

Basın Bülteni 26 Ekim 2020

‘GYODER ÇÖZÜM PLATFORMU’NDA ‘MÜLK VE TESİS YÖNETİMİ’ MASAYA YATIRILDI

**GYODER Başkanı Mehmet Kalyoncu:  
“Yapıları inşa etmek kadar yaşatmak da çok önemli”**

**Türkiye gayrimenkul sektörünün çatı örgütü GYODER’in, mevcut sorunlara çözüm bulmak amacıyla hayata geçirdiği ‘GYODER Çözüm Platformu’nun dördüncü toplantısı, ‘Gayrimenkulde Etkin Yönetim: Mülk ve Tesis Yönetimi Sorunlarına Çözüm Önerileri’ başlığı altında webinar şeklinde düzenlendi. GYODER Başkanı Mehmet Kalyoncu, “Ülkemizin kaynaklarını optimum şekilde değerlendirerek israfı önleyecek, teknolojiyi daha yoğun kullanarak gerekli hizmetleri sağlayacak bir bakış açısı, önümüzdeki dönemde tesis yönetimine yön verecektir. Bu açıdan yapıları inşa etmek kadar yaşatmak da çok önemlidir“ dedi.**

**GYODER (Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği) tarafından,** gayrimenkul sektöründe yaşanan son gelişmeleri değerlendirmek ve yaşanan sorunlara çözüm bulmak amacıyla hayata geçirilen ‘**GYODER Çözüm Platformu**’ toplantısı, **Digital Network Alkaş** işbirliği ile ilk kez online platformda yapıldı. **CBRE Türkiye’nin ana sponsorluğu, Endeksa, Apsiyon, Garanti BBVA’nın sponsorlukları ile 22 Ekim Perşembe günü ‘Gayrimenkulde Etkin Yönetim: Mülk ve Tesis Yönetimi Sorunlarına Çözüm Önerileri’** **başlığı altında düzenlenen toplantıya gayrimenkul sektörü temsilcilerinin ilgisi yüksek oldu.** Moderatörlüğünü GYODER Başkan Yardımcısı, PwC Türkiye Ortağı **Ersun Bayraktaroğlu**’nun yaptığı ‘**Çözüm Platformu**’ toplantısının konuşmacıları mülk ve tesis yönetimine yönelik değerlendirmelerini paylaştı.

**Bu dönüşüm sürecinde çevik olmak gerekiyor**

GYODER’in sadece eleştirmek, sorunlardan bahsetmek değil çözümün bir parçası olmak anlayışını benimsediğini vurgulayan **GYODER Başkanı Mehmet Kalyoncu**, “Biz her zaman masaya yeni bir öneri sunmanın, ‘bu da mümkün’ diyebilmenin derdi içerisindeyiz. **Çözüm Platfomu**, daha büyük bir kitleyle ortak aklı bulup, fikirlerimizi bunun üzerine inşa etme imkanı sağlıyor” dedi. Pandemiden sonra her şeyin şekillendiği gibi tesislerin, yapıların yönetiminin de yeniden şekillendiğini belirten **Mehmet Kalyoncu**, şöyle konuştu: “Eskiden paylaşım ekonomisi gibi bir kavram üzerine herkes ticari bir strateji geliştirirken bugün herkesin kendi alanını, kendi bireysel araçlarını oluşturma ve bunları kullanma motivasyonunda olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla bu süreçte çok çevik olmak gerekiyor. Bu aslında Türkiye’nin de en güçlü olduğu özelliklerden biridir. Tesis yönetimi alanında da Türkiye bu gücünü, avantaja çevirecektir.”

