www.ifma.org/professional-development/credentials>, E.T. 20.05.2015

INTERSERVE, (2013). *Time For Change in Facilities Management*, Sheffield Hallam And I-FM Facilities Management Research, <http://www.interserve.com/docs/default-source/Document-List/services/facilities-management/time-for-change-in-facilities-management.pdf>, E.T. 04.06.2015.

ISO (2014). Quality Management, [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm), E.T. 03.07.2015.

İRMIŞ. A. (1995). *Örgüt Kültürü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAKABADSE, A. ve KAKABADSE, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA And Europe, *Journal of European Management*, Vol. 20 No.2, pp.189-195.

KAMARA, J. M., ANUMBA, C. J., and EVBUOMWAN, N. F. O. (2002). Client Requirements Processing in Construction: A New Approach Using QFD, Journal of Architectural Engineering ASCE, Vol:5,No:1, ss.8-15.

KAMARUZZAMAN, S. and ZAWAWI, E. (2010) Development Of Facilities Management in Malaysia, Journal of Facilities Management, Vol.:8, pp.75-81.

KANBUR, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Ssyı:3, ss.387-404.

KANO, N. (1984). Attractive Quality And Must-Be Quality, Expected Quality. The Journal of Japanese Society for Quality Control, April, pp.39-48.

KARACAOĞLU, K. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ne Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

KARAHAN, A. (2009). *Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12,Sayı: 21, Haziran, ss.185-199,

KARAHAN, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

KARASAR, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KARTAL, K. (1992). *Ekonomik ve Sosyal Yönleriyle Türkiye’ de Kentleşme*, Ankara: Adım Yayıncılık.

KAYA, A. ve EMİROĞULLARI, H. (2013). Bina Yönetim Sistemi, *İzmir: VI. Kontrol Otomasyon ve Yapı Elektronik Sistemleri Sempozyumu Bildirileri*, 21-24 Kasım 2013.

KAYA, Y. K. (2009). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

KELEŞ, R. (2002). *Kentleşme Politikası*, Ankara: İmge Kitabevi.

KELLEKÇİ, Ö.L. ve BERKÖZ, L. (2006). Konut ve Çevresel Kalite Memnuniyetini Yükselten Faktörler, *Mimarlık, Planlama, Tasarım*, Cilt:5, Sayı:2, Kısım:1, ss.167-178

KESKİN, Hakan, (2015). *Lojistik El Kitabı-Küresel Aktörlerin Lojistik Pratikleri*, Ankara: Nobel Yayıncılık,

KILIÇ, H. (2007). *Akıllı Binalar, Kurulmaları ve İşletilmeleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,

KINCAID, D. (1994), *Integrated Facility Management, Facilities*, Vol:12, pp.20-23.

- KINGIR, S. (2013). Toplam Kalite Yönetimi, 3. Bs., Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KLEEMAN, W. B. J. (1994). Out-Tasking: More Widespread Than Outsourcing in The USA. *Facilities*, Vol.:12, Iss.:2, pp.24-26.
- KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, 15. Bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- KOÇEL, T.,(1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7.Bs. İstanbul: Beta Basım.
- KONAKLIOĞLU, E. (2011). Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri, Doktora Tezi, Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi SBE, İşletme ABD.
- KORUR S., SAYIN S., OĞUZALP, E. H. ve KORKMAZ S. Z. (2006). Konutlarda Kullanıcı Gereksinmelerine Bağlı Olarak Yapılan Cephe Müdahalelerinin Fiziksel Çevre Kalitesine Etkisi, *S.Ü. Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3-4, ss.177-190.
- KÖKLÜ,N. (1994). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Alternatif Seçenekler,*Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,Cilt:28,Sayı:2,pp.81-93.
- KUNTS, P. ve LEMMING J. (1996), *Managing Service Quality*, London:P. Chapman Publishing.
- KURT M. H., Hinterhuber H., F., Sauerwein B. E., (1996),How To Delight Your Customers, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.:5 Iss.:2,pp.6-18. emeraldinsight.com, <http://dx.doi.org/10.1108/10610429610119469>, E.T. 15.01.2016
- KWOK, A. and WARREN C. (2005). Optimisation Of Performance In Facilities Management, *Pacific Rim Real Estate Society Conference – Melbourne 24-27 January*
- LAAPS, J. J. (1993). Why HR is Turning to Outsourcing, *Personnel Journal*,Vol.:72., No.:9.
- LACITY, M. C. and HIRSCHEIM R. (1993). Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities, *Bandwagon, Sloan Management Review*,Vol.:35, Iss.:1, pp.73-86.
- LANKFORD, M.W. and PARSA, F., (1999). Outsourcing Primer, *Management Decision*, Vol.:37 Iss.:4, pp.310-316.
- LOOFF, L. D. (1997). *Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach (Series in Information Technology Management)*, Idea Group Publishing, London, UK.
- LYNN, D. (1991). The Application of Case Study Evaluations. Practical Assessment, *Research & Evaluation*, Vol.:2,No: 9,pp.4-8.

