

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAYRİMENKUL PORTFÖY YÖNETİMİ SİSTEMİ VE  
TÜRKİYE'DE SEÇİLMİŞ İŞLETMELERDEKİ UYGULAMALARININ  
KULLANICILAR YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Ali TEZBAŞAR**

**GAYRİMENKUL GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ANKARA  
2019**

**Her hakkı saklıdır**

## TEZ ONAYI

Ali TEZBAŞAR tarafından hazırlanan “**Gayrimenkul Portföy Yönetimi Sistemi ve Türkiye’de Seçilmiş İşletmelerdeki Uygulamalarının Kullanıcılar Yönünden Değerlendirilmesi**” adlı tez çalışması 14/10/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



**Danışman** : Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ  
Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı

**Jüri Üyeleri :**



**Başkan** : Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ  
Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı



**Üye** : Prof. Dr. Kutşat YALÇİNER  
İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi



**Üye** : Doç. Dr. Erol DEMİR  
Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı

**Yukarıdaki sonucu onaylarım.**

**Prof. Dr. Özlem YILDIRIM**  
Enstitü Müdürü

## ETİK

Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez içindeki bütün bilgilerin doğru ve tam olduğunu, bilgilerin üretilmesi aşamasında bilimsel etiğe uygun davrandığımı, yararlandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi beyan ederim.

14.12.2019



Ali TEZBAŞAR

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### GAYRİMENKUL PORTFÖY YÖNETİMİ SİSTEMİ VE TÜRKİYE'DE SEÇİLMİŞ İŞLETMELERDEKİ UYGULAMALARININ KULLANICILAR YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ali TEZBAŞAR  
Ankara Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ

Gayrimenkul sektörü, arz ve talep dengesi, nüfus hareketleri, finansal piyasalardaki değişimler ve ekonomik dalgalanmalardan en çok etkilenen sektörlerin biridir. Özellikle finansal piyasalardaki oynaklığın çok yükseldiği kriz dönemlerinde, şirketlerin gerekli tedbirleri önceden almaları, piyasalardaki riskleri doğru hesaplamaları ve doğru adımları atmaları, şirketlerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Bu koşullarda şirketler; uzun vadede sürdürülebilir reel bir büyüme gerçekleştirmek, krizlere hazırlıklı ve krizlere karşı dayanıklı olabilmek için, gayrimenkul portföylerini kurumsal bir yapı içinde en etkili ve verimli şekilde yönetmesini sağlayacak uygulama esaslarına ve sistemlere sahip olmak zorundadırlar. Bu çalışmada; gayrimenkul portföylerin geliştirilmesi, işletmenin faaliyetleri için gerekli olan gayrimenkulleri tespit edilmesi, ihtiyaç fazlası olan gayrimenkullerin devredilme kararlarının alınması, kullanım optimizasyonlarının yapılması, gayrimenkulün kullanımı ve değerlendirilmesine yönelik karar alma kriterlerinin oluşturulması, elektronik bir altyapıyla iş akış süreçlerinin yönetilmesi, yatırım ve yatırımcıların korunmasına katkı yapılması ve sürdürülebilir büyüme için, dijital gayrimenkul yönetim sistemlerinin etkileri incelenmiştir. Çalışmada; bir şirketin profesyonel gayrimenkul yönetiminden önceki ve sonrasındaki durumunun karşılaştırılması olarak analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada; gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullandığı belirlenen seçilmiş işletmelerde kullanıcılar ile yapılan yüz yüze görüşme ve anket sonuçlarına dayalı olarak gayrimenkul portföy yönetiminin değerlendirilmesi ve kurumsal gayrimenkul portföy yönetimi yaklaşımları analiz edilmiş, temel sorun alanları tespit edilmiş ve başlıca çözüm önerileri sıralanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler analiz edilerek, portföy yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, kurumsallaşma olanakları ve gelişme eğilimleri değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre gayrimenkul portföy yönetim sistemi kurulumu sonrasında, kira gelirlerinde artış ve kira giderlerinde düşüş olduğu görülmüştür. Ayrıca işletme giderlerinden tasarruf sağlandığı, iş verimliliğinin arttığı, gayrimenkul yönetiminde şeffaflık sağlandığı, sağlıklı raporlama imkanı elde edildiği ve iş yükünün azalarak iş süreçlerinin hızlandığı ortaya konulmuştur. Belirli bir mali büyüklüğün üzerindeki şirketler ve bütün kamu kurumlarında varlık yönetimi ve özellikle gayrimenkul portföy yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi, bu işlemleri yapmak üzere alt kademedeki yönetim organlarına kadar olan bütün alanlarda gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarının istihdam edilmesinin, verimlilik ve karlılık hedeflerine ulaşılması ve sürdürülebilirlik açısından zorunlu olduğu vurgulanmalıdır.

**Ekim 2019, 93 sayfa**

**Anahtar Kelimeler:** Gayrimenkul portföy yönetim sistemleri, varlık yönetimi, gayrimenkul değerlendirilmesi, gayrimenkul iş süreçleri ve dijital gayrimenkul yönetimi

## ABSTRACT

Master Thesis

### REAL ESTATE PORTFOLIO MANAGEMENT SYSTEM AND ASSESSMENT OF APPLICATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF USERS IN THE SELECTED BUSINESS IN TURKEY

Ali TEZBAŞAR

Ankara University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Real Estate Development and Management

Supervisor: Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ

The real estate sector is one of the sectors which is most affected by the supply and demand balance, population movements, changes in financial markets and economic fluctuations. Particularly during the crises in which the volatility in the financial markets is high, the companies need to take the necessary precautions and take the right steps by calculating the risks in the markets correctly. Under these conditions; in order to realize sustainable real growth in the long term and to be prepared and resist crises, companies should have the principles and systems that will enable them to manage their real estate portfolios in the most effective and efficient manner within their institutional structures. In this context; to develop real estate portfolios, to identify the real estates which are necessary for the enterprise operations, to make decisions for the transfer of real estates, to optimize, to make decision-making criteria for the use and evaluation of real estate, to manage workflow processes with an electronic infrastructure, to establish a well-functioning system, to protect investment and investors, to contribute for a sustainable growth and also the effects of digital real estate management systems have been examined. The aim of this study is to conduct a comparative analysis of a company's professional real estate management before and after its implementations.

Based on the results of face to face interviews and surveys conducted with the users in the selected enterprises in which real estate portfolio management system is used, the evaluation of real estate portfolio management and corporate real estate portfolio management approaches are analyzed, the main problem areas are identified and major solution suggestions are listed. The data collected through the survey were analyzed and portfolio development systems, institutionalization opportunities and development trends were evaluated. According to the results of the study, after the establishment of the real estate portfolio management system, rental income is increased and rental expenses is decreased. In addition, it has been demonstrated that operational expenses are saved, business productivity increases, transparency in real estate management is provided, healthy reporting opportunity is achieved and work processes are reduced and business processes are accelerated. The employment of real estate development and management experts in all areas from lower level to upper level of real estate management should be emphasized in order to develop asset management and especially real estate portfolio management systems in companies and all public institutions above a certain financial size.

**October 2019, 93 pages**

**Keywords:** Real estate portfolio management systems, asset management, evaluation of real estate, real estate work processes, and digital real estate management strategies.

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Gayrimenkul yatırımları; kamu ve özel kurumlar ile hanelerin varlıkları içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu yatırımların öneminin, uzun süreçte çeşitli yatırım araçlarının artan riskleri ve güvenine bağlı olarak, daha da yükseleceği değerlendirilmektedir. Bu koşullarda başta kamu kurumları ve belirli bir mali büyüklüğün üzerinde varlığı olan şirketlerin gayrimenkul yönetimi, portföy yönetimi ve yatırım komiteleri gibi yapılanmalara gitmeleri zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Ancak belirtilen pozisyonlarda görev alacak gayrimenkul geliştirme, gayrimenkul ve varlık değerlendirme, gayrimenkul yatırımları ve finansmanı ile gayrimenkul, varlık ve tesis yönetimi uzmanlarının çok yetersiz olduğu bilinmektedir. Bu alandaki boşluğu doldurmak üzere kurulan Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü lisans ve lisansüstü programları ile ulusal düzeyde gelişme ve yatırımcıların geliştirilmesi ve korunması gibi alanlara önemli ve hatta hayati derecede katkı yapmaktadır.

Uluslararası düzeyde akredite edilmiş yüksek lisans eğitimi ve bu çalışma boyunca bilgi, tecrübe ve her türlü desteği veren, bizlere en iyi akademik eğitimi vermek için gece gündüz çalışan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ (Ankara Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı ve Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı), Sayın Doç. Dr. Yeşim TANRIVERMİŞ (Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı Başkan Yardımcısı), Sayın Doç. Dr. Erol DEMİR (Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı Başkan Yardımcısı), Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı öğretim elemanları ve bütün çalışanlarına, değerli destekleri için Hatice YILDIRIM GÜREL, Yaşar Özgün TOPKARA'ya ve ayrıca her zaman her yerde yanımda olan çalışmam boyunca beni sabır ve anlayışla destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali TEZBAŞAR

Ankara, Ekim 2019

## İÇİNDEKİLER

### TEZ ONAY SAYFASI

ETİK.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	iv
KISALTMALAR DİZİNİ .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1 Araştırmanın Önemi.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı .....	5
1.3 Araştırmanın Kapsamı .....	5
1.4 Araştırmanın Materyal ve Yöntemi .....	7
2. LİTERATÜR ÖZETİ VE İLAVE ARAŞTIRMA GEREKSİNİMİ .....	9
3. GAYRİMENKUL PORTFÖY YÖNETİMİ VE SİSTEMLERİ .....	19
3.1 Teorik Altyapı ve Temel İlkeler.....	19
3.2 Gayrimenkul Yönetimi .....	32
3.2.1 Etkin ve verimli gayrimenkul yönetiminin önemi .....	32
3.2.2 Gayrimenkul yönetimi faaliyetleri.....	38
3.2.2.1 Gayrimenkul master planlaması .....	38
3.2.2.2 Gayrimenkul değerlendirme işlemleri.....	39
3.2.2.3 Gayrimenkul optimizasyon projesi .....	42
3.2.2.4 Gayrimenkullerin imar ve hukuki durumları.....	43
3.2.2.5 Gayrimenkul vergi yönetimi .....	44
3.3 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Sistemleri .....	45
3.3.1 Gayrimenkul envanter yönetim sistemi .....	45
3.3.2 Kiraya verme yönetimi sistemi .....	46
3.3.3 Kiraya tutma yönetimi sistemi.....	52
3.3.4 Sözleşme yönetimi sistemi.....	56
3.3.5 Mülkiyet yönetimi sistemi.....	58
4. SAHA ÇALIŞMASININ BULGULARI VE TARTIŞMA .....	59
4.1 Güvenilirlik Analizi.....	59

<b>4.2 Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1 Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sonuçlar.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2 Gayrimenkul yönetimi ile ilgili sonuçlar.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.3 Açık uçlu sorular .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3 Çalışmanın Bulguları ve Tartışma .....</b>	<b>75</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>
<b>EK 1 Gayrimenkul Değerlendirme Toplantı Tutanağı .....</b>	<b>86</b>
<b>EK 2 Anket Formu .....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>



## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APM	Association of Project Management (Proje Yönetimi Derneği)
BIFM	The British Institute of Facilities Management (İngiliz Tesis Yönetimi Enstitüsü)
BİST	Borsa İstanbul
CEE	Central Eastern Europe (Orta Doğu Avrupa)
CEN	European Committee for Standardization (Avrupa Standardizasyon Komitesi)
CIB	Conseil International du Bâtiment (Uluslararası Bina Konseyi)
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
ÇTV	Çevre ve Temizlik Vergisi
EU	Europe Union (Avrupa Birliği)
FM	Facility Management
GYO	Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IAM	Institute of Asset Management (Varlık Yönetimi Enstitüsü)
IFMA	International Facility Management Association (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği)
IREBS	International Real Estate Business School
ISO	International Organization for Standardization
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KAP	Kamu Aydınlatma Platformu
KPI	Key Performance Indicator (Anahtar Performans Göstergeleri)
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design (Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik)
MDV	Maddi Duran Varlık
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PMI	Project Management Institute
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors (Lisanslı Değerleme Uzmanları Kiralılık Kurumu)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SLA	Service Level Agreement
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu

TAKBİS	Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi
TL	Türk Lirası
TMS	Türkiye Muhasebe Standartları
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartları



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1 Varlık yönetimi .....	20
Şekil 3.2 Varlık yönetimi yaşam döngüsü aşamaları .....	22
Şekil 3.3 Elektronik veri sistemi kiraya verme örnek işlemi .....	47
Şekil 3.4 Elektronik veri sistemi iş adımı süresi uyarı ekranı .....	47
Şekil 3.5 Elektronik veri sistemi iş adımı süresi uyarı e-postası.....	48
Şekil 3.6 Elektronik veri sistemi kiraya verme iş adımı süreleri .....	48
Şekil 3.7 Kiraya verme örnek iş akış diyagramı .....	49
Şekil 3.8 Yıllık nominal kira gelirleri .....	50
Şekil 3.9 Yıllık nominal kira giderleri .....	53
Şekil 3.10 Kiraya tutma örnek iş akış diyagramı .....	55
Şekil 3.11 Kiraya verme sözleşmeleri yıllık artış adetleri .....	57
Şekil 4.1 Katılımcıların eğitim düzeyleri .....	61
Şekil 4.2 Yaş grupları.....	62
Şekil 4.3 Cinsiyet dağılımı .....	62
Şekil 4.4 Tecrübe süresi .....	63
Şekil 4.5 Organizasyon türü.....	64
Şekil 4.6 Katılımcıların kullandıkları gayrimenkul portföy yönetimi programları.....	65
Şekil 4.7 Gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının yaşadıkları sorunlar ...	73

## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1 BİST 30 Şirketleri toplam piyasa değeri .....	33
Çizelge 3.2 Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların kendi içindeki dağılımı .....	35
Çizelge 3.3 Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların payı .....	35
Çizelge 3.4 Gayrimenkul değerlendirme süreçlerinin karşılaştırılması.....	40
Çizelge 3.5 Kiraya gelirleri sistem öncesi ve sonrası nominal ve reel artış oranları.....	51
Çizelge 3.6 Kiraya verme süreçlerinin karşılaştırılması.....	52
Çizelge 3.7 Sistem kullanımı öncesi ve sonrası nominal ve reel tasarruf kira gideri oranları .....	54
Çizelge 3.8 Kiraya tutma süreçlerinin karşılaştırılması.....	56
Çizelge 3.9 Kiraya verme sözleşmeleri yıllık artış adetleri ve sistem kullanımı ve öncesi ortalama artış oranı .....	58
Çizelge 3.10 Mülkiyet yönetimi süreçlerinin karşılaştırılması.....	58
Çizelge 4.1 Güvenilirlik istatistikleri.....	60
Çizelge 4.2 Seçilmiş sorular arasında korelasyon matrisi .....	60
Çizelge 4.3 Katılımcıların hizmet içi eğitim alıp almadığı .....	66
Çizelge 4.4 Katılımcıların tapu yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı.....	66
Çizelge 4.5 Katılımcıların kiraya verme yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı.....	67
Çizelge 4.6 Katılımcıların kiraya tutma yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı.....	67
Çizelge 4.7 Katılımcıların kira sözleşmeleri yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı...	67
Çizelge 4.8 Gayrimenkul master planı yönetim sistemine sahip olunup olunmadığı ....	68
Çizelge 4.9 Katılımcıların taşınmaz kullanım durumu takip sistemine sahip olup olmadığı .....	68
Çizelge 4.10 Katılımcıların gayrimenkul vergi yönetim sistemine sahip olup olmadığı ...	69
Çizelge 4.11 Gayrimenkul birimlerinde çalışanların performanslarının sistem üzerinden ölçülüp ölçülemediği.....	69
Çizelge 4.12 Katılımcıların sistem üzerinden gayrimenkul yönetimi raporlaması yapıp yapamadıkları.....	70
Çizelge 4.13 Katılımcıların sistem üzerinden kira tahsilatı ya da ödemesi yapıp yapamadıkları.....	70
Çizelge 4.14 Katılımcıların sistem üzerinden kira tahsilatı ya da ödemesi yapıp yapamadıkları.....	71
Çizelge 4.15 Betimsel istatistikler .....	72
Çizelge 4.16 Gayrimenkul konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliği .....	72
Çizelge 4.17 Katılımcıların gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirttiği başka hususlar .....	74

# 1. GİRİŞ

## 1.1 Araştırmanın Önemi

Gayrimenkul sektörü; arz ve talep dengesi, nüfus hareketleri, finansal piyasalardaki değişimler ve ekonomik dalgalanmalardan en fazla etkilenen sektörlerden biridir. Özellikle 2008 – 2009 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nde ipotek krizi olarak başlayan ve başta gelişmiş ülkeler olmak üzere bütün dünyaya yayılan finansal kriz dönemlerinde bu etki çok daha fazla görülmektedir. Bu eğilim kamu kurumları ve hane halkını doğrudan etkilemesi açısından da yaşamsal öneme sahiptir.