**Kaynaklar optimum şekilde değerlendirilmeli**

“Binaları, yapıları yapmaktan daha zoru onları yaşatmaktır” diyen **Mehmet Kalyoncu**, sözlerini şöyle tamamladı: “Bu süreci İstanbul Havalimanı’nda yaşadık ve yaşıyoruz. İnşa etmek çok zordu, büyük efor gerekiyordu. 1 milyon 400 bin metrekare, çok karmaşık ve sofistike sistemlerin bir arada çalıştığı, kusursuz bir şekilde operasyona geçen bir yapıydı. Bugün bizim açımızdan zorluğun azalmadığını söyleyebilirim. Şu anda işletme çok önemli bir konu. Ülkemizin kaynaklarını optimum şekilde değerlendirerek israfı önleyecek, teknolojiyi daha yoğun kullanarak gerekli hizmetleri sağlayacak bir bakış açısı, önümüzdeki dönemde tesis yönetimine yön verecektir. Bu açıdan yapıları inşa etmek kadar yaşatmak da çok önemlidir.”

**Mülk yönetiminin odak noktası gayrimenkule değer katmaktır**

CBRE Türkiye Genel Müdürü Can Yalnızcan, **‘Mülk Yönetimi: Etkin Yönetimin Önündeki Engeller’ başlıklı sunumunda şunları söyledi: “**Mülk yönetimi aynı zamanda tesis yönetimini de kapsayan entegre hizmetlerden oluşan bir bütündür. Bu hizmet şeklinin odak noktası gayrimenkule değer katmaktır. Bu kapsamda mülkün olabildiğinde maksimum faydayı sağlayabilecek şekilde, özellikle mülk sahibine bir organizasyon geliştirmeye çalışıyoruz. Aslında mülkün bütün alanlarını destekleyen, yatırımın başlangıcından mülkü satılıp çıkılmaya çalışıldığı son aşamaya kadar çok farklı işleri içinde barındıran bir sistemdir. Yaşanan sorunlardan birincisi mülk sahiplerinin mülkle duygusal bağ kurmasıdır. İkincisi mülke yatırım için doğru karar alınması, bunun için de doğru profesyonellerle çalışılması gerekli. Üçüncü olarak, kullanıcılar ve diğer paydaşların da ortak bir noktaya getirilmesi ve bunun da doğru bir denetim yapısı, raporlama ve finansal analizle yapılması gerekiyor.”

**Yatırımlar ilk günden itibaren kolektif bakış açısıyla yapılmalı**

**‘Mülk Yönetiminde Birlikte Çözüm Arayışları’** panelinde konuşan **Esas Gayrimenkul CEO’su Cem Eriç**, “Sahibi olduğumuz 7 AVM var, yatırımını biz yaptık, geliştirdik. Anadolu’da farklı şehirlerde 4 AVM’nin de mülk yönetimlerini gerçekleştiriyoruz. Toplamda bahsettiğim bu alan 550 bin metrekareyi buluyor. Sorunlardan biri yatırımcıların vizyonu ve projeleriyle kurdukları duygusal bağ. Hatta bu duygusal bağ projenin yapılış aşamasından başlıyor. Keşke güçlü mülk yönetimi şirketleri, danışman şirketler, perakende konusunda yetkin, bilgili şirketler, AVM projelerinin en başında, proje daha masadayken sürece dahil olabilseler. Çözüm önerim; GYODER, AYD gibi platformların da destekleriyle, kamu otoritesinin de farklı yaklaşımıyla, yatırımların ilk günden itibaren kolektif bir bakış açısıyla yapılmasıdır” dedi.

**Bütünsel yaklaşım çok önemli**

Türkiye’deki yabancı yatırımcıların, yaklaşık 400 AVM’nin maksimum yüzde 20’sine sahip olduğunu belirten **ECE Türkiye Genel Müdürü ve CFO’su Nuri Şapkacı,** “Ülkemizdeki AVM’lerin yüzde 80’inin sahibi yerli yatırımcıdır. Sarece yönetim tarafında değil satış tarafında da duygusal bağ olduğu için, doğru zamanda yabancı yatırımcılara satış yapılamadı. Toplam AVM’lerin 300’üne baktığımızda, en başta doğru planlama yapılmadığı, doğru profesyonellerle çalışılmadığı için çok ciddi hatalar bulabiliriz. Bütünsel yaklaşım çok önemli. Mülk yönetimini ise farklı konumlandırmak lazım. Mülk yönetimi satın almadan başlayıp mülkün ömrünün sonuna kadar değerinin artırılması adına birçok faktörü içinde barındırmak ve bunun için gerekli çabayı göstermektir. Paydaşlardan yatırımcıların, perakendecilerin ve ziyaretçilerin mutlu olması lazım. Standartların uygulanması çok önemli. Gelişmiş ülkelerden bu standartları alıp Türkiye’ye getirebilirsiniz” diye konuştu.