MARSCHAN-PIEKKARI, R., WELCH, C. (2004). Qualitative Reserch methods in International Business: The State of the ART Handbook of Qualitative, *Research Methods for International Business*, UK, 2004, pp.5-24.

MARY, A. and SHANG, J. W. (2004). Service Outsourcing, Productivity and Employment, *IMF Working Paper*, Forthcoming.

MAYO, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard University Grduate School of Business Administration.

MC IVOR, R. (2000). Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process, *Supply Chain Management: An International*, Journal, Vol.: 5, No:1.

MCLENNAN, P. (2000), Intellectual capital: future competitive advantage for facility management, *Facilities*, Vol. 18 Iss ¾, 2000, pp. 168 – 172, p.169.

MERSİN, D. (2005). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı, *Uluslar Arası Lojistik Kongresi Bildiriler Kitabı*

MİL, B. (2007). *Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme*, *Nitel Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.

NOOR, M. and PITT, M. (2009). A Critical Review On Innovation in Facilities Management Service Delivery, *Facilities*, Vol.:27, pp.211-228.

NOORDERHAVEN, N. G. (2004). Hemeneutic Methodology and International Business Research, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, (Edt. R. Marschan, C.Welch and E. Elgar), USA, 2004, pp.84-105.

NUTT, B. (2000) Four Competing Futures For Facility Management, *Facilities*, Vol.:18, No.3/4, pp. 124-132.

OKULICZ-KOZARYN, A. (2013). City Life: Rankings (Livability) Versus Perceptions (Satisfaction), *Social Indicators Research* , Vol.:110, Iss.:2,pp.433-451.

ONURSOY, A.,(1999), Yönetim Bilgi Sistemleri ve Yönetim Kararlarında Karar Destek Bilgi Sisteminin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, SBE.

OUCHI, W.,(1989). *Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çev.: Y. Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık

ÖKTEM, M. K. (1991). Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz (X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması), *TODAİE Dergisi*, Cilt;24, Sayı;3

ÖZER, M. A. (2012). *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, Ankara: Gazi Kitapevi.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZTÜRK, A. ve GÜVEN, Ö.F. (2014). *Bankacılık ve Sigortacılıkta Pazarlama*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

ÖZTÜRK, A. ve SEZGİLİ K.(2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2.,ss.127-142.

ÖZUTKU, H., (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma”, *Verimlilik Dergisi*, 2002/2.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. ve BERRY, L.L., (1994). Alternative Scales For Measuring Service Quality:A Comparative Assessment Based On Psychometric And Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing*, Vol.: 70, No:3, ss. 201-230.

PARLAR, A. (2002). Outsourcing’i Büyüten Üç Etken, *Digital Capital Dergisi*, Sayı:6, Y.2

PATTON, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

PEKER, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE, Yayın No:258,

PERAKYLA, A. (2005). *Analyzing Talk and Text*, The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition, Sage Publications, USA,pp.869-885.

PETERS J.V. (1999). Total Service Quality Management, *Managing Service Quality*. Vol.29,pp.6-12.

PHENG, L.S. (1998). Managing Total Service Quality, *Managing Service Quality*, Vol.:8, pp.34-45.