Piyasalardaki oynaklığın (volatilité) çok yükseldiği krizler sırasında, şirketlerin gerekli tedbirlerini önceden almış olması, piyasalardaki riskleri doğru hesaplaması ve doğru adımları atması önemli görülmektedir. Şirketler, uzun vadede sürdürülebilir büyüme gerçekleştirmek, krizlere hazırlıklı ve dayanıklı olmak için, gayrimenkul portföylerini, kurumsal bir yapı içinde en etkili ve verimli şekilde yönetmesini sağlayacak uygulama esaslarına ve sistemlere önceden sahip olmalıdır. Aksi takdirde, finansal krizlerden olumsuz yönde etkilenmek kaçınılmaz olacaktır.

Gayrimenkule olan ihtiyacın her geçen gün artması, nüfusun büyümesi, insan taleplerindeki değişim ve kaynakların kıt hale gelmesi, gayrimenkulün etkin ve verimli olarak yönetilmesi gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Yirminci yüzyıldan itibaren gayrimenkul portföy yönetimi ve gayrimenkul yatırımları önemli bir sektör haline gelmiştir.

Gayrimenkul portföy yönetimi; yatırım karması ve politikası hakkında karar verme, hedeflere yönelik yatırımları eşleştirme, bireyler ve şirketler için varlık tahsisi ve riskleri performansa göre dengeleme sanatı ve bilimi olarak ele alınabilir. Diğer bir ifade ile gayrimenkul portföy yönetimi; belirli bir risk seviyesinde getirileri maksimize etmek için varlıkların ve yükümlülüklerin zayıf ve güçlü yönlerinin, fırsatların ve tehditlerin belirlenerek, yerel ve uluslararası pazarlarda gayrimenkul seçiminin ve optimum dağılımının yapılmasıdır (Anonymous 2018).

Portföy yönetimi bir alan olarak kompozisyonu ve çok sayıda çeşitli varlıkların yönetimini içerir. Yeni bir portföy oluşturmanın veya mevcut bir portföyün yeniden konumlandırılmasındaki ilk adım, portföy yatırımcılarının tercihlerini, hedeflerini ve kısıtlarını tanımlamaktır. Yatırımcı ihtiyaçlarını anlamak, yatırımcı hedeflerine ve kısıtlamalarına uygun bir resmi yatırım politikası geliştirmek için temel oluşturur. Portföy hedefleri genellikle risk, getiri ve likidite tercihleriyle ilgilidir (Schleich 2012).

Gayrimenkul portföy yönetimi, sadece gerekli sermaye tahsisini, gayrimenkul ve varlık seçimini ve gerekli diğer yatırımları yapma değil, aynı zamanda organizasyonun aynı portföy misyonuna doğru harekete geçirilmesi için uygun yatırım stratejileri ve liderlik becerileri oluşturma kapasitesine de sahip olmalıdır. Dolayısıyla, gayrimenkul portföy yönetimi, para yönetiminden farklı olarak, gayrimenkullerin değerlerini optimize edebilen sistemler gerektirir. Şirketler, yatırımların en büyük toplam getirisini oluşturmak için piyasadaki çeşitli fırsatlardan da yararlanarak, sınırlı sermaye kaynaklarının dağılımını etkin ve verimli şekilde yapmalıdır (Anonymous 2017).

Etkin portföy yönetiminin anahtarı, varlıkların uzun vadeli karmasının yapılmasına bağlıdır. Varlık tahsisi, farklı varlık türlerinin aynı biçimde hareket etmediği ve bazılarının diğerlerinden daha likit olduğu yaklaşımına dayanır. Varlık tahsisi, bir yatırımcının risk ve getiri profilini optimize ederek, birbirleriyle negatif korelasyonu olan varlıkların bir karışımına yatırım yapmayı amaçlamaktadır. Nispeten agresif bir profile sahip yatırımcılar portföylerini daha oynak yatırımlara yöneltebilirler. Daha muhafazakar bir profile sahip yatırımcılar portföylerini daha istikrarlı yatırımlara yöneltebilirler. Portföy yönetiminde, kazanan ve kaybeden yatırımların olması muhtemel olup, bu yüzden temkinli bir yaklaşım ile varlık sınıfı içinde geniş bir çeşitlilik sağlayan bir yatırım sepeti oluşturmak daha uygun olacaktır. Çeşitlendirme, bir varlık sınıfında risk ve getirinin yayılmasıdır. Optimum çeşitlilik; farklı menkul değer yatırımları, ekonomi sektörleri ve coğrafi bölgeler arasında gerçekleşmelidir (Hoesli vd. 2004).

Yeni gayrimenkul ürünlerinin ve küresel fırsatların sürekli olarak piyasaya sürülmesi, yatırımcılara varlık tahsisinin gayrimenkul bölümünü özelleştirmek için daha fazla esneklik katarak, ek çeşitlendirme olanakları ve risk azaltma potansiyeli sağlanması

mümkündür. Bir yatırımcının risk - getiri profilini en iyi yansıtan varlık karışımını korumak önemlidir. Gayrimenkulde uzun vadeli bir pozisyonu daha önce düşünmemiş olan yatırımcılar, mümkün olan en verimli portföyü oluşturma arayışındaki sayısız gayrimenkul fırsatlarını ve mevcut varlıkları ile beklenen korelasyon analizlerine dayalı olarak doğru karar verebilir. Aksi takdirde, piyasaların hareketleri portföyü daha fazla riske veya kayıplara maruz bırakabilir. Yeniden dengelenmenin sistematik olarak sağlanması, yatırımcıların risk - getiri profiliyle uyumlu bir portföyü koruyacak ve yatırımcıların yüksek potansiyel sektörlerde kazanç elde etme ve büyüme fırsatını artırmalarına olanak sağlayacaktır (Anonymous 2019a).

Gayrimenkul yatırımlarının, elde tutma süresi boyunca değer kazanma potansiyeli ve istikrarlı pozitif nakit akışları üretme yetenekleri olmak üzere iki temel özellik niteliği vardır. Gayrimenkul alternatiflerinin dengeli nakit akışı yaratma üstünlüğüne ilave olarak, yeni gayrimenkul yatırım fonları ve vergi avantajı olan gayrimenkule dayalı diğer yatırımların ortaya çıkması da, potansiyel olarak yüksek performanslı ve çeşitlendirilmiş yatırım portföyleri oluşturmaya yardımcı olacaktır (Elton vd. 2014, Kolodziejczyk vd. 2019).

Yatırımcılar, yatırım portföylerinde kalıcı gayrimenkule yer vermeyi planlıyorlarsa, yatırımın geri dönüş sürelerinin ne olacağını ve kaçınılmaz olarak ne gibi risklerle karşılaşacaklarını doğru hesaplamalıdır. Uzun dönemli bir yatırım stratejisinin bir parçası olarak gayrimenkul kullanımını dikkate alan bir yatırımcı, geri dönüş beklentilerinin nasıl şekilleneceğini, söz konusu yatırımların daha geleneksel diğer yatırım seçenekleriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirerek, kaynakların dağılımının optimum olarak nasıl yapılacağını tahmin edebilmelidir. Ayrıca, gayrimenkul portföy yönetimi yapan birimlerin sadece kısıtlı kaynak miktarının dağılımını ve optimizasyonunu yapma hakkında değil, ofis, sanayi, otel, perakende, konut projelerinde, yerel bölgelerde ve farklı ticari arazi kullanımları hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları da zorunlu olacaktır. Dolayısıyla, gayrimenkul yatırımcılarının diğer yatırımcılardan farklı olarak, diğer çeşitli alanlarda da ilgili yetkinliklere ve birikime haiz olması gerekmektedir (Anonymous 2019b).

Gayrimenkul portföyleri için çeşitlendirme kategorilerini tanımlamaya yönelik çok sayıda yaklaşım, gayrimenkul türü ve coğrafi bölge kullanılmaktadır. Özellikle ofis, perakende satış mağazaları, sınai gayrimenkuller gibi farklı gayrimenkul türlerinin getirileri, farklı ekonomik faktörler altında, farklı performans gösterdikleri bilinmektedir. Bununla birlikte, bölgesel çeşitlendirmeye yönelik geleneksel yaklaşımda, mekânsal birim ne kadar büyükse, ekonomik getiriler o kadar homojen olmakta ve bölgedeki gayrimenkul portföyü çeşitlendirmesi kapsamı da artış göstermektedir (Eichholtz vd. 1995).

Bir gayrimenkul yatırımının enflasyon korunma kapasitesi, sahibinin enflasyon dönemlerinde kira oranını artırma yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Gayrimenkul, enflasyonist baskının tamamını veya bir kısmını kiracılara ileterek sermayenin satın alma gücünü koruma eğilimindedir. Bununla birlikte, gayrimenkulün enflasyonist bir riskten korunma kabiliyeti, ancak yeni finansal kiralama imkânlarının mevcut olmasıyla sağlanabilmektedir. Gayrimenkulün tarihsel performansının, çeşitlendirmeyi ve enflasyon riskinden korunma kabiliyeti ile birleştiğinde ve riske göre düzeltilmiş performansı artırdığı görülmektedir. Bu da gayrimenkulün çeşitlendirilmiş bir portföyde yer alması gerektiği durumunu ortaya koymaktadır (Anonymous 2018).

Gayrimenkulün kiralanması ve gelir getirmesi de riski azaltma konusunda önemli bir yeteneğe sahiptir. Nakit akışı stratejisi izleyen ve uzun vadeli kiralama işlemlerinde faiz oranlarını azaltmaya karar vermiş olan portföyler piyasa hareketlerine daha az maruz kalmakta ve enflasyondan korunma kabiliyetine sahiptirler. İyi bir şekilde yapılan uzun vadeli kiralama içerikli belirli gayrimenkuller, çok istikrarlı gelir akışlarına sahip olacak ve benzer bir getiri veya düşük riskli yatırımları gerçekleştirecektir (Anonymous 2017).

Gayrimenkul yatırımları, genel olarak sabit ve istikrarlı bir gelir elde etmek için yapılan ve öz kaynaklara daha fazla dayalıdır. Gayrimenkul portföy içinde önemli ölçüde risk azaltma potansiyeli olsa dahi bir varlık sınıfı hala önemli miktarda piyasa riski taşımaktadır. Çünkü gayrimenkul yatırımları, genel ekonominin yükseliş ve çöküş dönemlerini önemli ölçüde yansıtan ve döngüsel olarak kendini tekrarlayan yatırımlar olarak bilinir. İstihdam ve demografik değişimlere ek olarak, gayrimenkul, faiz oranlarındaki ve dolayısıyla sermaye arz değerlerini ve arzını etkileyen kredi



piyasalarındaki değişimlerden de etkilenmektedir. Piyasa temelindeki değişikliklerin yanı sıra, temel yatırım portföylerinin bir parçası olarak, gayrimenkul ekleyerek çeşitlendirmek isteyen yatırımcılar, bölgeye veya gayrimenkul türüne göre çalışma yapmaya ihtiyaç duyacaklardır (Anonymous 2018).

Günümüzde işletmelerin yönetim tarzları, projelerin eş zamanlı olarak yürütülmesi ihtiyacına cevap vermemektedir. İşletmeler, portföy yönetimini, tüm kaynakları, yetenekleri, stratejik hedefleri, çevresel faktörleri dikkate alarak, organizasyon için doğru ve etkin bir şekilde yürütmelidir. Bu sebeple başarılı stratejik proje yönetimi için, portföy düzeyinde karar vermeyi destekleyen, dijital ortamda iyi çalışan sistemler gerekmektedir (Bilgin vd. 2018). Özellikle gayrimenkul ve varlıkların yönetiminde veri tabanlarının oluşturulması ve kullanıma sunulması, işletme performansına olumlu katkı yapabilecektir.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Literatür ve uygulamada gayrimenkul yönetimi ile varlık ve tesis yönetimi uzmanlığı ile ilgili çalışmaların hızla yayıldığı gözlenmekte ve bu alanda kamu ve özel sektörde kariyer uzmanlığına gereksinimin de hızla artış gösterdiği dikkati çekmektedir. Gerek bireysel ve kurumsal yatırımcılar, gerekse şirketler ve kamu kurumlarının gayrimenkul ve varlık yönetimi çalışmaları ve bu çalışmaları yapacak uzmanların danışmanlığına gereksinimleri, artan risk ve belirsizlik koşullarında gittikçe hayati derecede önem kazanmaktadır. Bu koşullarda yapılan bu çalışmanın temel amacı; bir elektronik platform üzerinden çalışan gayrimenkul portföy yönetimi sistem ve alt sistemlerinin, şirketin gayrimenkul yönetimi iş akış süreçlerine katkısını ölçmektir. Buna ilave olarak sistem kullanımı öncesi ve sonrası için performans analizi yapılması ve kullanıcıların karşılaştığı sorunların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

## **1.3 Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışma, gayrimenkul yönetimi ile ilgili temel kavramlar ve ilkeler, gayrimenkul portföy yönetim sistemleri, gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullandığı belirlenen

seçilmiş işletmeler, bu işletmelerde çalışan kullanıcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve kullanıcı anketlerini kapsamaktadır. Ayrıca, çalışma kapsamında katılımcılara, çalıştıkları şirketin gayrimenkul yönetimiyle ilgili uygulama esasları, prosedürleri, el kitapları olup olmadığı ve Türkiye'deki gayrimenkul yönetimi ile ilgili yasal yeterliliği nasıl buldukları da sorulmuştur.

Çalışma kapsamında, gerek literatür ve makro verilerin değerlendirilmesi, gerekse saha çalışmalarının bulgularına dayalı olarak portföy yönetimi yaklaşımlarının yatırımların korunması ve büyüme ile yatırımcıların korunması yönlerinden avantajları ve dezavantajları tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurumsal gayrimenkul yaklaşımlarının başta sermaye şirketleri olmak üzere önemli gayrimenkul varlığına sahip olan bütün kamu ve özel kurumlarda uygulanmasına olan gereksinim ve bu alanda yapılması gereken kurumsal düzenlemelerin ana hatları konulmaya çalışılmıştır.

Kaynak araştırması, ikincil veriler ve saha çalışmasının bulgularına dayalı olarak hazırlanan bu çalışmanın sonuçları beş bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, kullanılacak materyal ve yöntemler anlatılmıştır. İkinci bölümde, konuya ilişkin daha önce yapılmış çalışmaların özetlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; gayrimenkul portföy yönetimindeki temel kavramlar ve ilkeler, portföy yönetim sistemleri, etkin ve verimli gayrimenkul yönetiminin önemi ve gayrimenkul sektöründe hizmet veren kurum ve kuruluşlara rehberlik edecek nitelikte, gayrimenkul yönetiminin alt kategorilerini oluşturan bazı önemli işlerin nasıl yapılması gerektiği ve bu işlerden hedeflenen faydalar anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, hazırlık aşamaları da dahil olmak üzere, gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kurmak için 4 ay ve sistem kurulduktan sonra performansının takip edildiği 24 ay süre boyunca elde edilen veriler, profesyonel bir gayrimenkul yönetiminden önceki ve sonrasındaki durum karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiş, gayrimenkul portföy yönetim sistemleri incelenmiş, elde edilen kazanımlar anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde, araştırma ve tasarım yöntemleri ile anket yönetimi anlatılmış ve toplanan veriler SPSS (statistical package for social sciences) programı ile analiz edilmiş, verilerin güvenilirliği test edilmiş ve anket sonuçları gayrimenkul portföy yönetimi kapsamında değerlendirilmiştir. Son bölümde ise

profesyonel bir gayrimenkul yönetimi ve sistemleri ile ilgili sonuçlara ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

#### **1.4 Araştırmanın Materyal ve Yöntemi**

Bu bölümde, çalışma sırasında gerçekleştirilen veri analizini içeren tüm çalışma süreci ana hatlarıyla belirtilmiştir. Çalışma tasarımı, yöntem, araçlar, çalışma alanı, çalışma sırasında toplanan verilerin ölçümü ve analiz yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. İlgili çalışmanın araçlarının, tekniklerinin veri ölçümü ve analizi için istatistiksel prosedürlerin seçilme nedeni de bu bölümde kısaca açıklanmıştır. Bu çalışmada, kütüphane taraması ve internet ortamında hazırlanmış kaynaklar ile önceki çalışmaların incelenmesini kapsayan literatür araştırması yöntemine başvurulmuştur. Çalışmanın veri kaynaklarından diğeri ise yasal düzenlemeler ve kurumların iç uygulamalarıdır. Buna ilave olarak gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullandığı belirlenen seçilmiş işletmelerde kullanıcılar ile yapılan yüz yüze görüşme ve anket sonuçları da çalışmada gayrimenkul portföy yönetimi yaklaşımları ile portföy yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve kurumsallaşma olanaklarının irdelenmesi sağlanmıştır.