**Sürdürülebilir gayrimenkul varlık yönetimini hedefliyoruz**

**Türk Eğitim Vakfı Genel Müdür Yardımcısı Kürşat Serkan Hakan, “**Vakfımız yaklaşık 1,5 milyar TL büyüklüğünde 1300 adet gayrimenkulün yer aldığı bir portföye sahip ve 800 kiracımız var. Bunların içindeki bütün gayrimenkul yönetim hizmetlerini kendi bünyemizde çekirdek ekibimizle yapmaya çalışıyoruz. TEV’de gayrimenkul sistemini 2015 yılında kurduk. Yurtdışından bulduğumuz sistemle, sürdürülebilir gayrimenkul varlık yönetimini hedefliyoruz. Mülk yönetim hizmetlerini kontrol altında tutmak için farklı firmalarla ilerliyoruz. Mülk sahiplerinin mülk yönetim firmalarına güvenmeleri için. Yanlış ve zamanında yapılmayan işlerin zararlarına da beraber katlanılması gerektiğini düşünüyorum” şeklinde konuştu.

**Birçok bina öngörülenden yüksek maliyetle yönetiliyor**

**TSP Yönetim Kurulu Üyesi, TRFMA Başkanı Gökçenur Çelebioğlu, ‘Tesis Yönetimi: Doğru Yönetebiliyor muyuz?’** başlıklı sunumunda, işletme aşamasında gerçekleşen maliyetin oluşumunu anlattı. **Gökçenur Çelebioğlu**, şunları söyledi: “Bir tesisin yaşam evrelerine baktığımızda, 3-4 yılı bulan inşa sürecinin ardından 30 yılı bulmasını istediğimiz bir işletme süreci başlıyor. Aslında işin önemli bir bölümü, bu 3-4 yıl dışındaki 26 yıllık kısmı işletmede geçiyor. Toplam sahip olma maliyetine baktığımız zaman; binaların tasarımı ve yapımı için harcanan bedeller, toplam sahip olma maliyetinin içinde yüzde 12 seviyesindedir. Yenilemelere de zaman içerisinde yüzde 14 gibi bir bedel harcanıyor. Yenileme maliyetleri aslında bina tümüyle yenilenmediği halde ilk tasarım ve yapım maliyetlerinin üzerindedir. Toplam harcanan bütçenin yüzde 74’ü ise bakım onarım ve işletme yani tesis yönetimi faaliyetleri için harcanıyor. Ülke olarak, son 25 yıldır büyük inşaat ve gayrimenkul atağı ile dünyada sayılı ülkede bir arada görebileceğimiz bir gayrimenkul portföyümüz var. Birçok Avrupa şehrini ziyaret ettiğinizde İstanbul’daki, Türkiye’deki kadar görkemli, büyük yatırımlarla yapılan gayrimenkulleri bir arada göremezsiniz. Bu kadar iyi bir gayrimenkul stokumuz olmasına rağmen çok sayıda sorun yaşıyoruz. Birçok bina öngörülen maliyetlerden çok daha yüksek maliyetlerle yönetiliyor.”