PINAR, İ.(1997). İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 27

PORTER, M. E., (2000). *Rekabet Stratejisi*, (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık

QUIN, J. vd. (1994). *Strategic Outsourcing*, *Sloan Management Review*, Vol.:35, Iss.:4, s..43-55.

REGTERSCHOT, J. (1990), Facility management in changing organizations, Proceedings of the International Symposium on Property Maintenance Management and Modernization CIB International Council for Building *Research studies and Documentation Working Commission*, Singapore, pp.146-155.

RICHARDSON, G.P., E.F. WOLSTENHOLME and J.W. MORECROFT (1994). (eds.) *Systems Thinkers, Systems Thinking, Special Issue, Systems Dynamics Review*, Vol.:10, No.2-3.

RICS, (2013). *Strategic Facilities Management*, 1. Ed., Published by the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Surveyor Court, Westwood Business Park, Coventry CV4 8JE, UK.

RONDEAU, E. P., BROWN, R., LAPIDES, K., PAUL D., *Facility Management*, 2.Ed., New Jersey:John Wiley & Sons, Inc., USA, 2006.

SAM, N. ve ERTÜRK, H. (2010). Konut Kalitesinin Mekânsal Dağılımının İstatistiksel Analizi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:19, Sayı:3, ss.299-308

SARIKAYA, N. (2002). *Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

SAUNDERS, C., GEBELT M. and HU Q. (1997). Achieving Success In Information Systems Outsourcing, *California Management Review*, Vol.:39, No:2, pp. 63-79

SELMA (Spatial Deconcentration of Economic Land Use and Quality of Life in European Metropolitan Areas) (2005). *Spatial Deconcentration of Economic Land Use And Quality of Life in European Metropolitan Areas*, [http://cordis.europa.eu/data/PROJ\\_FP5/ACTIONeqDndSESSIONeq112362005919ndDOCEq1724ndTBLeqEN\\_PROJ.htm](http://cordis.europa.eu/data/PROJ_FP5/ACTIONeqDndSESSIONeq112362005919ndDOCEq1724ndTBLeqEN_PROJ.htm), E.T. 10.05.2015.

SÖZER, N. A. vd. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı:2, ss.41-65.

STEVES, F.(2010). Poland and the International System: External Influences on Democratic Consolidation, *Communist and Post-Communist Studies*, Vol.:34, 2010, pp.342-349.

STEWART, T. (1997), *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey, Publishing Ltd, London, 1997.

STRAUSS, A. and CORBIN J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, 2.Ed., California: Sage Publications.

SZYMANKIEWICZ, J. (1994). Contracting Out Or Selling Out?: Survey Into The Current Issues Concerning The Outsourcing Of Distribution, *Logistics Information Management*, Vol.:7, Iss.:1, pp. 28-35.

ŞEKER M. (2011). *İstanbul'da Yaşam Kalitesi Araştırması*, İstanbul: İTO Yayınları, Yayın No:2010-103.

ŞEKER, M. (2010). Mutluluk Ekonomisi, *İstanbul: İktisat Fakültesi Sosyoloji Konferansları*, Seri 39, ss.115- 134.

ŞENER, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, 5. BS., Ankara: Detay Yayıncılık

ŞENOL, S., (2005), Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi ve İşletimi, *Best Dergisi*, Sayı: 47, İstanbul.

ŞİMŞEK, M. (1996). *Kalite Yönetimi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları.

ŞİMŞEK, M. (2002). *TKY Başarısının Anahtarı İnsan Faktörü*, İstanbul: Babıali Kültür Yayınları

ŞİMŞEK, Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*.10. Bs., Konya: Adım Ofset Matbaacılık,

ŞİMŞEK, Ş. ve ÇELİK, A.(2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Kitabevi.

TARCAN, E., VAROL E. S., ATEŞ M. (2000). Bina Kalitesi ve Sağlık İşletmelerinin Performansları Üzerine Etkileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:4, ss.95-121

TEICHMANN, S. A. (2014). Integriertes Facilities Management in Europa, IRE BS, Schriften zur Immobilienökonomie Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel, <http://epub.uni-regensburg.de/24522/6/55.pdf>, E.T. 10.05.2015.