Gayrimenkul yönetiminin, bir şirketin toplam varlık yönetimindeki, ortalama olarak potansiyel etkisini anlayabilmek için, işletmelerin aktiflerinde kayıtlı gayrimenkullerin değerleri hesaplanarak elde edilen söz konusu değer; işletme bilançosunun 25. Maddi Duran Varlıkları ile 50. Öz Kaynakları içindeki payları incelenmiştir. İncelemeye konu işletmede gayrimenkul yönetim sistemi kurulmadan önceki durum ile sonraki durum karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir. Çalışma verileri, grafiksel gösterimler, tablolar ve çalışmaya uygun istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Örnek gayrimenkul portföy yönetim yazılımları araştırılmış ve elde edilen bilgiler ışığında gayrimenkul portföy yönetim sisteminin kurulmasının önemi, etki ve faydaları tartışılmıştır. Gayrimenkul portföyü büyük olan şirketlerin gayrimenkul yönetim süreçlerinde karşılaştığı problemlere ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Gayrimenkul portföy yönetiminin değerlendirilmesi ve kurumsal gayrimenkul yaklaşımlarının analizinde; gayrimenkul portföy yönetimi yaklaşımları; anket yoluyla toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda temel sorunlar incelenmiş ve portföy yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, kurumsallaşma olanakları ve gelişme eğilimleri değerlendirilmiştir.

Çalışmada, veri toplama ve analiz için nicel yöntemlerle ilişkilendirilerek yapılandırılmış bir gözlem olan “anket yöntemi” kullanılması tercih edilmiştir. Anket formları hazırlık aşamasında bir pilot çalışma yapılarak oluşturulan anket formları, gayrimenkul sektöründeki deneyimleri oldukça yüksek proje yöneticileri ve işletme yöneticileri gibi profesyonellere dağıtılmıştır (EK 2). Ayrıca akademik alanda yapılan araştırma ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ile soru ölçeği, beşli likert ölçeği ve derecelendirme ölçeğinden yararlanılarak nihai hali verilmiştir.

Çalışmada kullanılan anket yöntemi üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, sonuçların yorumlanmasında katkı sağlayacağı düşünülerek katılımcılara ait, eğitim, yaş, cinsiyet, tecrübe, görev unvanı, hizmet içi eğitim programı, organizasyonun türü gibi demografik verilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, gayrimenkul portföy yönetim sistemleri ile ilgili kapalı uçlu sorular içermiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise, gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının yaşadığı sorunlar ile gayrimenkul yönetimi ve ekonomisiyle ilgili bahsetmek istedikleri hususlar açık uçlu olarak sorulmuştur. Anket formları seçilmiş işletmelerin bulunduğu illerdeki, (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana, Samsun, Kayseri, Trabzon ve Erzurum) gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullanıcıları olan çalışanlarına uygulanmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgiler verilmiş, basılı veya elektronik ortamda anket formu gönderilerek doldurulması istenmiştir. Anket sonuçlarının anlaşılmasının kolay olması nedeniyle analizler ile sunulmuş ve önemli çıktılarının grafiksel gösterimi de yapılmıştır.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ VE İLAVE ARAŞTIRMA GEREKSİNİMİ

Çalışmanın temel konusu olan, gayrimenkul portföy yönetim sistemlerinin performans analizi ve kullanıcılar yönüyle değerlendirilmesi hakkında daha önce yapılan bilimsel bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte araştırma konusunun içerdiği alt başlıklar, kavramlar ve temel ilkeler ile ilişkili çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

Rutherford ve Stone (1989) tarafından yapılan “Corporate Real Estate Unit Formation: Rationale, Industry and Type of Unit” adlı çalışmada; bir şirketin bir kurumsal gayrimenkul birimi oluşturma gerekçesi ile kurulan birim yapıları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışmada konu ile ilgili dört sonuç ortaya konulmuştur. İlk olarak, oluşturulan gayrimenkul birimi türü ile sanayi sektörü arasında anlamlı bir ilişki bulunulmamıştır. İkincisi, gayrimenkul biriminin oluşum nedenleri ile şirketin endüstri yapısı arasında ilişkiler vardır. Üçüncüsü, tamamen sahip olunan bağlı ortaklıkların gayrimenkul biriminin oluşumunun, geliştirmeler ve kârlar tarafından desteklenmesi muhtemel iken, merkezi ve merkezi olmayan gayrimenkul birimlerinin, verimlilik ve maliyet kontrolü ile motive edilmesi muhtemeldir. Dördüncüsü, oluşturulan gayrimenkul biriminin, kâr ve maliyet kontrol üzerinde ayrı bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Veale'nin (1989) “Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline” adlı çalışmasında; Amerika'daki 284 büyük şirket ve üst düzey gayrimenkul yöneticileri ile yapılan anketin sonuçları değerlendirilmiştir. “Harvard Business Review” adlı dergide yayımlanan çalışmada Amerika'da, kamu ve özel sektördeki, büyük kuruluşların sahip olduğu gayrimenkullerin değeri, şirketlerin değerinin yaklaşık %25'i kadarı olduğu belirtilmiş ve kapsamlı bir karar alma süreci geliştirmek için, genel yönetim ilkelerini ve uygulamalarını içeren bir kurumsal gayrimenkul yönetimi stratejisi geliştirmenin gerekliliği vurgulanmıştır. Bununla birlikte çalışmada, büyük değerlerine rağmen, kurumsal gayrimenkul varlıklarının şirketlerin yönetimleri tarafından ciddiye alınmadığı tespiti yapılmıştır.

Redman ve Tanner'in (1991) “The Financing of Corporate Real Estate: A Survey” adlı çalışmasında; kurumların faaliyetlerinde gayrimenkul elde etmek için kullandıkları

finansman yöntemleri ve yöneticilerin finansman yöntemlerini seçerken dikkate aldıkları faktörler hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Söz konusu bulgular, Uluslararası Kurumsal Gayrimenkul Yöneticileri Birliği üyelerine gönderilen anket formları ile toplanan veriler analiz edilerek açıklanmıştır. Şirketlerin, gayrimenkul ihtiyaçlarını karşılamak için, iç finansman olarak kendi nakit akışlarını kullandıkları, dış finansman olarak ise, uzun vadeli olarak kiraya tuttuklarını, ortak girişim, gayrimenkulün ipotek edilmesi, sat ve geri kiralama gibi yöntemleri en çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Gayrimenkul yatırım ortaklıkları, teminatlı ipotek yükümlülükleri ve ipoteye dayalı menkul kıymetlerin kullanımı, finans yöneticilerinin en az tercih ettiği finansman türleri olduğu ve yöneticilerin hangi finansman yöntemlerinin kullanılacağına karar verirken borcun vergi avantajlarına ve nakit akışının kullanılabilirliğine bakma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Eichholtz vd. (1995) tarafından yapılan “Real Estate Portfolio Diversification by Property Type and Region” adlı çalışmada; bir bölgedeki gayrimenkulün türüne göre çeşitlendirmenin, gayrimenkul türündeki bölgeler arasındaki çeşitliliğinden daha iyi olup olmadığını belirlemek için elde edilen veriler analiz edilmiştir. Gayrimenkul türü ve bölgeye göre çeşitlendirme stratejileri ve korelasyon matrisleri karşılaştırılmıştır. Gayrimenkul getirisinde baskın gayrimenkul türü veya bölgesel boyutlar olup olmadığını belirlemek için ana bileşenleri saptanmış olup, genel olarak, tüm bölgeler ve tüm gayrimenkul türleri için geçerli olan anlamlı bir sonuca ulaşamadığı ortaya konulmuştur.

Rodriguez ve Sirmans’ın (1996) “Managing Corporate Real Estate: Evidence From the Capital Markets” adlı makalesinde; gayrimenkule dayalı varlıkların, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’deki büyük şirketlerin toplam varlıklarının %25 ila 40’ını oluşturduğu ve sermaye piyasaları verilerine dayalı olarak gayrimenkul ile ilgili kararların firma değerini nasıl etkileyebileceği, kurumsal gayrimenkulle ilgili çözülemeyen sorunların neler olduğu, etkin bir gayrimenkul yönetiminin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada gayrimenkul yönetimiyle ilgili olarak verilen kararların, şirketin ana stratejiyle uyumlu ve istikrarlı olması gerektiği ve firmaların değeri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Roulac (2001) tarafından yapılan “Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy” adlı çalışmada; kurumsal gayrimenkul yönetiminin, kurumsal iş stratejisine entegre olmasının önemi, gerekliliği ve şirketlere katacağı artı değerler anlatılmıştır. Nitelikli kurumsal gayrimenkul stratejilerinin, işletme büyümesi, verimlilik, insan kaynakları, işletme karlılığı, yenilenme, varlık yaratma, işletme değerini ve kültürünü geliştirme gibi birçok hedefi destekleyerek, etkin iş süreçlerine katkı sağladığı, rekabet avantajını ve hissedar zenginliğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararası Bina Konseyi (CIB - Conseil International du Bâtiment) tarafından düzenlenen sempozyumda, Then (2002) tarafından sunulan; “Tesis Tedarik ve Tesis Destek Hizmetlerinin Entegrasyonu: Bir Yönetim Süreci Modeli” adlı bildiri; operasyonel gayrimenkul varlıklarının yönetim etkinliğini artırmak için bir çerçeve veya model ile tüm paydaşların süreçlere olan katılımını teşvik eden bir bilgi tabanına duyulan gereksinim vurgulanmıştır. Bu bilgi tabanında, temel faaliyetlerin gereklilikleri, gayrimenkul ve tesis hizmetlerinin anahtar özellikleri ve dinamik değişiklikleri karşılayabilecek bir seçenek değerlendirmesi olması gerektiği bildirilmiştir. Sürekli olarak karşılıklı taraflar arasında, müzakere gerektiren, kurumsal gayrimenkul kaynakları için proaktif bir yönetim model önerilmiştir. Stratejik tesis yönetiminin, gayrimenkul kaynaklarının, iş planlarının ve hizmet performansının, sürekli olarak stratejik amaçlara uygun hale getirilmesinde çok önemli bir rolünün olduğu saptanmıştır.

Roulac vd. (2002) tarafından yapılan “Corporate Real Estate: A profile of the Leading Companies in Ireland” adlı çalışmada; İrlanda’da faaliyet gösteren ilk 100 şirketin özelliklerine ve kurumsal gayrimenkul stratejilerine ilişkin bir anket ile toplanan verilere dayalı olarak, kurumsal stratejide varlık olarak gayrimenkulün, ABD’deki deneyime kıyasla Avrupa bağlamında nispeten az geliştiği, gayrimenkule dayalı hakların ve gayrimenkul maliyetlerinin hissedar değeri üzerindeki etkilerinin önemsiz görünmemesi gerektiği bildirilmiştir.

Hoesli vd. (2004) tarafından yapılan “International Evidence on Real Estate as a Portfolio Diversifier” adlı çalışmada; gayrimenkul varlıkların karma varlık portföylerine dahil edilmesinin yararlarının uluslararası bir karşılaştırması sunulmuştur. Gayrimenkul

portföy ağırlığının istikrarını arttırmak amacıyla yeni yaklaşımlar kullanılarak, hem riskten korunma amaçlı işlemler, hem de riskten korunma amaçlı işlemler olmaksızın, analizler yapılmıştır. Bir portföye optimum gayrimenkul tahsisinin %15 ile %25 arasında olduğu ve gayrimenkul standart sapma düzeyinin değişmesi durumunda dengeli kalacağı bildirilmiştir. Bu çalışmada gayrimenkulün etkili bir portföy çeşitlendiricisi olduğu ve hatta yerel gayrimenkul tahsisinin yanı sıra, uluslararası taşınmazların da portföye ilave edilmesi durumunda, daha dengeli sonuçlar elde edileceği ortaya konulmuştur.

Ali vd. (2008) tarafından yapılan “Corporate Real Estate Strategy: A Conceptual Overview” adlı makalede; kurumsal gerçeklerin gelişiminde ortaya çıkan kilit konular derlenmiş, kurumsal gayrimenkulün tanımları, rolleri, katkıları, işlevleri, gayrimenkul varlıklarının nasıl değerlendirildiği ve iş hedeflerinin nasıl desteklendiği incelenmiştir. Bu çalışmada kurumsal gayrimenkul stratejisinin, şirketin finansal performansına önemli bir katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Haynes ve Nunnington (2010) tarafından yayımlanan “Corporate Real Estate Asset Management” adlı araştırmada; kurumsal gayrimenkul yönetimi, ticari gayrimenkul piyasası ele alınarak, sorunlara çağdaş çözümler, yenilikçi ve ilham verici katma değer oluşturan öneriler sunulmuştur. Gayrimenkul varlık yönetiminin arkasındaki teori ve kavramlar değerlendirilmiş ve işletme bağlamında nasıl uygulanması gerektiği konusunda stratejiler ve pratik öneriler ortaya konulmuştur.

Simoni'nin (2010) “A Decision Model for Real Estate Portfolio Valuation and Optimisation, Under Consideration of Real Estate Physical Characteristics” adlı çalışmasında; binaları ve arsaları içeren maddi ve duran varlığa ilişkin analizlere odaklanılmış, saha çalışmalarına yer verilmiş, bir emeklilik fonu için bir gayrimenkul portföy yönetimi ampirik karar modeli geliştirmek amacıyla bir tasarım kullanılmış ve optimizasyon modellemesi yapılmıştır. Bu çalışmada, günümüzün iş ortamında, optimize edilmiş bir varlık yönetimi durumuna ulaşmak için kullanılan varlık değerlendirme modelleri, bir şirketin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilecek önemli araçlardan biri olduğu vurgulanmıştır.



Grabel'in (2011) "Wealth Opportunities in Commercial Real Estate: Management, Financing and Marketing of Investment Properties" adlı eserinde; ticari gayrimenkul yönetimiyle ilgili temel terminoloji, proje analizi, finansmanı, pazarlaması, yönetimi, ortaklık kurulması, gayrimenkul alımı, satımı, vergi ve serveti korumak için atılacak adımlar anlatılmıştır. Yeni başlayacak bir inşaat projesi veya bir rehabilitasyon projesinin, hali hazırda bitmiş bir projenin doğrudan satın alınmasından çok daha karmaşık ve riskli olduğu ve başarılı bir proje için geliştiricilerin katılımını sürdürmesinin çok önemli olduğu belirtilmiştir.

Parker'ın (2011) "Global Real Estate Investment Trusts" adlı çalışmasında; gayrimenkul yatırım fonlarında kararların nasıl alındığını ve nasıl alınması gerektiğini analiz edilmiştir. Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları (GYO)'nın, dünyanın en hızlı büyüyen borsa sektörlerinden biri olduğu, ticari varlıklarının sahiplenildiği ve yönetildiği ve bu varlıkların sermaye piyasasına erişimi olan ana araçlardan biri olduğu tespiti yapılmıştır. Çalışma, bir GYO şirketinin nereye gitmek istediğini bularak, mantıklı bir şekilde oraya nasıl gidileceğini ve orada sürdürülebilirliği sağlayıp sağlamayacaklarını ölçmek için yapılmıştır. Gayrimenkul yönetimi hakkında etkili karar vermenin temelleri, veri analizi, stratejik varlık tahsisi, performans izleme ve kontrolü ve yetkin profesyonel çalışanların rolleri açıklanmıştır. Bu eserde, GYO'ların hem güvenilirliğini, hem de sofistike uluslararası kurumsal yatırımcıların güvenini yeniden kazanması için gayrimenkul yatırım karar verme süreçlerine, şeffaflık, hesap verilebilirlik, titizlik ve tutarlılık getirmenin önemi ortaya konulmuştur.

Ebinger ve Madritsch (2012) tarafından yapılan "A Classification Framework for Facilities and Real Estate Management: The Built Environment Management Model" adlı çalışmada; örgütsel yapılı çevrenin yönetim fonksiyonları için endüstriye yönelik tarafsız bir sınıflandırma modeli sunmayı amaçlanmıştır. Modelde, yerleşik çevre yönetimi işlevlerinin stratejik değeri vurgulanmış ve bu işlevlerin verimli bir şekilde etkileşimde bulunduğu ve stratejik değer ürettiği gözlemlenmiştir. İş birimleri arasındaki, örgütsel boşlukları ve çakışmaları belirlemek için kullanılabilen ve sorumlulukların en etkili biçimde nasıl hizalanabileceği bildirilmiştir.