**Turizmde bulduğumuz çözümlerle iyi durumdayız**

**‘Tesis Yönetiminde Birlikte Çözüm Arayışları’** panelinde konuşan **GYODER Yönetim Kurulu Üyesi, Servotel Yönetici Ortağı ve Asbaşkanı Ayla Heyfegil,** turizm tesislerine yönelik değerlendirmelerini şöyle aktardı: “Bizim tesis kapasitemizin yüzde 60’ı bütün yıl çalışmıyor. Aktif ve pasif olarak çalışıyor. Kapalı olduğu dönemde hem yenilemeyi yapmak hem tesisi yaşatmak zorundasınız. Fiziksel olarak tesisin bakımı, bir de müşteri deneyiminin yönetimi önemli. Yapılarda 30 yıl olması beklenen işletme süresi turizmde 20 yıla düşüyor. İlk baştaki inşaat aşamasında özellikle fiziksel yapının olabildiğinde esnek olması ve uzun süre bakımla idare edebilmesi çok kıymetli. Turizmde bulduğumuz çözümler biraz el yordamıyla olmakla birlikte Türkiye belli konularda çok iyi durumda. Finans olarak rezervlerin ayrılması, pasif dönemlerde tesislerin yenilenmesi için çaba gösterilmesi, müşteri deneyimi için bazı çalışmaların sürdürülmesi ve personel deneyiminin de bir yönetim çerçevesinde yapılmasının önemli olduğunu düşünüyorum. İspanya ve Portekiz’e baktığımızda biz gerçekten daha iyiyiz. Havalimanlarında, dünyayı araştırdığımızda hakikaten çok iyiyiz. Birçok havalimanımız yeni. Yat limanları, Türkiye’nin son 5 yıldır içine girdiği bir konu. Önümüzdeki yıllarda çıkabilecek spesifik sıkıntıları ise şu anda hissetmiyoruz. Son olarak, turizm sektöründe personelin esnek çalışma düzenini de çözmek için planlama yapmamız gerekiyor.”

**Tesis yönetimi hizmet verdiği yapıya değer katıyor**

Panelde üniversite ve otoyol alanında tesis yönetimi deneyimlerini anlatan **RGM Türkiye CEO’su Alp Parmaksızoğlu, “**Verdiğimiz hizmetler arasında üniversiteler önemli bir paya sahip. Otoyol hizmet tesisleri gibi çok spesifik bir konuda da hizmet veriyoruz. İstanbul, İzmir, Körfez geçişli otoyolu boyunca 33 tesiste hizmet veriyoruz. Tesis yönetimi hizmetinin katkı sağlayacağı, değer katabileceği en önemli tesislerden biri üniversite. Birçok konseptin bir arada yer aldığı bir yapıdan bahsediyoruz. Bu organizasyonun yürümesi için çok ciddi kurumsal yapı gerekiyor. Hukuki açıdan kendini çok güçlü tanımlıyor, hizmet beklentisi oldukça yüksek. Özellikle tanımlanmamış hizmetlerle ilgili çözüm önerim; personel fiyatlandırılması üzerinden değil de fiyatlandırılmış hizmet üzerinden ilerlenmesidir. Tesis yönetiminin farkını koymak üzere, Tesis Yönetim Derneği’nin çok önemli bir rolü olduğunu, çok önemli katkılar sağlayabilecek bir potansiyeli olduğunu düşünüyorum” diye konuştu.