SCHULTE, K. W. ve BONE-WINKEL, S. (2009). Integriertes Facilities Management in Europa, <http://epub.uni-regensburg.de/24522/6/55.pdf>, E.T. 10.05.2015.

TEICHOLZ, E. (2001), *Facility Design And Management Handbook*, McGraw-Hill, New York.

TERRY, M. S. (2000). Poland's Foreign Policy Since 1989: The Challenges of Independence, *Communist and Post-Communist Studies*, Vol:33.

TESHİAD, (Türkiye Tesis Hizmetleri Yönetimi İş Adamları Derneği), <http://www.teshiad.org.tr/fms-uluslararası-standartlarda-hizmet-veriyor.html#>, E.T. 10.05.2015.

TEZEL, Y. (1998). *İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci Ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

THEN, D.(2004). The Future Of Professional Facility Management Education In The Asia-Pacific Region, *Conference in Hong Kong on 3 June 2004 "New World Order in Facility Management"* HKIFM-PSDAS, p.4

TOFFLER, A. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, (Çev. B. Çorakçı), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

TORLAK S.E. ve YAVUZÇEHRE P.S. (2008). Denizli Kent Yoksullarının Yaşam Kalitesi Üzerine Bir İnceleme, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt:17,Sayı:2,Nisan,ss. 23-44.

TORTOP, N., İŞBİR E. ve AYTAÇ B., (1999). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınevi,

TUTAR, H., YILMAZ, M. K. ve ERDÖNMEZ, C., (2003) Genel ve Teknik İletişim, Ankara:Nobel Yayınları.

TÜRKEL, A. U.(2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yöntemleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TÜRKOĞLU H.D., BÖLEN F., BARAN P.K. ve MARANS R. W., (2007). Kentsel Yaşam Kalitesi, Mimarlık, Sayı: 335, Mayıs-Haziran, [http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=53&RecID=1328&1534-D83A\\_1933715A=7e4643a9f6c4b24acaa38d5db4651526371e8309](http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=53&RecID=1328&1534-D83A_1933715A=7e4643a9f6c4b24acaa38d5db4651526371e8309), E.T. 01.03.2015.

TÜRKSEVER, N.E. (2001). *Türkiye’de Büyük Şehir Alanlarında Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yöntem Denemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE.

TÜRKSOY, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1-2, ss.11-18.

VEENHOVEN, R. (1996). *The Study of Life Satisfaction*, (Ed.: W.E. Saris, R.Vcenhoven, A.C. Scherpenzeel ve B.A. Bunting), Comparative Study of Satisfaction with Life in Europe, EOTVOS University Pres.

Vural, A. ve Cenkseven, F. (2005). Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması, *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*,Cilt:6, Sayı:10,pp.25-38.

WATSON,J.R. and WATSON, R. (2015). MACTEC E&C Updated by the Facilities O&M Committee, *Computer-Aided Facilities Management*, <https://www.wbdg.org/om/cafm.php> E.T. 09.08.2015

WISH, N.B. (1986). Are We Really Measuring the Quality of Life? Well Being Has Subjective Dimensions, as well as Objective Ones, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.:45, Iss.:1, pp.94-102.



WOODRUFF D. (1996). VW's Factory of The Future, *Business Week*, Vol.: 7, October, pp.52-56.

www.en-standard.eu

YAĞCI, N.İ. ve DUMAN, T. (2006). Hizmet Kalitesi-Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss. 218-238.

YAMAK, O. (1999). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara; Seçkin Yayıncılık.

YILMAZ, Ö. (1999). Facilities Management Services, Ankara: *Ural Mühendislik*

YILMAZER, A. (2004). *Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Belediyelerde Bir Alan Araştırması)*, Doktora Tezi, Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YIN, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, 3.Ed., Sage Publications, USA.

YİĞİT, V. (2004). *Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı.

YÜCEL, N. (2004). Küreselleşme- Yerelleşme Bağlamında Kent Ve Kentleşme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: T.C Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı.