Kaganova'nın (2012) "Guidebook on Real Property Asset Management for Local Governments" adlı çalışmasında; yerel yönetimlerin iyi yönetim ve iyi uygulama çerçevesi çerçevesinde, belediye arazisi ve inşaat gayrimenkullerinin yönetimini iyileştirmek için ilk adımlar atmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Belediye arazisinin ve malvarlığının bazı özellikleri açıklanmıştır. Gayrimenkul portföylerinin yapısı ve etkin gayrimenkul varlık yönetimine sistematik bir yaklaşımı için bir dizi öneri verilmiştir. Gayrimenkul varlıklarının yönetiminin iyileştirilmesinin temel nedenleri, yerel yönetimler için faydalı olabilecek ana unsurlar ve önemi belirtilmiştir. Varlık yöneticilerinin kendi başlarına uygulayabilecekleri sistematik bir yaklaşım önerilmiştir. Özellikle kamu kuruluşlarına ait gayrimenkul varlıklarının yönetiminin iyileştirilmesinin temel nedenleri sunulmuş ve gayrimenkul yönetimiyle ilgili iyi uygulamalara dayalı modeller ve yöntemler ortaya konulmuştur.

Schleich (2012) tarafından yapılan "Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock" adlı çalışmada; sürdürülebilirlik odaklı gayrimenkul portföy yönetimi süreci, yeşil bina kavramları ve enerji tasarrufu anlatılmıştır. Gayrimenkul yönetimde, sürdürülebilirlik için stratejik bir yaklaşım geliştirme, sürdürülebilirlik süreçlerinin analizleri, gayrimenkul yatırımı ve yönetimi için bütünsel bir sürdürülebilirlik yönetimi yaklaşımının kapsamı ve bileşenlerine ilişkin konulara yer verilmiştir. Bu çalışmada gayrimenkul portföy yönetimde, bir sürdürülebilirlik politikası tanımlayarak, organizasyonel yetenekler ve yapılar oluşturmak, uygun bir sürdürülebilirlik ölçüm ve değerlendirme çerçevesi benimsemek, şirket prosedürlerini uygulamak, bir şirketin işletme verimliliğinin ve rekabet avantajlarının artmasına ve nihayetinde üstün bir finansal performans göstereceği belirtilmiştir.

Santucci'nin (2013) "Asset Management Handbook for Real Estate Portfolios" adlı çalışmasında; gayrimenkul portföyünün kavramsal tanımlaması, gayrimenkulün sermaye gereksinimlerini değerlendiren teknikler ve politikalar, varlık yönetiminin ne olduğu, fırsatların ve tehditlerin nasıl belirlendiği, nelerin yapılması gerektiği anlatılmıştır. Bu çalışmada gayrimenkul portföyünün risk analizinin, uygulanabilirliğinin ve ihtiyaçları belirlemenin çok önemli olduğu gösterilmiştir.

ISO 55000:2014 Asset Management (Anonymous 2014) uluslararası standardında; varlık yönetimi ve varlık yönetimi sistemlerine genel bakışı, ilkeleri ve terminolojisi açıklanmıştır. Varlık yönetimi faaliyetleriyle ilgili alanlar hakkında bilgi verilmiş, bir varlık yönetim sisteminin temel unsurları arasındaki ilişkiyi göstermiş ve varlık yönetiminden beklenen faydalar bildirilmiştir. Uluslararası bu standart, ISO 55001 Varlık Yönetimi Sistemleri Gereklilikleri ve ISO 55002 Varlık Yönetim Sistemleri Kılavuzu standartlarının altyapısını oluşturmuştur.

Elton vd. (2014) tarafından yürütülen “Modern Portfolio Theory and Investment Analysis” adlı çalışmada; modern portföy teorisi ve yatırım analizi, bireysel menkul kıymetlerin özellikleri, analizleri ve menkul kıymetlerin portföylerle optimal şekilde birleştirilmesi teorisi ve uygulaması incelenmiştir. Modern portföy analizi, genel denge teorisi ve yatırım analizinin durumu erişilebilir ve sezgisel bir biçimde ele alınmıştır. Gelişmiş yatırım analizi ve portföy yönetimi kavramları sunulmuş ve teoremin arkasındaki ekonomik sezgi vurgulanmıştır.

Muczyński'nin (2015) “An Integrated Approach To Real Estate (Portfolio) Management, University of Warmia and Mazury” adlı eserinde; gayrimenkul yönetimi faaliyetleri, gayrimenkul sektörünün gelişimi, gayrimenkul yatırımcılarının ihtiyaçları ve piyasa ortamındaki genel değişiklikler anlatılmıştır. Bununla birlikte, Almanya gayrimenkul piyasası koşulları altında geliştirilen çok boyutlu temel gayrimenkul yönetimi kavramı üzerine gayrimenkul yönetiminin bütünlük bir görünümü sunulmuştur. Sunulan kavramın, gayrimenkul yönetimi faaliyetlerini ve iş pratiğindeki görevleri uyumlaştırmak, sayısal değerli veri olarak kullanmak ve bilimsel araştırmanın değerlendirilmek için, bir sınıflandırma şeması olarak kullanılabileceği gösterilmiştir. Bu kavram, gayrimenkul yönetiminin profesyonel bir hizmet olarak yapılandırma ve düzenleme yolunda önemli bir adım olduğu sonucu bulunmuştur.

“RICS Professional Guidance, Real Estate Fund, Asset And Property Management: Investment Services, Information Paper” (Anonymous 2016) adlı çalışmada; gayrimenkul profesyonellerinin görevleri, sorumlulukları, faaliyetleri tanımlanmış,

şeffaflık, işlerlik ve paydaşlara karşı hesap verebilirlik yönüyle gayrimenkul yönetimine bir disiplin getirilmesi amaçlanmıştır.

Kavrakov'un (2016) Orta Doğu Avrupa (CEE - Central Eastern Europe) Gayrimenkul Kongresinde "Asset vs. Facility Management - Spot the Difference" adlı sunumunda; "Varlık Yönetimi" ve "Tesis Yönetimi" kavramlarının profesyonel özellikleri ve işlevlerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Tesis yöneticilerinin, çok yönlü varlık yönetimi araçlarını kullanarak, organizasyonun temel hedeflerine ulaşmasında, iş birimlerinin birlikte, koordineli olarak çalışmasında çok önemli bir sorumluluğu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2016) tarafından hazırlanan "İnşaat ve Gayrimenkul Muhasebesi" adlı eserde, "Muhasebenin Tanımı, Fonksiyonları ve Temel Kavramları, İnşaat Sözleşmelerinin ve Gayrimenkullerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Temel Kavramlar, İnşaat Sözleşmeleri, Maddi Duran Varlıklar, Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller ve İlgili Diğer Hususlara İlişkin Türkiye Muhasebe Standartları, İnşaat İşletmelerinde Maliyet Hesaplamaları, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, İhale Konusu İnşaat İşleri ve Özel Bina İnşaatlarında Asgari İşçilik Uygulamaları, İnşaat İşletmeleri Belge ve Kayıt Sistemi" konuları anlatılmıştır.

Oladokun'nun (2016) "Corporate Real Estate Management: A Need for Paradigm Shift in Nigeria, Sri Lankan Journal of Estate" adlı çalışmasında; Nijeryalı bankaların gayrimenkul varlıklarının yönetimini genel iş hedeflerine entegre etmek için benimsemiş oldukları stratejiler değerlendirilmiş, kurumsal gayrimenkul yönetim, banka yöneticileri tarafından finansal durumlarını iyileştirmek için benimsenebilecek bir geri dönme aracı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada gayrimenkul sektöründeki verimliliği ve karlılığı arttırmak için kurumsal gayrimenkul yönetim birimlerinin kurulmasının ve gayrimenkul yöneticilerine eğitim verilmesinin gerekliliği ve önemi bildirilmiştir. Ayrıca çalışmadan çıkan sonuçlar, işletme yöneticilerinin, etkin kurumsal gayrimenkul yönetiminin anahtar faktörlerine önem vermeleri ve gelecekteki performans eğilimlerine tam olarak uyum sağlamaları gerektiği ortaya konulmuştur.

Haynes vd. (2017) tarafından yapılan “Corporate Real Estate Management: Strategy and Implementation” adlı çalışmada; “Kurumsal Gayrimenkul Varlık Yönetimi”nin tarihi, kökeni, bugünkü önemi, disiplinleri, odağı ve kapsamı araştırılmıştır. Kurumsal gayrimenkul yönetiminin, iş planları, gayrimenkul stratejileri, işletme ve gayrimenkul verileri, muhasebeleştirilmesi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kurumsal strateji ile gayrimenkul stratejisi arasındaki bağlantıların tespiti, stratejik düşünme, uygun analiz araçları kullanılması, problemlere bütünlük çözümlerinin bulunması, alan planlaması, tasarım, bina ve konum değerlendirmesi, çevresel etkiler, sürdürülebilirlik gibi konuların önemi ortaya koyulmuştur.

Tanrıvermiş’in (2017) “Gayrimenkul Değerleme Esasları Çalışma Notları” adlı eserinde; “değerleme bilimi, taşınmazların sınıflandırılması, değerlendirme süreçleri ve yöntemleri, uygulamaları, gayrimenkul piyasası ve kurumları, gayrimenkul finansmanı ve araçları, değerlendirme hizmetlerinin organizasyonu, değerlendirme standartları ve varlık değerlendirme standartları ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin yasal düzenlemeler” teorik esasları ve uygulama sorunları detaylı olarak açıklanmıştır.

Bilgin vd. (2018) tarafından yapılan “Construction Project Portfolio Management Tool” adlı çalışmada; başarılı proje yönetimi, portföy yönetimi ve şirketlerin stratejik yönetimi için portföy düzeyinde karar vermeyi destekleyen araçlar gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada, inşaat şirketlerinden proje bilgisini alarak, portföyler arasında projeler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları göz önünde bulunduran bir analizi mümkün kılan, şirketin stratejik önceliklerini göz önünde bulundurarak en iyi portföyü seçen ve karar vermeyi kolaylaştıran bir portföy yönetimi ilkelerinin benimsenmesinin yararlı olacağı bildirilmiştir.

Kolodziejczyk vd. (2019) tarafından yapılan “The Concept of the Real Estate Portfolio Matrix and Its Application for Structural Analysis of the Polish Commercial Real Estate Market” adlı eserde; büyüme payı matrisi kavramına dayanan gayrimenkul portföy değerlendirmesi için yenilikçi bir model sunulmuştur. Önerilen gayrimenkul portföy matrisinde, tutma süresi boyunca değer kazanma potansiyeli ve istikrarlı pozitif nakit akışları üretme yetenekleri olmak üzere iki ana özellik niteliği kullanılmıştır. Modelin

amacı, bu iki boyutu bireysel gayrimenkullerin niteliklerinin değerlendirilmesinde kullanmak ve farklı gruplardaki gayrimenkul yatırımcılarının tercihlerini karşılamak için alt kümelerini belirlemektir. Bu model, şirketlere, çekirdek olmayan varlık varlıklarının satış stratejisinin nasıl optimize edileceğine dair stratejik tavsiyeler sunmak üzere geliştirilmiş olup, Polonya ticari ve konut gayrimenkul piyasasının geçici yapısal analizinde uygulanabildiği ortaya koyulmuştur.

Aslan'ın (2019) "BT Haber Ulusal Haftalık Gazete, Kurumsal İş Uygulamaları" ile ilgili röportajında; dijital dönüşüm fırsatlarını görebilen şirketlerin, teknolojinin yüksek hız ve verimlilik avantajlarından yararlanarak, pazar paylarını genişleteceği, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini arttıracacağı ve rekabette liderlik edeceğini ifade etmiştir.

Literatür özeti verilen mevcut çalışmalar, şirketlerin üst yönetimlerinin profesyonel varlık ve gayrimenkul yönetimine gereken ilgiyi ve önemi göstererek, değer odaklı olarak, bütüncül bir bakış açısıyla varlık yönetimini organizasyonun en üstündeki hedeflerle uyumlu hale getirdiklerinde ve dijital dönüşümü sağladıklarında çok önemli kazanımlar elde ettiklerini göstermektedir. Türkiye'de profesyonel gayrimenkul portföy yönetimini bir elektronik platform ya da sistem üzerinden yapan şirket sayısının çok olmaması sebebiyle saha çalışması az sayıdaki kurum üzerinde yapılabilmiş olup ileride, dijital gayrimenkul portföy yönetimiyle ilgili farkındalığın ve kullanımın artmasıyla birlikte daha kapsamlı yeni araştırmalar yapmak mümkün olacaktır.

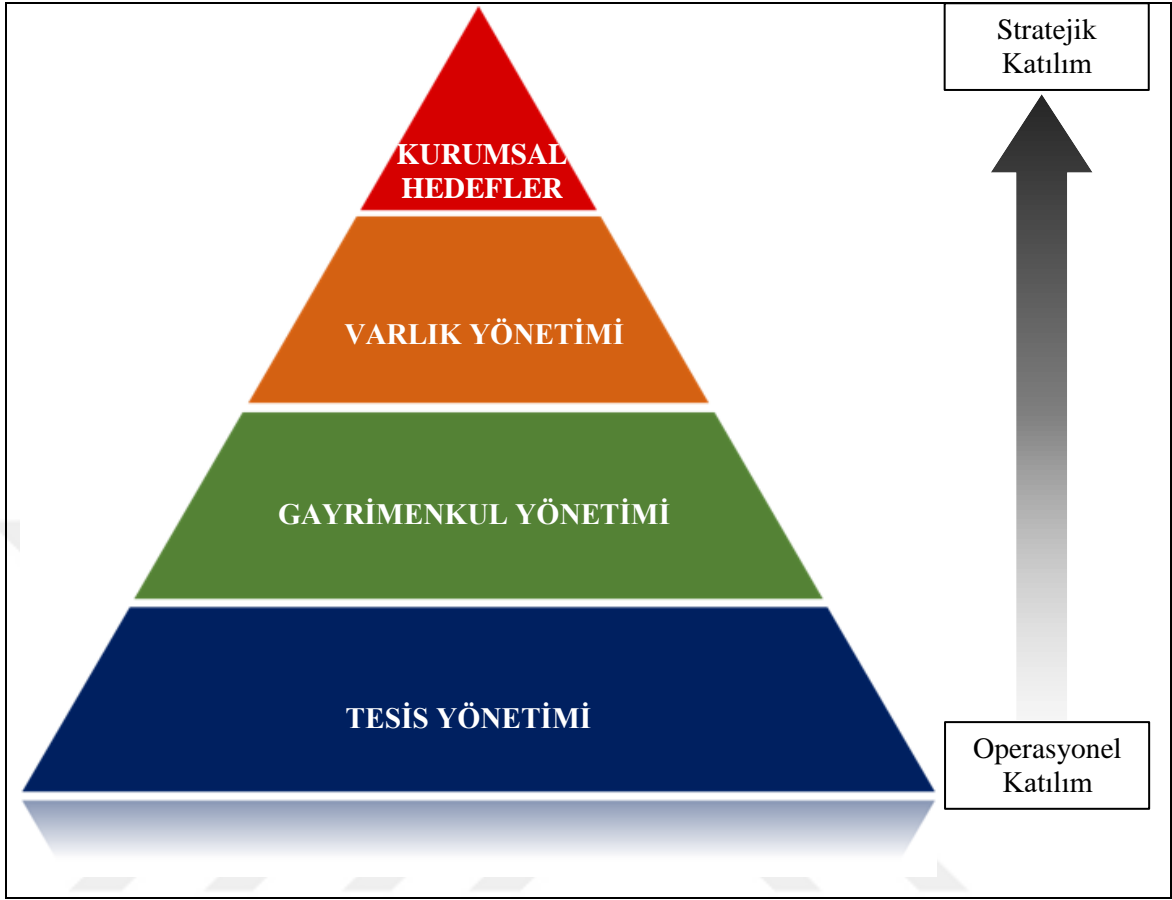
### 3. GAYRİMENKUL PORTFÖY YÖNETİMİ VE SİSTEMLERİ

Bu bölümde, gayrimenkul portföy yönetimindeki, teorik altyapı, temel kavramlar ve ilkeler, portföy yönetim sistemleri, etkin ve verimli gayrimenkul yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, gayrimenkul sektöründe hizmet veren kurumlara rehberlik edecek nitelikte, gayrimenkul yönetiminin alt kategorilerini oluşturan bazı önemli işlerin nasıl yapılması gerektiği ve bu işlerden hedeflenen faydalar açıklanmıştır.