**Doğru planlama için en son teknoloji kullanılmalı**

10 yıldır tesis yönetimi sektörüne teknolojik çözümler sunduklarını belirten **Apsiyon Kurucu Ortağı ve CEO’su Kudret Türk, “**Özellikle gayrimenkulün bakım onarım maliyetlerini doğru planlama ve operasyonlar ile düşürülebiliyor. Bu doğru planlama için de tesis yönetim şirketlerinin en son teknolojiyi kullanması gerekiyor. Bu durumda en önemli çözüm ortakları bizim gibi teknoloji şirketleri oluyor. Bizim sistemimizde tüm cihazlar sisteme girildiğinden, her bir cihaz için QR kod veya etiketler oluşturduk. Sahadaki bir personel mobil uygulamasıyla cihazın yanına gidip etiketi okuttuğunda önceki bilgilerden her türlü dataya ulaşılıyor. Sektöre getirdiğimiz en önemli çözüm finans sistemindeki otomasyonlar ve banka entegrasyonları olabilir. Aidatların kat maliklerine bildirilmesi, bunların bankalarla paylaşılması ve banka üzerinden gelen talimatların da sisteme kaydedilmesi sağlanıyor. Bugün tesis yönetimine yönelik 10’un üzerinde çözümümümüz var. Ayrıca 5 yıldır Apsiyon Akademi olarak sektörün profesyonelleşmesi adına eğitimler veriyoruz. Bunu bir Sosyal sorumluluk projesi olarak görüyoruz. Sektörün ihtiyacı da belli, daha fazla üniversitede buna yönelik bölümlerin olması gerekiyor. Hiçbir sektör yok ki Türkiye’de 100 binlerce çalışanı olsun ama üniversitelerde bununla ilgili bölümler olmasın. Umarım ilerleyen zamanlarda etkin çözümler oluşturulur” şeklinde konuştu.

**Trendleri ve uluslararası standartları takip etmeliyiz**

Panelde, başarılı ve verimli işletme unsurlarını 5 başlık altında sıralayan **CBRE Türkiye Operasyon Direktörü Özge Bilginer**, şöyle konuştu:“Başarılı işletme unsurlarından ilki doğru lokasyon seçimi. Çünkü hedef kitleye uygun lokasyon seçimi bina doluluk oranları ve kullanıcı memnuniyetini artırmak için önemli. İkincisi, tesis inşasında amaç ve hedef kitle belirlemenin önemi. Türkiye’de binaları bir an önce inşa etmeye odaklanıyoruz. Halbuki son kullanıcının kimliğini belirlemeliyiz. Operasyondaki maliyetlerin en büyüğünü personel maliyetleri oluşturuyor. Bir binanın estetik görünümünün yanında operasyonel işletilebilirliğinin de önemini anlamamız gerekiyor. Üçüncüsü, işletmecinin dizayn aşamasında sürece dahil olması. Mülk sahipleri tasarruflu opsiyonları tercih etmeye çalışıyor, dizayn ekibi de son trendleri uygulayıp fark yaratmaya odaklanıyor, böylelikle ideal çözümleri gözden kaçırılıyor, aynı unsurlar sürekli yatırım yapmak zorunda kalınıyor. Dördüncüsü, operasyonun verimli işleyişine dair alanlar yaratmak. Binanın içinde son kullanıcıyı esas memnun etmesini beklediğimiz ekipler için ihtiyacı karşılayacak şekilde soyunma odaları bile yapmıyoruz. Unutmamalıyız ki aidiyet işletme ruhunun temelini oluşturuyor. Son olarak trendleri ve uluslararası standartları takip etmemiz önemli. Cihazların ve mimari unsurların ömrünü uzatmak için bina içerisindeki her bir unsurun bakımı doğru şekilde yapılmalı. Ayrıca tesis yönetimi başlığı akademik alana daha fazla taşınmalı. Eğitimli, alanında uzman tesis yöneticileri yetiştirmemiz gerektiğine inanıyorum.”