YÜCESAN-ÖZDEMİR, G. (2010). Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 4, ss.35-50.

ZORBA, E. (2009) Yaşam Kalitesi ve Fiziksel Aktivite, *10. International Sports Sciences Congress*,23-25,October,ss.82-85.

ZORLU, T. ve SAĞSÖZ, A. (2010). Müstakil Konut Sitelerinde Kullanıcı Tercihlerine Bağlı Fiziki Müdahaleler, Trabzon Örneği, *METU JFA*,201/1, Cilt: 27, Sayı:2, ss.189-206.

## **EKLER**

### **EK - 1 : Görüşme Protokolü**

**Görüşme:** Dış Kaynak Kullanımı İle Tesis Yönetiminin Binalardaki Yaşam Kalitesine Katkıları ve Bir İnşaat Firması Üzerinde Çalışma

**Görüşme Süresi:**

**Tarih** :

**Yer** :

**Görüşen** : Mustafa Koray Erentürk

**Görüşülen** :

**Görüşme Yapılan Kişinin Pozisyonu:**

Kısaca Konu: Ülkemizde gayrimenkul sektörü dış piyasalarda yaşanan olumlu gelişmelere paralel olarak son 15 yılda hızlı bir değişim geçirmiştir. Değişen rekabet koşulları ile farklı konseptler ortaya çıkmış, piyasa koşullarında sürdürülebilirlik ve rekabette avantaj amacı da bu binaların sunduğu hizmetler ve yaşam konforlarını ön plana çıkarmıştır. Ülkemizde konut sektöründe gerek İnşaat firmalarının gerek kat maliklerinin ve bina sahiplerinin tesis yönetim modelleri bulunmakla beraber, bu hizmetin gerçekleştirilmesinde kendi konusunda uzmanlaşmış ve tek elden müşteri odaklı, gerektiğinde sürece, koşullara ve taleplere göre esneyebilen yüksek yetenekte bir işgücü, ve profesyonel bir organizasyonu zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla çeşitlenen , giderek karmaşık hale gelen bina-residence, avm, otel, ofis gibi ayrı ayrı ve/veya iç içe yapılar ile aslında tezimizin konusu içinde olmayan ama daha karmaşık tesisler olan teknoloji vadileri, statlar gibi farklı yapıların da korunabilmesi, süreklilikle konfor, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmesi için profesyonel tesis yönetim firmalarının önemi gün gittikçe artmaktadır.

**Sorular:**

- 1- İnşaat sektörünün genel olarak konutlarda yönetim hizmetlerine bakış açısı nedir?
- 2- DAP Holding' in kendi bünyesinde yapmış olduğu residence yönetim hizmetlerinden bahsedebilir misiniz? (Yetkilendirme, Organizasyon, Hizmetlerin Kapsamı vs..)
- 3- İnşaat sektöründe faaliyete başladığınız günden bu yana müşterilerin (kat malikleri) yönetim algılarındaki değişikliklerden bahsedebilir misiniz? Müşterilerin residence yönetimlerinden beklentileri nelerdir?
- 4- Yönetim sürecindeki en önemli safha sizce hangisidir? Neden? (Genel Kurul, Temizlik, Güvenlik, Teknik, İdari)
- 5- Profesyonel yönetim hizmetlerinin uygulanmasının hem sizin (inşaat firması) hem müşterinin (kat maliki) açısından avantajları ve dezavantajları nelerdir?

- 6- Yapmış olduğunuz residence sitelerde yaşam alanları oluşturuyorsunuz. Bu pencereden bakacak olursak yaşam kalitesini nasıl tanımlarsınız?
- 7- Profesyonel firmalarla veya kendi bünyelerinde yönetim hizmetinin residence binalarda yaşayan kat maliklerinin/müşterilerin yaşam kalitesine katkıları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 8- Residence yönetimlerinde uygun diye tanımlanan düşük fiyatlı aidatların avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- 9- Residence yönetimlerinde yöneticilerin, firmaların ne tür eğitim, sertifika ve becerileri kapsamalıdır?
- 10- Yönetim hizmetinin sektörünüzdeki geleceği, önemi ve konumu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