#### 3.1 Teorik Altyapı ve Temel İlkeler

İyi bir gayrimenkul yönetimi sürecinde; gayrimenkul yönetiminin organizasyon içindeki yeri, kurumsal yönetim politikaları, varlık yönetimi, tesis yönetimi ve diğer yönetim sistemlerinin birbirleriyle olan ilişkileri, etkileşimleri bir bütün halinde el alınmalıdır. Kurumsal işletmelerde yönetim kurulu tarafından öncelikli olarak belirlenen stratejik hedefler arasında işletmenin; misyonu, vizyonu, stratejik yönetimi ve yönetim politikalarına yer verilmektedir. Söz konusu yönetim politikalarına dayalı olarak üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanan bir varlık yönetim politikası oluşturulmaktadır. Hazırlanan bu varlık yönetimi politikaları; varlık yönetimi, varlık portföyleri, stratejik varlık yönetimi planları, varlık yönetim sistemleri, münferit varlıklar ve diğer konuları içermektedir. Hazırlanan söz konusu varlık yönetim politikalarına paralel olarak ta gayrimenkul yönetimi politikası hazırlanmaktadır.

Gayrimenkul yönetimi, varlık yönetiminin entegre bir parçası olup temel olarak; arazi, arsa, binalar, tesisler, altyapılar, gayrimenkule dayalı haklar ve bu hakların yönetimi ile diğer konuları kapsamaktadır. Gayrimenkul yönetimi politikalarına bağlı olarak, şirketlerin tesis yönetimi politikaları geliştirilir. Tesis yönetimi genel olarak, bina, işletme bakım-onarımı, müşterilerin hizmet talepleri, personel yönetimi gibi diğer birçok iş kalemlerini içermektedir. Bu bakımdan bir organizasyonun yapısı incelendiğinde, varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi ve tesis yönetimi hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve bir piramide benzer (Şekil 3.1). Tesis yönetiminde, operasyonel katılım çok yoğun iken, piramidin üstlerine doğru çıkıldıkça, stratejik katılım artar (Tanrıvermiş 2018).



Şekil 3.1 Varlık yönetimi

“Varlık Yönetimi” kavramı, 1980’li yıllar sonrasında, daha çok fiziksel varlıklarla ilgili olarak özel sektörde ve kamu sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. İngiltere’de, Kuzey Denizinde yaşanan petrol platformu felaketi sonrasında ve 1980’lerin petrol fiyatlarındaki çöküşü izleyen dönemde radikal bir değişime ihtiyaç duyulmuştur. Her bir petrol platformu için, varlık yaşam döngüsü yönetimine dayanan küçük, dinamik, çok disiplinli ekiplerin oluşturularak, yenilikçilik teşvik edildi ve tüm bunların sonucunda performans, maliyet, verimlilik ve güvenlik gibi alanlarda çok önemli gelişmeler elde edilmiştir. Yine, düşen hizmet düzeylerle, artan maliyetlerle ve zayıf planlamalarla karşı karşıya olan Avustralya ve Yeni Zelanda kamu sektörü, 1993 yılında “Toplam Varlık Yönetimi El Kitabı” yayınlayarak daha iyi stratejik planlamaya, önceliklendirmeye ve değer odaklı olmaya yönelik bir dizi faaliyet başlatmıştır (Anonymous 2015b).

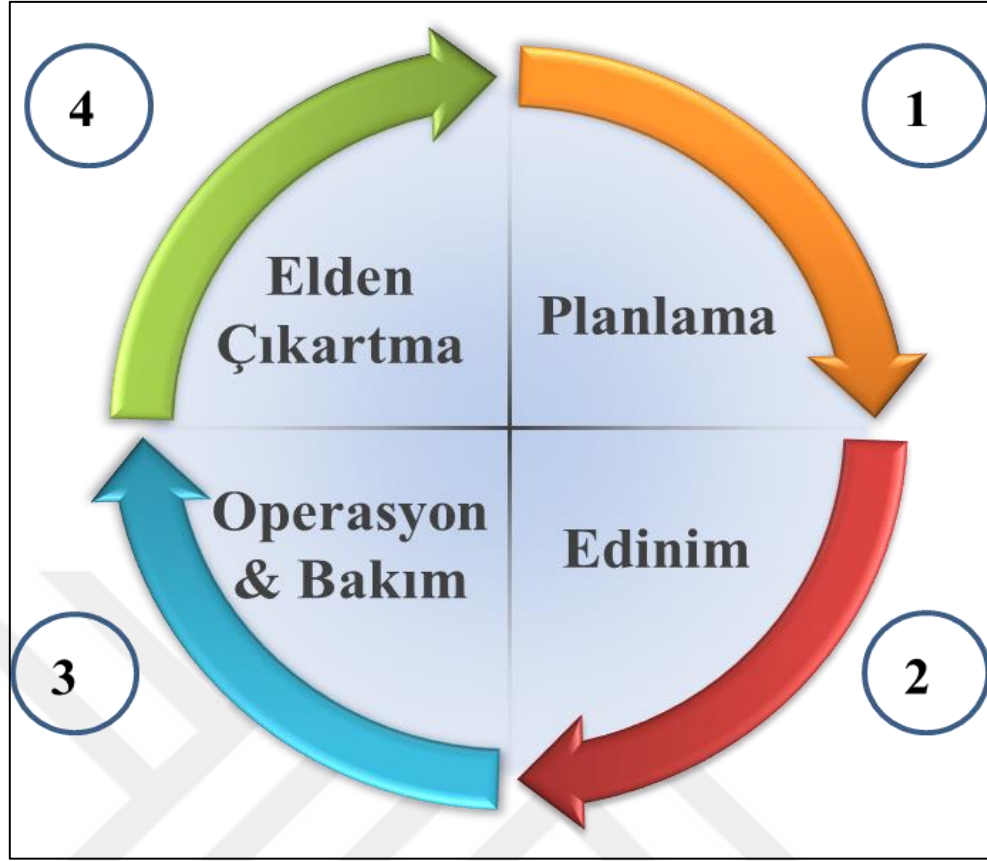


Zaman içerisinde, varlık yönetimi anlayışında ve ilkelerinde, dünya genelinde bir dizi yaklaşım, standart ve model geliştirilerek, önemli ilerlemeler kaydedilmiş ve varlık yönetimi günümüzde daha büyük bir sektör haline gelmiştir. Varlık yönetimi, geniş bir bakış açısıyla varlıkları geliştirmek, yönetmek ve bütüncül bir yaklaşım ile daha fazla katma değer elde etmek amacıyla önemli fırsatlar sağladığı, birçok kurum ve kuruluş tarafından kabul edilmiştir.

Varlık Yönetimi Enstitüsü (IAM - Institute of Asset Management) 1994 yılında kurulmuş ve özellikle de 2002'den sonra, varlık yönetimi disiplini geliştirmek ve dünyadaki diğer birçok kuruluşla birlikte, ortak bir bakış açısı oluşturmak için çalışmalarına başlamıştır. 2014 yılında, varlık yönetimi iyi uygulamalarının yaygınlaşması, standartlaşması ve profesyonel gelişimin sağlanması amacıyla Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından, ISO 55000 standartları serisi yayınlanmıştır (Anonymous 2015b).

Varlık yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla varlıklarından pozitif değer ürettiği koordineli faaliyetlerinin ve iş süreçlerinin toplamıdır. Organizasyon, varlıklarından pozitif değer oluşturmak için, maliyeti, performansı ve riskleri en optimum şekilde dengelemelidir. Varlık yönetimi politikasına uygun olarak stratejik varlık yönetimi planı hazırlanır ve bir varlık portföyü organizasyon tarafından tanımlanır. Varlık yönetimi, doğru varlıkların, doğru zamanda, doğru yerde bulundurulmasını ve varlıkların birlikte etkin ve etkili çalışmasını sağlar (Anonymous 2015b).

Varlık yönetiminde temel olarak; varlıkların nasıl oluşturuldukları, nasıl davrandıkları, nasıl işletildikleri, nasıl bakım-onarımı yapıldığı ve değiştirildikleri ile ilgili bilgiler araştırılmaktadır. Varlık yönetimi sistemleri genel olarak karmaşık ve çoğunlukla birbirine bağımlıdır, dinamik bir sistem söz konusudur ve hızlı bir şekilde değişebilir. Kurumlar, varlık yönetimi politikası hazırlayarak, varlık yönetim sisteminin kapsamının sınırlarını ve uygulanabilirliğini belirleyebilir. Varlık yönetimi, bazı temel aşamalardan oluşur. Bu aşamalar, bir yaşam döngüsü bakış açısıyla ele alınır. Aşamaların adı ve sayısı, farklı endüstri sektörlerinde değişiklik göstermekle birlikte başlıca, planlama, edinim, operasyon, bakım ve elden çıkartma olmak üzere dört temel aşamadan oluşur (Şekil 3.1) (Anonymous 2014).



Şekil 3.2 Varlık yönetimi yaşam döngüsü aşamaları

Varlık yönetimi, faaliyetlerin tüm yaşam döngüsü boyunca entegrasyonunu gerektirir, sadece bireysel yaşam döngüsü aşamalarını dikkate almaz. Varlık yaşam döngüsünün aşamaları boyunca ve varlık portföyünün tüm seviyelerinde çalışan çok sayıdaki disiplini bütünleştiren, farklı işlev ve disiplinlerden birçok uzmanlığın ortak bir görüşe katılmasını sağlayan ve bu konuları paylaşan bir anlayışa sahiptir. Modern varlık yönetimi, profesyonel uygulamalar için sonuçlara odaklanmayı ve disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirir. Varlık yönetimi profesyonel bir uygulama alanı olup, yönetim sistemlerinin kurulması, işletilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi konuları içerir (Anonymous 2015b).

Varlık yönetimi, bir organizasyonun en iyi kurumsal menfaatine uygun olarak yapılandırılmasıdır. Varlıklar, organizasyonun kurumsal amaç ve hedefleriyle aynı eş güdümlü tutulmaya çalışılır. Varlıkların bütüncül bir bakış açısıyla ve koordineli olarak yönetilmesi için bu alanda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip profesyoneller,

organizasyonların en önemli sermayesidir (Haynes vd. 2017). Varlık yönetimi, organizasyonun bütünleşmiş bir parçasıdır ve bu sebeple organizasyonun muhteviyatı öncelikli olarak iyi anlaşılmalıdır. Organizasyonu etkileyen dış ve iç faktörler vardır. Dış faktörler olarak, sosyal, kültürel, politik, yasal, teknolojik, ekonomik gelişmeleri ve iç faktörler olarak ise, organizasyonun yapısı, kapasitesi, yetkinlikleri, sorumlulukları, görevleri, otoriteleri, kaynakları, prosedürleri, çalışanlar ve bunun gibi sıralayabiliriz (Anonymous 2015a).

İyi bir varlık yönetimi için ilgili tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentileri bilinmeli ve periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Organizasyonun içindeki çalışanlar, gruplar, hissedarlar, yönetim konsorsiyumları iç paydaşları oluşturur. Müşteriler, kullanıcılar, tedarikçiler, servis sağlayıcılar ve müteahhitler, sivil toplum kuruluşları, tüketici kuruluşları, devlet kurumları, düzenleyici makamlar, politikacılar, yatırımcılar, vergi mükellefleri, yerel topluluklar, finansal kurumlar, derecelendirme kuruluşları, sigortacılar ve çalışan temsilcileri ise dış paydaşları oluşturur. Paydaşların görüşleri kuruluşun varlıklarla ilgili kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden, görüşlerin tespit edilmesi, kaydedilmesi ve kuruluşun içinde dikkate alınması önemlidir. Bu sebeple, tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentileri belirlenerek, analiz edilmeli, stratejik varlık yönetimi planına dâhil edilmelidir (Anonymous 2014).

Varlıkla ilgili kararların nasıl alındığını anlamak, varlık yönetiminin önemli bir parçasıdır. Karar verme kriterleri, iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarından, varlık yönetimi politikasından ve kuruluşun risk tutumundan etkilenir. Dış ve iç paydaşların karar verme kriterleri oluşturma girişimleri öncelikleri belirlemek ve çelişen gereksinimleri çözmek için önemlidir. Karar verme kriterleri, alınan kararların önemine ve karmaşıklığına uygun olmalıdır. Karar verme kriterleri, varlık yönetimi hedeflerini karşılamak ve varlık yönetimi planları geliştirmek için rakip seçenekleri değerlendirmek için kullanılmalıdır. Kriterler, niceliksel, yarı niceliksel veya niteliksel kararları desteklemek için çeşitli şekillerde ifade edilebilir. Varlık yönetimini yönlendiren karar verme kriterlerini belirleme süreçleri açık olmalı ve belgelendirilmelidir. Paydaşlar kendilerini etkileyebilecek kararlar hakkında bilgilendirilmeli ve bunları etkileyebilecek kararlara girdi sağlamalı, gerektiğinde ilgili paydaşlarla iletişim kurmalıdır (Anonymous 2014).

Organizasyonun muhteviyatına, talep analizlerine, paydaşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine bakarak, şirketin varlık yönetim sisteminin çerçevesi ve kapsamı belirlenmelidir. Varlık yönetim sisteminin çerçevesi ve yapılabirliği, stratejik varlık yönetimi planında yer almalı ve organizasyondaki ilgili tüm iç ve dış paydaşlara gerekli bilgiler aktarılmalıdır. Varlık yönetiminin kapsamı oluştururken, varlık portföyleri, sınırlar ve karşılıklı bağımlılıklar, gereksinimler, dış kaynak kullanımları, organizasyonun yapısı, tüm iş birimlerinin işlevleri, sorumlulukları, yükümlülükleri, yetkileri ve diğer birimlerle olan etkileşimleri, dikkate alınmalıdır (Tanrıvermiş 2018).

Varlık yönetimi sisteminin başarılı olabilmesi için, yönetim süreçleri, faaliyetler, veri akışları ve diğer kurumsal fonksiyonlar birbirleriyle entegre edilmelidir. Devam eden iş süreçleriyle olan etkileşimler, ilgili tüm çalışanlara iletilmelidir. Kaynakların sınırlı olması sebebiyle, ilk olarak neyin geliştirileceğine ve öncelik verileceğine karar verilmelidir.

Varlık yönetimi politikası, organizasyonun kurumsal hedeflerine ulaşmak için uygulamak istediği ilkeleri belirten yazılı bir dokümandır. Varlık yönetimi politikası, üst yönetim tarafından hayata geçirilmeli ve tüm ilgili paydaşlar, varlık yönetimi politikasıyla uyumlu ve eş güdümlü çalışmalıdır. Bir varlık yönetimi politikası oluşturulduktan sonra, stratejik varlık yönetim planı da, organizasyon tarafından hazırlanmalı ve yetkinleştirilmelidir. Varlık yönetimi, stratejik bir düzeyde bir kuruluşun işletme ihtiyaçları, varlıklarının çeşitlendirilmesi ve gelecekteki yatırım ihtiyaçları hakkındaki kararları birbirine bağlayan iş planlamasının önemli bir parçasıdır (Tanrıvermiş 2018).

Yatırım sektöründe, varlık yönetimi, ticari gayrimenkul yönetimi, kurumsal gayrimenkul yönetimi, gayrimenkul yönetimi gibi terimler sıkça kullanılmaktadır. Varlık yönetimi, varlıkların yaşam döngüsü ile ilgili olarak, riski, getiriye, performansı etkileyen tüm faaliyetlerin daha çok stratejik yönetimini kapsamaktadır. Ticari gayrimenkul yönetimi, bir arazinin ham madde olarak alınmasını, planlara uygun olarak arsaya dönüştürülmesini, talep analizlerinin yapılarak, uygun projelerin tasarlanmasını, mühendislik işlerini, inşaatın yapımını, son kullanıcıya teslimini ve teslim edildikten

sonraki bakım onarım ve benzeri tesis yönetimi işlerine kadar oldukça geniş bir yelpazedeki hem stratejik, hem de operasyonel faaliyetleri kapsar (Tanrıvermiş 2018).

Kurumsal gayrimenkul yönetiminin amacı, gayrimenkul portföyünün işletme stratejisine uygun olmasını sağlayarak organizasyonel performansa katkıda bulunmaktır. Kurumsal gayrimenkul yönetimi, kavramı özel sektörde kullanılmaya başlamıştır. Ancak, kamu sektöründeki ilerleme ve gelişmeler, kurumsal gayrimenkul yönetimi kavramının, hem özel sektörde, hem de kamu sektöründe kullanıldığını göstermektedir (Haynes vd. 2017).