**Temel yapısal dönüşümün başrolünde tesis yöneticileri olacak**

Toplantının sonunda, mülk ve tesis yönetiminin değere katkısı konusunda görüşlerini paylaşan **GYODER Başkan Yardımcısı, Epos Gayrimenkul Danışmanlık ve Değerleme Kurucu ve Yönetici Ortağı Neşecan Çekici,** şunları söyledi: **“**Gayrimenkul sektörü temel ve yapısal bir dönüşüme hazırlanıyor. Bu süreç pandemiyle daha da hızlandı. Bu temel yapısal dönüşüm döneminde başrol oyuncularının tesis ve mülk yöneticileri olduğunu düşünüyorum. Kendileri birer katma değer yaratıcısı olarak sahnede olacaklar. Sadece bina yapmak değil, onu canlı, işleyen bir mekanizmaya dönüştürmek çok önemli. Yönetimin doğru ele alınması hatta geliştirme aşamalarında başlayan bir yolculukta en baştan konuşulması değeri çok etkiliyor. Başta satış değeri, kira gelirlerine pozitif katkı, doluluk oranı, işletmelerin maliyetlerinin hesaplanması, tasarruflar, çalışan, yaşayan kullanan motivasyonu, binanın marka değeri, sürdürülebilirliği çok önemli kavramlar. Değerlemeci açısından bir skorlama yaptığımızda bir binayı randımanlı işletmek kira ve satış değerine yüzde 5 ila 15 oranında katkı sağlıyor. Bu oran daha da yükseltilebilir. Gayrimenkul yöneten şirketlerde bu tür yapıların artması ile şirket performansının artacağı ve piyasa riskinin düşeceğini hesaplıyoruz. Sektörün yeni bir vazifesi, buradaki yüzdeleri bir prim, katsayı, endeks noktasında hesaplayabilmek olmalı. Bence bundan sonra buna da çalışmalıyız. Tesisin doğru yönetilmesi, doğru yöneten firmaların işletmede ismini koyması, değeri, geliri ne kadar etkileyeceği konusunda bir endeks çıkarmalıyız.”

**Mülk ve tesis yönetimi bankalar açısından hayati önemde**

Bankalar açısından mülk ve tesis yönetimini değerlendiren **GYODER Yönetim Kurulu Üyesi, Garanti BBVA Mortgage Genel Müdürü Murat Atay** ise “Mülk ve tesis yönetimi bankalar açısından son derece hayati bir konu. Tesisin içine çok şey girebiliyor, AVM, hastane, üniversite, otoyol, enerji tesisi, lojistik tesis de olabilir. Bankalar bu tesislerde yatırımcı olarak yer alabilir. Asıl konu bankalar finansman tarafında yer almak durumunda. Bu tesislere baktığımızda özkaynakla yapılan çok azdır. Tamamına yakını banka finansmanıyla yapılıyor. Finansman tarafında iki konunun çok önemli; birincisi tesisin inşaatı, ikincisi nakit akışı ve bu akışı yaratan tesisin yönetimi. Çünkü değer çok değişiyor. Eğer kötü yönetilen bir tesis ise bizim elimizdeki ipoteklerin daha sonra hiçbir anlam ifade etmediğini zaman içerisinde gördük. Bizim baktığımız, verdiğimiz kredinin teminatı açısından nakit akışıdır. Nakit akışını yaratacak unsur da tesis yönetimidir.”

***GYODER Hakkında***

*GYODER (Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği); 2 Ağustos 1999 tarihinde, Türkiye’deki mevcut ve kurulmakta olan gayrimenkul yatırım ortaklıklarının (GYO) temsilcileri tarafından, gayrimenkul sektörünü temsil ve gelişimini teşvik etmek, gayrimenkul yatırımlarının önündeki zorlukların kolaylaştırılması adına kanun - mevzuat çalışmaları yapmak, uluslararası yatırımcılar ile sektör ilişkilerini geliştirmek, sektörün önündeki sorunların iyileştirilmesine katkı sağlamak, sektörü bilgilendirmek ve eğitmek amacı ile kuruldu. GYODER’in gayrimenkul geliştirici, gayrimenkul yatırımcı, GYO, gayrimenkul danışmanlık, gayrimenkul değerleme, sigortacılık, mimari ve hukuk gibi gayrimenkulün ana ve yan sektörlerini kapsayan 300’e yakın kurumsal üyesi bulunmaktadır. GYODER, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları ile yürüttüğü işbirlikleriyle, sektöre ilişkin tüm süreçlerde etkin görevler üstlenmektedir. Ulusal ve uluslararası platformlarda sektörü temsil eden GYODER sektörde iletişimi güçlendirerek gerekli network ağının oluşmasına katkı sağlamaktadır.*