Gayrimenkul kararları, işletmelerin başarısındaki veya düşüşündeki temel özellikler olarak giderek daha fazla tanınmakta ve müşteri odaklı esnek yaklaşımlar söz konusudur. Gayrimenkul portföylerinin aktif olarak yönetimi esastır ve birçok dış kaynak seçeneği, sermaye artırımı potansiyeli, daha iyi varlık ve tesis yönetimi potansiyeli sunmaktadır. Giderek artan bir şekilde, bu portföyler daha stratejik bir kurumsal entegrasyon düzeyinde nasıl geliştiğinin temin edilmesiyle birlikte daha bütüncül bir şekilde yönetilebilir (Tanrıvermiş 2018).

Geçmiş dönemlerde, gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı haklar, geleneksel olarak şirketlerin diğer varlıkları gibi muamele görmemesine rağmen günümüzde şirketler gayrimenkul yönetimine giderek daha stratejik olarak bakmaktadır. Şirketlerin sahip olduğu finansal, fiziksel ve operasyonel varlıkların yönetimi ve tüm profesyonel hizmetleri birbirine bağlayan bir teorik kavram olarak, kurumsal gayrimenkul varlık yönetimi ön plana çıkmaktadır. Kurumsal gayrimenkul ve varlık yöneticilerinin, bu alanda lisans ve lisansüstü eğitimlerini alarak, iş planları, gayrimenkul stratejileri, işletme ve gayrimenkul verileri, gayrimenkulün muhasebeleştirilmesi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kurumsal strateji ile gayrimenkul stratejisi arasındaki bağlantıların tespiti, stratejik düşünme, uygun analiz araçları kullanarak problemlere bütüncül çözümler bulma, alan planlaması, tasarım, bina ve konum değerlendirmesi, çevresel etkiler, sürdürülebilirlik gibi konularda bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Haynes vd. 2017).

Gayrimenkul yönetimi ise, kiracılık kayıtlarının tutulması, kira ve işletme giderlerinin tahsil edilmesi, hizmet bedellerinin yıllık teslimi, kiracılarla irtibatının sağlanması, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, uygun bir çevre koşullarının sağlanması, sözleşme şartlarına uyulması, gayrimenkulün sürdürülebilir bir şekilde işletilmesi, vergilerin ve hizmet ücretlerinin tahsil edilmesi, kira sözleşmeleri kapsamında kiracıların tüm yükümlülüklerinin gözetilmesi ve uygulanması, problemleri çözülmesi, gerektiğinde davaların başlatılması, kiracılarla düzenli iletişimde bulunulması, taleplerini değerlendirmesi, kiracılarla ilgili kayıtların tutulması, güncellenmesi, sözleşmelerin bedel artış dönemlerinin takip edilmesi ve uygulanması, sözleşmelerin yenilenmesi, uzatılması, gayrimenkulün boşaltılması ve geri kazanılması, sigortaların yapılması, teminat alınması, gerekli bakım, onarım, tamiratın yapılması, sağlıklı ve güvenli çevre için yasal yönetmeliklere uygunluğun sağlanması gibi daha çok operasyonel ve günlük rutin işleri kapsar (Anonymous 2016).

Gayrimenkul yönetimi, daha çok Avrupa'da, özellikle de İngiltere'de kullanılan bir terim iken, dünyanın birçok yerinde, gayrimenkul yönetimi terimi kullanılıyor. Gayrimenkul yönetimi, büyük ölçüde, şirketlerin günlük operasyonel yönleriyle örtüşür. Gayrimenkulün istenen şartlarda olmasını temin etmek için gerekli profesyonel ve teknik işlerin yapılması, gerekli ve ilgili hizmetlerin, talep edildiği şekilde, düzende ve konumda yapılmasıdır. Ayrıca gayrimenkullerin elden çıkarılması, yeni gayrimenkullerin inşası veya devralınması, gayrimenkulün değerlendirilmesi, gayrimenkul sahibi ve kiracı ilişkileri, iş ve gayrimenkul değerlendirme gibi faaliyetleri kapsar (Haynes vd. 2017).

Kurumsal gayrimenkul yönetimi, bir organizasyonun, iş süreçlerini, amacını, pozisyonunu, değerler dizisini, stratejik varlıklarını, insanlar ve yerler dâhil olmak üzere, temel varlıklarıyla bütünleştirir, yönetir ve destekler. Sürdürülebilir çözümler ile desteklenen çalışma ortamlarının uygun şekilde temin edilmesini ve gayrimenkul alımlarının oranlarının ve dengesinin sürekli olarak izlenmesini sağlar. Kurumsal gayrimenkul yönetiminin başarılı bir şekilde stratejik olarak uygulanması, kuruluşun performansı ve verimliliği üzerindeki olumlu etkiler için fırsatlar yaratır (Haynes ve Nunnington 2010).

Kurumsal gayrimenkul yönetimi faaliyetleri, dış kaynak kullanımı, iş büyüme stratejilerinin çok önemli bir parçasıdır. Sadece gayrimenkul ile ilgili maliyetleri azaltmak üzerinde değil, aynı zamanda, işletme performansı, verimlilik üzerinde de çok hayati bir etkisi vardır. Kurumsal gayrimenkul varlık yönetimi, iş ortamını, organizasyonun içeriğini, pozisyonunu, kültürünü, amaçlarını uçtan uca hizalayan ve uyumlu hale getirir. Kurumun stratejik ve finansal gereksinimleri destekleyen uygun yerlerdeki taşınmaz seçimlerini yapar. İnsan yönetimi, verimlilik, performans ölçümü ve değerlendirmesi, çalışma ortamı, insan ve çevre etkileşimi ve sağlığı gibi başka diğer konuların da koordinasyonu sağlayan, optimum uyumu hedefleyen, disiplinler arası bir konumu vardır. “Kurumsal gayrimenkul varlık yönetimi stratejik uyum modeli”, kurumsal stratejiye değer katar, performansı artırır, tüm paydaşların aynı hedefler ulaşmak için çalışmasını sağlar (Haynes vd. 2017).

İngiliz Tesis Yönetimi Enstitüsü (BIFM - British Institute of Facilities Management), Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN - European Committee for Standardization) tarafından sağlanan ve İngiliz Standartları Enstitüsü tarafından onaylanan, Tesis Yönetimi (FM - Facility Management) tanımını resmen benimsemiştir: “Tesis yönetimi, birincil faaliyetlerinin etkinliğini destekleyen ve geliştiren kararlaştırılmış hizmetleri sürdürmek ve geliştirmek için bir kuruluş içindeki süreçlerin bütünleşmesidir.”

İngiliz Tesis Yönetimi Enstitüsü, bu tanımları “Tesis yönetimi yapıları çevredeki çok disiplinli faaliyetleri ve bunların insanlar ve işyerleri üzerindeki etkilerinin yönetimini kapsar” ifadesi ile genişletir. Bu ilave tesis yönetimi tanımı, tesis yöneticilerinin bir dizi farklı profesyonel disipline dâhil olduğunu ortaya koyar. Aynı zamanda iş yeri ile paydaşları arasındaki bağlantıyı da sağlar. Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği (IFMA - International Facility Management Association), ise tesis yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Tesis yönetimi, insan, yer, süreç ve teknolojiyi entegre ederek yapıları çevrenin işlevselliğini sağlamak için birden fazla disiplini kapsayan bir meslektir.” Tesis yönetimi, sadece multidisipliner faaliyetleri, temel faaliyetlerin etkinliğini, işyerinin insanların üretkenliği üzerindeki etkisini içermez aynı zamanda, çalışma ortamının ve destek hizmetlerinin iş süreçleri ve organizasyonun stratejik yönü ile uyumlu ve entegre olmasını sağlayarak örgütsel etkinlik elde etmeyi amaçlar (Haynes vd 2017).

Tesis ve gayrimenkul yönetimi faaliyetleri, gelişmiş sanayileşmiş ülkelerin gayri safi yurtiçi hasılasına (GSYİH) yaklaşık %5-10'una katkıda bulunmaktadır. Destek hizmetleri de dâhil olmak üzere toplam tesis yönetimi faaliyetinin değeri İngiltere GSYİH'nın yaklaşık %8,2'si kadardır. Bir Berger anketine göre, ABD'nin %70'i ve Avrupalı şirketlerin %50'si gayrimenkullerini stratejik bir kaynak olarak görülmektedir (Ebinger and Madritsch 2012).

İyi bir tesis yönetimi için, tesisler ve altyapı portföyünün, şirketin vizyonunu ve misyonunu yeterli şekilde desteklemesi, tesislerin doğru bir varlık karışımına sahip olması, etkin bir şekilde varlıklarını elde etmesi, tesislerin ve altyapı bileşenlerinin yeterince korunması ve tesislerin yasal standartlara uygunluğunun sağlanması gerekmektedir. Şirketler artık tesis yönetimine, sadece gündelik faaliyetler yapan bir arka ofis grubu olarak değil, tüm organizasyona önemli katkı sağlayan stratejik ve entegre bir fonksiyon olarak görmektedir. Günümüzde şirketler, işletme maliyetlerini düşürmek, enerji tüketimini azaltmak, sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek, verimliliği arttırmak ve tesislerin fonksiyonlarındaki süreçleri yönetmek için profesyonel tesis yönetimi şirketlerinden, hizmet satın almaktadır (Anonymous 2015a).

Tesis yönetimi, daha çok, maliyet kontrolü açısından şirketlerin üst yönetimlerinin gündeminde kalmıştır. Ancak tesis yönetimi, işletmelerin sadece fonksiyonel ve fiziksel olarak ayrılmaz bir parçası değildir, aynı zamanda şirketlerin güçlü marka imajı oluşturması, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti, sağlığı, güvenliği, kurumsal sosyal sorumluluk algısı açısından da şirketlere ve paydaşlara sosyal fayda da sağlamaktadır (Anonymous 2016). Bu nedenle, günümüzde şirketlerin artık sadece tesis yönetimine bir maliyet kalemi olarak bakmadığını, aynı zamanda güçlü bir marka imajına ve şirketlerin kurumsal sosyal fayda yönüne odaklandığını, görüyoruz. Farklı endüstrilerdeki tesisler arasında Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik (LEED - Leadership in Energy and Environmental Design) standartlarında liderliğin benimsenmesi, karbon emisyonlarının azaltılması, sağlıklı, güvenli, kaliteli ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının sağlanması gibi konular, ön plana çıkmıştır (Anonymous 2015a).



Tesis yönetimi, bir organizasyon içindeki çoklu fonksiyonel grupları içerir, bir grubun kararının bir başkası üzerinde etkisi olabilir, bu nedenle başarılı bir tesis yönetimi, uçtan uca bakan bir yönetim programını gerektirir. Bütün grupların birlikte ahenk içinde ve verimli olarak çalışmasını sağlamak, bütüncül bir şekilde yönetmek için, tesis yönetimi politikaları, şirketlerin varlık ve gayrimenkul yönetimi politikalarıyla uyumlu olarak hazırlanmalı ve geliştirilmelidir. Bu nedenlerle, gayrimenkul yönetimi sadece bir yer bulma ve mekân kullanma meselesi değil, aynı zamanda gayrimenkulün yatırımını ve kullanımını optimize etmek için tasarlanmış sistematik ve birbirleriyle ilişkili entegre bir yaşam döngüsüdür (Tanrıvermiş 2018).

İyi bir gayrimenkul yönetimi için, akıllı anahtar performans göstergeleri (KPI - Key Performance Indicator) belirleyerek, aktif olarak başarıyı ölçmek ve tüm bunları kurumsal hedeflerle de uyumlu hale getirerek, daha etkin bir şekilde yönetmek büyük önem arz etmektedir (Kavrakov 2016). Varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi ve tesis yönetimi birbirine son derece bağlı ve birbirine bağımlıdır, bu nedenle varlıkların yönetiminin en uygun şekilde sistematik entegrasyonu gerekmektedir (Then 2002).

Gayrimenkul yönetimi ve tesis yönetimi kararlarını kurumsal stratejiyle ilişkilendirme, proaktif olarak yönetme ve fiziksel varlık gereksinimlerini entegre bir işletme kaynakları yönetimi modeline dâhil etme ihtiyacı vardır. Profesyonel bir gayrimenkul yönetimi, en başta nitelikli insan kaynağı olmak üzere, teknolojik, finansal ve bilgiye dayalı tüm diğer kaynakları, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için optimize eden dinamik bir entegre yönetim sürecini temsil eder. Tüm bu süreçleri başarıyla gerçekleştirmek ve iş gereksinimlerini karşılamak için gereken süreçlerin iyi anlaşılması, organizasyon içinde farkındalık oluşturulması ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir. Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi ve tesis yönetimi uzmanlık alanlarında, uluslararası standartlara uygun akademik eğitimi almış, yetkinlikleri ve yetenekleri geliştirmiş nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve istihdam edilmesi çok önem arz etmektedir (Tanrıvermiş 2018).

Bir gayrimenkul portföy yönetim sisteminde; varlıkların yönetimi bir dizi temel kavram ve ilkeler üzerine kurulu olmalıdır. Başlıca temel kavramlar ve ilkeler; (i) hedefler ve liderlik, (ii) performans odaklı olmak, (iii) organizasyonel hedeflere uyumluluk, (iv) tam şeffaflık, (v) rekabetçilik, (vi) sürdürülebilirlik ve (vii) yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi şeklinde sıralanabilir. Bu ilkeler kısaca aşağıda özet olarak açıklanmıştır:

i. Hedefler ve Liderlik: Doğru hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleşmesi için yapılan liderlik, en etkin ve en verimli gayrimenkul yönetiminin ve değerinin gerçekleşmesinin belirleyicileri arasındadır. Başlıca hedefler; gayrimenkullerin geliştirilerek değerinin artırılması, gayrimenkullerden sürdürülebilir ek gelir elde edilmesi, işletme ve benzeri giderlerden tasarruf edilmesi etkin ve verimli gayrimenkul yönetim sistemleri geliştirilmesi, gayrimenkul yönetiminde örnek şirket olunması gibi olarak sıralanabilir. Organizasyon içinde varlık yönetimini başarılı bir şekilde kurmak, işletmek ve iyileştirmek için tüm yönetim kademelerinde, hedeflere bağlılık ve liderlik şarttır. (Anonim 2014). Bunun için; roller, sorumluluklar ve yetkililer açıkça tanımlanmış olmalı, çalışanların farkındalığı, yetkin ve yetkilendirilmiş olduğu sağlanmalı, gayrimenkul yönetimi ile ilgili olarak çalışanlarla ve paydaşlarla istişare edilmelidir.

ii. Performans Odaklı Olmak: Bir gayrimenkul portföyündeki varlıklar, şirket ve paydaşlarına değer sağlamak için mevcuttur. Gayrimenkul yönetimi, varlığın kendisine değil, varlığın şirkete sağlayabileceği değere odaklanır. Şirket ve paydaşları, organizasyonel hedeflere uygun olarak, maddi veya maddi olmayan varlıkların değerlerini belirler. Gayrimenkullerin en etkin ve verimli şekilde kullanımı ve yönetimi sağlanır (Anonim 2014). Ayrıca, performans odaklı bir yönetim ile gayrimenkul yönetim hedeflerinin, organizasyonel hedeflerle nasıl uyumlu olduğu açık bir şekilde beyan edilir, varlıklardan değer elde etmek için bir yaşam döngüsü yönetimi yaklaşımı kullanılır, paydaş ihtiyacını yansıtan ve değer tanımlayan karar verme süreçleri oluşturulur.

iii. Organizasyonel Hedeflere Uyumluluk: Bir şirketin gayrimenkul yönetimiyle ilgili kararları, işletmenin genel iş hedeflerini destekliyorsa etkili olabilir. Bu sebeple gayrimenkul yönetimi, organizasyonun stratejileriyle tutarlı olmalı ve kurumsal

hedeflerin gerçekleştirilmesini desteklemelidir. Gayrimenkul yönetimi, organizasyonel hedefleri, teknik ve finansal kararlara, planlara ve faaliyetlere dönüştürür. Gayrimenkul yönetimi kararları (teknik, mali ve operasyonel), kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar (Anonim 2014). Organizasyonel hedefleri, gayrimenkul yönetim planlarına dönüştüren risk temelli, bilgi odaklı, planlama ve karar verme süreçleri ve faaliyetleri uygulanır, gayrimenkul yönetimi süreçlerinin finans, insan kaynakları, bilgi sistemleri, lojistik ve operasyonlar gibi organizasyonun işlevsel yönetim süreçleriyle entegrasyonu sağlanır. Ayrıca destekleyici bir varlık yönetim sisteminin belirleyicileri, tasarımı ve uygulanması da mümkün olacaktır.

iv. Tam Şeffaflık: Gayrimenkul yönetimi faaliyetleri kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şeffaf olarak gerçekleştirilir.

v. Rekabetçilik: Serbest piyasa ekonomisinin işleyiş kurallarına bağlı olarak, rekabet ortamı sağlanır ve geliştirilir.

vi. Sürdürülebilirlik: Gayrimenkul yönetimi, varlıkların gerekli amaçlarını, ileride de yerine getireceğine dair güvence vermelidir. Sürdürülebilirliğe olan ihtiyaç, bir örgütü etkin bir şekilde yönetme ihtiyacından doğar. Bunun için, gerekli amaçların ve varlıkların performansının organizasyonel hedeflere bağlanmasını sağlayan süreçler geliştirilmeli ve uygulanmalı, tüm yaşam döngüsü aşamalarında sürdürülebilirliğin sağlanması için süreçlerin uygulanmasında kurumsal altyapı hazırlanmalı, takip, kontrol ve sürekli iyileştirme için süreçler hayata geçirilmeli, gayrimenkul yönetimi faaliyetleri üstlenilerek ve gayrimenkul yönetim sistemi işletmeli, gerekli kaynaklar ve işin ehli yetkili uzman personel temin edilmelidir.

vii. Yönetim Sistemlerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi: Gayrimenkullerin bir varlık yönetim sistem üzerinden yapılarak iş süreçlerini kısaltılması ve hızlandırılması, iş yükünün azaltılması, verimliliğinin artırılması, tek merkezden uçtan uca takip edilmesi, raporlanmasını, kontrol edilmesini ve hesap verilebilirliği sağlayan sistemler oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

## 3.2 Gayrimenkul Yönetimi

Bu bölümde, etkin ve verimli gayrimenkul yönetiminin önemi ve gayrimenkul sektöründe hizmet veren kurumlara rehberlik edecek nitelikte, gayrimenkul yönetiminin alt kategorilerini oluşturan, dikkat çeken ve önemli görülen işlerin nasıl yapılması gerektiği ve bu işlerden hedeflenen faydalar anlatılmıştır.

### 3.2.1 Etkin ve verimli gayrimenkul yönetiminin önemi

Gayrimenkul yönetiminin, bir şirketin toplam varlık yönetimindeki, ortalama olarak potansiyel etkisini anlayabilmek amacıyla aşağıda belirtilen kriterlere göre seçilen işletmelerin, sahip olduğu gayrimenkullerin değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerin; bilançonun “25. Maddi Duran Varlıkları” içindeki ve “50. Öz Kaynakları” içindeki payları incelenerek dikkat çeken sonuçlara yer verilmiştir.

Borsa İstanbul (BİST) 30 endeksine dâhil (08 Nisan 2019 gün sonu itibarıyla) olan 30 şirketin toplam değeri 496,4 milyar TL olup, halka açık olan tüm şirketlerin (510 adet) toplam değeri 839 milyar TL’dir. BİST 30 şirketlerinin değerinin, halka açık olan tüm şirketlerin toplam değerine oranının 59,2’si olması sebebiyle, incelenen şirketler BİST 30 şirketlerini kapsamıştır. Bunlar arasında; Koç Holding, Garanti Bankası, Tüpraş, Akbank ve Ereğli Demir Çelik Anonim Şirketleri gibi işletmelerin 08 Nisan 2019 tarihi itibarıyla piyasa değeri en yüksek şirketler olduğu görülmüştür (Çizelge 3.1).

Çalışmada, aşağıda belirtilen kurum ve kuruluşlar birtakım yasal düzenlemeler ve diğer nedenlerden dolayı alınamamıştır. Buna göre; 5411 sayılı Bankacılık Kanunu gereği, bankalar, esas faaliyet alanları dışında olan gayrimenkul yatırımları yapamamakta ve bilanço yapıları da oldukça farklılık arz etmektedir. Açıklanan bu nedenlerle yurt içi banka ve finans kurumları ile bunların sahibi olduğu holdingler inceleme kapsamı dışındadır. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatı gereği, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının portföylerinin %50’sinden fazlası gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı haklar olması gerekmekte (Tanrıvermiş 2017) olduğundan GYO şirketleri de

inceleme kapsamı dışında tutulmuştur. Yine BİST 30 şirketlerinden Türk Hava Yolları kurumunun maddi duran varlıklarının büyük ölçüde, uçaklar, yedek motorlar, simülatörler, teknik araç, teçhizat gibi ekipmanlardan oluşması sebebiyle inceleme kapsamına alınamamıştır. Mavi giyim şirketinin ise gayrimenkul ile ilgili değerlerinin finansal tablolarda ve dipnotlarda belirtilmemiş olması sebebiyle söz konusu işletme de inceleme kapsamı dışında tutulmuştur.

Çalışmada kullanılan BİST 30 şirketlerine ait 31.12.2018 tarihli temel ve ek mali tablo bilgileri Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) web sitesinden elde edilmiştir. Söz konusu temel ve ek mali tablolar ve dipnotları detaylı olarak incelenmiş; yatırım amaçlı gayrimenkuller, arazi ve arsalar, yeraltı ve yerüstü düzenleri, binalar ve kira sözleşmelerine dayalı varlık kullanım haklarına ilişkin değerler bulunmuş ve söz konusu iktisadi kıymetlere ait birikmiş amortismanlar düşülmek suretiyle, net defter değerleri hesaplanarak elde edilen verilen değerlendirilmiştir (Çizelge 3.2).

İnceleme sonuçlarına göre BİST'te işlem göre ilk 30 şirketin piyasa değerlerinin büyüklüğü ve yeterliliğini değerlendirmekten çok, söz konusu mali büyüklüklerin tespitine ilişkin usul ve yaklaşımların bilinmesi ve mevcut varlık havuzunun nasıl kullanıldığı ve sağlanan faydanın yeterliliğinin detaylı olarak tartılması da oldukça önemlidir. BİST 30 şirketlerinden Türk Hava Yolları'nın maddi duran varlıklarının çok büyük ölçüde, uçaklar, yedek motorlar, simülatörler, teknik araç, teçhizat ve ekipmanlardan oluşması sebebiyle inceleme kapsamına alınmamıştır. Mavi giyim şirketinin ise gayrimenkul ile ilgili değerlerinin finansal tablolarda ve dip notlarda belirtilmemiş olması sebebiyle inceleme kapsamı dışında bırakılmıştır.

Çizelge 3.1 BİST 30 Şirketleri toplam piyasa değeri (Anonim 2019a, b)

Sıra No	BİST 30 Şirketleri	Şirketlerin Piyasa Değerleri (TL) (8 Nisan 2019 gün sonu itibarıyla)
1	Koç Holding	42.704.523.162
2	Garanti Bankası	37.002.000.000
3	Tüpraş	33.305.753.600
4	Akbank	33.124.000.000
5	Ereğli Demir Çelik	32.865.000.000

Çizelge 3.1 BİST 30 Şirketleri toplam piyasa değeri (Anonim 2019a, b) (devam)

Sıra No	BİST 30 Şirketleri	Şirketlerin Piyasa Değerleri (TL) (8 Nisan 2019 gün sonu itibarıyla)
6	Turkcell	27.588.000.000
7	İş Bankası (C)	25.829.827.800
8	Enka İnşaat	24.500.000.000
9	Aselsan	24.236.400.000
10	Bim Mağazalar	23.999.580.000
11	İskenderun Demir Çelik	21.054.000.000
12	Türk Hava Yolları	19.540.800.000
13	Yapı ve Kredi Bankası	17.992.219.235
14	Ford Otosan	17.861.319.000
15	Sabancı Holding	16.445.655.684
16	Türk Telekom	15.190.000.000
17	Şişe Cam	13.207.500.000
18	Arçelik	12.210.408.664
19	Anadolu Efes	11.362.499.997
20	Vakıflar Bankası	10.925.000.000
21	Tekfen Holding	8.643.200.000
22	Koza Altın	6.548.350.000
23	Gayrimenkul Konut GYO	5.624.000.000
24	Doğan Holding	3.035.648.414
25	Otokar	2.498.400.000
26	Koza Anadolu Metal	2.200.413.600
27	Kardemir Karabük Demir Çelik	1.919.355.965
28	Eczacıbaşı İlaç	1.918.728.000
29	Mavi Giyim	1.883.986.580
30	Şekerbank	1.227.480.000
<b>Toplam (TL)</b>		<b>496.444.049.701</b>

BİST 30 şirketlerine ait 31.12.2018 tarihli bilanço ve ekleri Kamu Aydınlatma Platformu web sitesinden indirilmiştir. Finansal tablolar ve dip notlar detaylı olarak incelenmiş; yatırım amaçlı gayrimenkuller, arazi ve arsalar, yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri, binalar ve kira sözleşmesine dayalı varlık kullanım haklarına ilişkin değerler bulunmuş ve ilgili birikmiş amortismanlar düşülmek suretiyle, net defter değerleri hesaplanarak sonuçları tartışılmıştır (Çizelge 3.2).

Çizelge 3.2 Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların kendi içindeki dağılımı (Anonim 2019a)

Gayrimenkul ve Gayrimenkule Dayalı Haklar	Kendi İçindeki Payı (%)
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	26,9
Arazi ve Arsalar	27,7
Yeraltı ve Yerüstü Düzenlemeleri	10,5
Binalar	34,9
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>

İnceleme sonuçlarına göre BİST’te işlem göre ilk 30 şirketin piyasa değerlerinin büyüklüğü ve yeterliliğini değerlendirmekten çok, söz konusu mali büyüklüklerin tespitine ilişkin usul ve yaklaşımların bilinmesi ve mevcut varlık havuzunun nasıl kullanıldığı ve sağlanan faydanın yeterliliğinin detaylı olarak tartışılmasına çalışma kapsamında gereksinim olduğu vurgulanmalıdır. İşletmelerin varlıkları içinde bulunan gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların kendi içindeki dağılımı incelenmiş ve varlıkların etkin ve verimli kullanımı ve işletme faaliyetlerine olan etkisi genel olarak değerlendirilmiştir. İşletmelere ait binalar, arazi ve arsalar ile yatırım amaçlı gayrimenkullerin toplam gayrimenkul ve haklar içerisinde %89,5 gibi önemli bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir (Çizelge 3.2).

Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların; maddi duran varlıklar içindeki payı %40,3 ve özkaynaklar içerisindeki payı ise %24,0 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, gayrimenkul yönetiminin toplam varlık yönetimi üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Çizelge 3.3).

Çizelge 3.3 Gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların payı (Anonim 2019a)

Bilanço Kalemi	Maddi Duran Varlıklar İçerisindeki Payı (%)	Özkaynaklar İçerisindeki Payı (%)
Gayrimenkul ve Gayrimenkule Dayalı Hakların Payı (%)	40,3	24,0

İnceleme kapsamında yer alan işletmelerin birçoğunun temel ve ek mali tabloları incelendiğinde duran varlıkların tarihi maliyet esasına göre kaydedildiği görülmüştür.

Gerçeğe uygun değerlendirme yöntemi yerine, tarihsel maliyet esasına göre, gayrimenkullerin değerleri kayıt altına alındığından, gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların değeri, gerçeğe uygun değerden daha düşük olmakta ve güncel değerleri yansıtmamaktadır (Demir 2016). Oysa ki özellikle BİST 30’da işlem gören işletmelerin, aktiflerinde kayıtlı maddi duran varlıklarını özellikle gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı haklarını TMS-TFRS’ye uygun olarak “Gerçeğe uygun değer” yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olsalardı, söz konusu iktisadi kıymetlerin toplam varlıklar içindeki ağırlığı oldukça yüksek bulunabilecekti. Özellikle inşaat ve gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yıllara yaygın imalat yapmaları ve ağırlıklı olarak yabancı kaynak kullanmaları gerektiğinden, finansman maliyetlerinde mevcut tabela fiyatları üzerinden ilave hesaplanacak risk puanına maruz kalmayacaklardı.

İşletme aktiflerinde kayıtlı maddi olmayan duran varlıklar içerisinde yer alan “26. Haklar” hesabı kapsamında “TFRS 16 Kiralamalar Standardı” kiralamaya ilişkin haklar ile ilgili olarak; işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki etkisinin finansal tablo kullanıcıları tarafından doğru bir şekilde değerlendirilmesine esas teşkil edecek hususları belirtmektedir. Bu çerçevede söz konusu standardın 22. ve 23. paragrafında; “kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü olarak yansıtır. Kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kullanım hakkı varlığını maliyeti üzerinden ölçer” denilmektedir. Düzenleme ile gayrimenkule dayalı hakların muhasebeleştirilmesinin öneminin bir kat daha artacağı, standardın yasal olarak kullanımının zorunlu hale geldiği 01 Ocak 2019 ve sonrasındaki raporlama dönemlerinde, kira sözleşmelerinin artık bir varlık kullanım hakkı olarak aktifleştirileceği, kira tutarı ve bununla ilişkili diğer maliyetlerin de bu tutara eşit olacak şekilde bir kullanım yükümlülüğü oluşturulacak ve belirli bir iskonto oranı ile bulunan faiz ve amortisman giderlerinin muhasebeleştirileceği öngörülmektedir.

Gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin bilançolarının gerçeğe uygun hale getirilmesi kapsamında 7144 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’un<sup>1</sup> 5. maddesi ile 213 sayılı Vergi Usul Kanunu’na geçici 31. madde eklenmiştir. Söz konusu

---

<sup>1</sup> T.C. Resmi Gazete, Tarih: 25.05.2018, Sayı: 30431



maddeye göre; tam mükellefiyete tabi ve bilanço esasına göre defter tutan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri (finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösterenler, sigorta ve reasürans şirketleri, emeklilik şirketleri ve emeklilik yatırım fonları, münhasıran sürekli olarak işlenmiş altın, gümüş alım-satımı ve imali ile işgal eden mükellefler ile bu kanununun 215'inci maddesi uyarınca kendilerine kayıtlarını Türk para birimi dışında başka bir para birimiyle tutmalarına izin verilenler hariç) bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla aktiflerine kayıtlı bulunan taşınmazlarını (sat-kirala-geri al işlemine veya kira sertifikası ihracına konu edilen taşınmazlar hariç) 30.09.2018 tarihine kadar aşağıdaki şartlarla yeniden değerlemesini mümkün kılabılır (Demir 2016).

Yeniden değerlemede, taşınmazların ve bunlara ait amortismanların, bu Kanunda yer alan değerlendirme hükümlerine göre tespit edilen ve bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla yasal defter kayıtlarında yer alan değerleri dikkate alınır. Amortismanına tabi taşınmazlar için amortismanın herhangi bir yılda yapılmamış olması durumunda yeniden değerlemeye esas alınacak tutar bu amortismanlar tam olarak ayrılmış varsayılarak belirlenir. Yeniden değerlendirme neticesinde taşınmazların değerinde meydana gelecek değer artışı, yeniden değerlemeye tabi tutulan taşınmazların her birine isabet eden değer artışları ayrıntılı olarak gösterilecek şekilde, bilançonun pasifinde özel bir fon hesabında gösterilir. Değer artışı, taşınmazların yeniden değerlendirme sonrası ve yeniden değerlendirme öncesi net bilanço aktif değerleri arasındaki farktır. Net bilanço aktif değeri, taşınmazların bilançonun aktifinde yazılı değerlerinden, pasifte yazılı amortismanların tenzili suretiyle bulunan değeri ifade eder.

Mevcut uygulamalara bakıldığında işletmelerin aktiflerinde yer alan taşınmazlarına ilişkin değerleri, gerçek değerlerini göstermekten uzaklaşmıştır. Söz konu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla yasal defter kayıtlarında yer alan taşınmazların tamamı veya bir kısmı için bu uygulamadan yararlanılması işletmeler açısından son derece önemlidir. Yeniden değerlemeye tabi tutulacak taşınmazların, amortismanına tabi iktisadi kıymet mahiyetinde olması zorunluluğu olmadığından boş arazi ve arsaların da yeniden değerlemeye tabi olması söz konusu olabilecektir. Ancak değerlemeye tabi tutulacak taşınmazların maliyet bedeline intikal ettirilen giderler ile kredi faizleri ve kur farklarının da yeniden değerlendirme kapsamında dikkate alınacağı tabiidir.

### **3.2.2 Gayrimenkul yönetimi faaliyetleri**

Gayrimenkul yönetimi faaliyetleri kapsamında; gayrimenkul master planlaması, gayrimenkul değerlendirme işleri, değerlendirme raporları, gayrimenkul satışı, gayrimenkul optimizasyonu ve bina kullanım durumlarının tespiti, imar ve hukuki problemlerin takibi, gayrimenkul vergi yönetimi konularına değinilmiş olup söz konusu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **3.2.2.1 Gayrimenkul master planlaması**

İşletmelerin kullanımında bulunan tüm gayrimenkullerin kısa ve uzun vadeli kullanım planlarının oluşturularak, tüm portföyün tek tek gözden geçirilmesi suretiyle gayrimenkul bazında master planlar oluşturulması ve söz konusu planların zamanında uygulanabilirliğinin takibinin yapılması gerekmektedir. Kullanıcı birimler ile koordineli bir şekilde hazırlanan gayrimenkul master planlarına ilişkin ilgili birimlerin (İnşaat Birimi, Hukuk Birimi gibi) de görüş ve önerileri alınarak geliştirme yapılır. Gayrimenkul master planlarında belirlenen aksiyonlar ve gerçekleşme durumları şirketlerin üst yönetimi tarafından takip edilir.

Gayrimenkul master planlamasında; atıl gayrimenkullerin hızlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlanması, ihtiyaç duyulabilecek gayrimenkullerin önceden tespit edilmesi, alternatif çözüm önerilerinde bulunabilmesi ve gayrimenkullere yapılacak yatırımların efektif olmasının sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca, gayrimenkullerde yapılacak optimizasyon önerilerinin belirlenmesi ve tasarruf imkanlarının sağlanması, gayrimenkullerin hukuki problemlerinin erken tespitinin ve kısa yoldan çözüm önerilerinin oluşturulması ve maddi kayıpların önüne geçilmesi, proje geliştirme yapılacak gayrimenkullerin tespiti ve imar değişiklikleri yapılabilecek gayrimenkullere ilişkin aksiyon alınabilmesi hedeflenmiştir.

Gayrimenkul master planı kapsamında; işletmelerin kullanımında bulunan tüm taşınmazlar için bir program dahilinde, gayrimenkul bazlı stratejik planlama yapmak ve

gayrimenkullerin en etkin ve verimli kullanımını sağlamak amacı ile her bir taşınmaz için yapılan tetkik ve incelemeler sonucunda kullanıcılar ile yerinde toplantı yaparak “Gayrimenkul Değerlendirme Toplantı Tutanağı” hazırlanır (EK 1).

### **3.2.2.2 Gayrimenkul değerlendirme işlemleri**

Türkiye ekonomisinde gayrimenkul sektörünün son yıllarda oldukça önem kazanması ve literatürümüze Uluslararası Değerleme Standartları'nın girmiş olması özellikle mevcut ve potansiyel yatırımcıların korunması açısından son derece önemlidir. Sermaye piyasası alanında önemli faaliyetler yürüten SPK, gayrimenkul değerlendirme faaliyetlerine ilişkin olarak yaptığı düzenlemeler ile değerlendirme hizmeti verecek işletmelerin lisanslama ve çalışma esaslarını “Uluslararası Değerleme Standartları Konseyi” (IVSC) tarafından yayımlanan değerlendirme standartları çerçevesinde belirlemiştir. Gayrimenkul değerlendirme işlemlerinin doğru, tarafsız ve objektif esaslara göre yapılarak gerçeğe uygun ve güvenilir değerlendirme raporlarının hazırlanması son derece önemlidir. Gayrimenkul değerlendirme raporları sayesinde; gayrimenkul portföy değerlerini maddi duran varlık (MDV) kayıtlarında, yabancı kaynak kullanımına esas şirket borçlanmalarında şirket değerini gerçeğe uygun bir şekilde gösterebilmek, gayrimenkul satışlarında gerçek satış bedellerinin tespiti ile vergiye esas alım-satım bedellerinin bu değerler üzerinden gösterilmesini sağlayarak hazinenin elde edeceği vergi gelirlerini daha da arttırabilmesi imkan dahilindedir.

Gayrimenkul değerlendirme raporları; bağımsızlık ve tarafsızlık ilkelerine bağlı olarak Sermaye Piyasası Kanunu'na göre yetkilendirilen gayrimenkul değerlendirme uzmanları ile taşınmaz geliştirme konusunda yüksek lisans veya doktora yapmış uzmanlar tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin, gayrimenkullerini finansal bir araç olarak kullanabilmeleri için gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değerlerini yılda en az bir defa tespit ettirmeleri gerekmektedir. Ayrıca 6754 sayılı Bilirkişilik Kanunu'nun 18'inci maddesine dayanılarak hazırlanan yönetmeliğin; bilirkişiliğe başvuru ve kabul şartları başlığını taşıyan 38. maddesinin 5. bendinde belirtilen “... bilirkişilik başvurusunda bulunacak gerçek kişilerde aşağıdaki nitelikler aranır: (5) Sermaye Piyasası Kanunu'na göre yetkilendirilen gayrimenkul değerlendirme uzmanları ile taşınmaz geliştirme konusunda

yüksek lisans veya doktora yapmış uzmanlar için, Kamulaştırma Kanunu'nun 15'inci maddesi gereğince sadece kamulaştırma alt uzmanlık alanında görev yapmak kaydıyla, bilirkişiliğe kabul şartları bakımından fiilen beş yıl görev yapma şartı aranmaz" denilmek suretiyle bilirkişilik mesleğinde olumlu yönde önemli değişiklikler yapılarak gayrimenkul değerlendirme uzmanlarının yetkileri artırılmıştır.

Değerleme süreçlerinde çerçeve hizmet alımı öncesi ve sonrası durum karşılaştırılmış, şirketlerin SPK'ya tabi değerlendirme şirketleri ile "Çerçeve Hizmet Alımı" yöntemi ile anlaşma yapmaları durumunda, daha tarafsız ve bağımsız bir değerlendirme sonucu elde edilmesine olanak tanınmakta ve değerlendirme raporlarının kalitesi artmaktadır (Çizelge 3.4).

Çizelge 3.4 Gayrimenkul değerlendirme süreçlerinin karşılaştırılması

<b>Gayrimenkul Değerleme Çerçeve Hizmet Alımı Öncesi</b>	<b>Gayrimenkul Değerleme Çerçeve Hizmet Alımı Sonrası</b>
Gayrimenkullerin değer tespitleri hizmet alımına ilişkin SPK lisanslı firmalardan ayrı ayrı fiyat teklifi alınmaktadır.	SPK lisanslı firmaların tamamı ile görüşülüp, içlerinden en iyi firmalarla çerçeve sözleşme imzalanmıştır. Değerleme raporlarının kalitesi artmıştır. İnternet sitelerinde kiralık ilanları yayınlanmaya başlanmıştır.

SPK lisanslı değerlendirme şirketlerinin değerlendirme raporları; şirketler tarafından kiraya verme, kiraya tutma, satın alma, satma, proje geliştirme, kamulaştırma, takas ya da trampa kapsamında değerlendirilecek taşınmazlara ilişkin değer tespiti, SPK lisanslı gayrimenkul değerlendirme şirketlerine yaptırılması objektif değerlendirme açısından önem arz etmektedir. Değer tespiti yapılacak taşınmazın yerinde incelenmesi çalışmaları sırasında şirketlerin personeli değerlendirme uzmanına eşlik etmekte, tetkik ve incelemeler sırasında ise gerekmesi halinde ihtiyaç duyulan bilgi ve belgelerin temini konusunda yardımcı olmaktadır.

Şirketler tarafından kiraya verilmesi, kiraya tutulması, satın alınması, satılması, proje geliştirilmesi tespit edilen ya da kamulaştırma, trampa kapsamında tespit olunan taşınmazlara ilişkin değer tespiti ileride hukuki bir probleme yaşanılmaması veya

yaşanabilecek hukuki problemlerde değerlendirilebilmesi adına çerçeve sözleşme imzalanan SPK lisanslı gayrimenkul değerlendirme şirketlerine yaptırılmaktadır.

İşletmeler, mülkiyetlerinde bulunan taşınmazların etkin ve verimli kullanımını sağlamak, güncel piyasa/kira değerini tespit etmek, taşınmaz kullanımına ilişkin durumları takip etmek ve master gayrimenkul planlama çalışmalarına altlık oluşturmak amacı ile SPK tarafından belirlenen rapor formatında şirketler uzman personellerine en az yılda bir defa iç ekspertiz raporları hazırlattırmaları gerekmektedir.

SPK gayrimenkul değerlendirme ve iç ekspertiz raporlarının içeriğinde ilk olarak, değerlemenin tanımı ve kapsamı, değerlendirme konusu gayrimenkul hakkında genel bilgiler, gayrimenkulün yeri, konumu, çevre özellikleri, tapu kayıt bilgileri, tapu tetkiki, gayrimenkulün kullanımına dair yasal izinler ve kısıtlamalara yer verilmektedir. Gayrimenkulün bulunduğu bölgenin ve kentin analizi, gayrimenkulün değerini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler, gayrimenkulün arsa ve yapı özellikleri, proje geliştirme, kullanılan değerlendirme yöntemleri, analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, analiz sonuçlarının karşılaştırılması ve ilişkilendirilmesi ile nihai değerlendirme bölümleri bulunmaktadır.

Şirketlerin gayrimenkullerinin satış işlemlerinde, şirketin kısa ve uzun vadede gayrimenkule ihtiyaç duyup duymayacağı tespit edilir. Gayrimenkulün güncel değeri, kira değeri ve kısa vadede söz konusu gayrimenkulün bulunduğu bölgedeki gayrimenkul hareketinin yönü belirlenir. Gayrimenkulün kiraya verilmesi halinde getirisi ile satılması halinde getirisi bölgesel kira çarpanı noktasında değerlendirmeye alınır. Gayrimenkulün atıl durumda beklemesinin, ekonomik kayıpları hesap edilir. Belirlenen bu kriterler doğrultusunda gayrimenkulün satışına karar verilmesi halinde, gayrimenkulün minimum satış bedeli ve satış yöntemi belirlenir.

Minimum satış bedeli tespiti için, öncelikle SPK lisanslı tarafsız ve bağımsız gayrimenkul değerlendirme firmalarından ayrı ayrı en az 2 adet rapor yaptırılması gerekir. Şirketlerin uzman personellerince yapılan iç ekspertiz raporları ile SPK lisanslı firmaların yaptığı raporların kontrolleri sağlanır. Satışa konu gayrimenkulün defter değeri ve Türkiye

Finansal Raporlama Standartları (TFRS) kapsamında hazırlanan değerlerine bakılarak, minimum satış bedelinin defter değeri ve TFRS değerlerinin üzerinde olmasına dikkat edilir. Son olarak gayrimenkulün edinim tarihi ve satış tarihinin yasal düzenlemeler ile vergisel durumlarına bakılarak şirketin karına etki ettiği değer dikkate alınmak suretiyle minimum satış bedeli tespit edilir.

Gayrimenkulün satış yöntemini belirlemek için, gayrimenkulün fiziksel durumu, çevresel özellikleri, isteklilerin durumu göz önüne alınarak en yüksek bedel ile satılabilmesi için satış yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilir. Satış duyurusunun yapılması amacıyla satışına karar verilen gayrimenkulün, yüksek tirajlı en az 2 ulusal gazetede ve gayrimenkulün bulunduğu yörenin mahalli gazetelerinde, gayrimenkul satış ilanı yayımlanan internet sitelerinde satış ilanları yayınlanır ve gayrimenkule bez afiş asılır. Potansiyel alıcılara ulaşmak için, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları (GYO), Sanayi ve Esnaf Odalarına, yerel firmalara ve potansiyel alıcılara gayrimenkul satışına davet mektubu gönderilerek, hedef kitleye ulaşabilmek için gerekli duyurular yapılır.

Taşınmaz satışlarında, “Kapalı Zarf Açık Artırmalı Usulü” uygulanarak satışı yapılması gayrimenkulün daha yüksek bedelle satılmasına olanak sağlamaktadır. Söz konusu yöntemde isteklilerin kapalı zarf ile en yüksek teklifi vermesinden sonra, yapılacak açık arttırmada gayrimenkulün piyasa değerinin üzerinde teklif alınması mümkündür. Alınan en yüksek teklif bedeli sonrasında tapu devri gerçekleştirilerek tapu devri yapılan taşınmazlar, şirketin mülkiyet yönetimi sisteminde güncellenir.

### **3.2.2.3 Gayrimenkul optimizasyon projesi**

Gayrimenkul optimizasyon projesi, sahada incelemelerde bulunularak şirketlerin kullanımında olan (gayrimenkul, kiralık, tahsisli) taşınmazlar üzerinde, optimizasyon yapılabilecek lokasyonlarda; kullanılan kapalı ofis alanlarının azaltılmasına, işletme-enerji, klimatizasyon, bakım onarım, kira giderlerinden tasarruf edilmesine, boşa çıkarılan alanlardan gelir elde edilmesine yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Hem işletme maliyetlerinin düşürülmesi, hem de kiralanabilir alanların artırılması amacıyla bu proje şirketler için oldukça önemlidir. Bu proje ile; binaların saha

ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi, binaların detaylı fotoğraflanması, ayrıntılı kullanım raporlarının oluşturulması, uygun binalar için ofis alanlarının boşaltılmasına yönelik gerekli planlamaların yapılması, gayrimenkul değerlendirme toplantılarında yapılan çalışmaların da dikkate alınarak planlamaların yapılması sağlanmaktadır.

Yerinde yapılan incelemeler neticesinde gayrimenkullerdeki mevcut kullanım durumları ile boş alanların tespit edilmesi sağlanır. Bina kullanım tespit raporları, ilgili iş birimleri ile birlikte hazırlanır. Hazırlanan raporların kontrolü ve onayı sonrası gerekli aksiyonların alınması temin edilir. Saha ziyaretleri ve yerinde tespitler sonrasında hazırlanan raporlar ve yerleşim planları baz alınarak, her il için, o ile özel alan analizi tabloları hazırlanır. Bu analizlerde kişi başı m<sup>2</sup> kullanımı ve m<sup>2</sup> kullanım oranları, boşaltılabilir ofis alanı, ek yerleşebilecek personel bilgileri tespit edilir. İllerde tespit edilen binalar için gerçekleştirilen çalışmalar sonrası, il ve bölge bazlı icmal raporlamaları oluşturulur. Yapılan çalışmalar sonucunda; ülke genelinde insansızlaştırılabilecek binaların haritasının çıkarılması, boşa çıkarılan alanlardan kira geliri elde edilmesi ve kira tasarrufu yapılması, gayrimenkul optimizasyonu sonucunda boşaltılan alanlardan işletme tasarrufu (elektrik, su, yakıt, personel, güvenlik, temizlik, klima, enerji gibi) sağlanması, boşa çıkan alanların işletmenin bir başka ihtiyaçları için kullanılması planlanarak, gerekli aksiyonlar alınır.

#### **3.2.2.4 Gayrimenkullerin imar ve hukuki durumları**

İşletmeler kullanımında bulunan gayrimenkullere ilişkin oluşacak hukuki süreçlerle ilgili aşağıda yer alan belgeler ışığında gayrimenkulün imar veya ayni, sınırlı ayni haklarındaki değişikliklerinin takipleri yapılır. Gerekmesi halinde hukuki süreçlerini başlatılır.

➤ İmar durumu belgesi temini: İşletmelerin mevcut gayrimenkullerinin veya alımını düşündüğü gayrimenkullerin, kullanım amacını, yapılaşma koşullarını, terk, tevhit, ifraz şartlarını, yapının alanı, yüksekliğini sınırlayan değerleri gösteren imar durumu belgesi bulunmaktadır. Bu belgenin taşınmazın bağlı bulunduğu belediyenin İmar ve Şehircilik Müdürlüğünden işletmeler tarafından temin edilmesi gerekmektedir.

➤ Aplikasyon belgesi işlemleri: Taşınmazın tapu planındaki bilgi ve belgelerine uygun olarak yer tespiti yapılması gerekmektedir. Gayrimenkul sahibi tarafından yer tespiti için lisans sahibi firmalardan, yoksa kadastro müdürlüğünden, şirketlerin uzman personelleri tarafından yetki belgesi ve diğer gerekli belgelerle birlikte bedeli karşılığında hizmet alımı yapılarak aplikasyon krokisi temin edilir.

➤ Şerh, beyan, ipotek gibi takyidat belgesi işlemleri: Taşınmazların kullanımını kısıtlayan şerh, beyan, ipotek bilgilerinin bulunduğu tapu takyidat belgeleri bulunmaktadır. Şirketler mülkiyetinde bulunan taşınmazların takyidat belgelerini ilgili Tapu ve Kadaströ Müdürlüğüne başvuruda bulunarak veya SPK lisanslı değerlendirme firmalarından temin edebilirler.

Şirketler mülkiyetindeki gayrimenkullerin aynı hakları üzerinde değişiklik olması veya yeni bir aynı hak elde edilmesi halinde MDV kayıtlarının güncellenmesi gerçekleştirilir. Bu doğrultuda ilgili birimlere envanter kayıtlarının güncellenmesi için bilgi verilir.

### **3.2.2.5 Gayrimenkul vergi yönetimi**

Şirketler mülkiyetinde bulunan gayrimenkullerin gayrimenkul vergilerinin ödenmesinden, içerisinde personel bulunanların gayrimenkul ve çevre temizlik vergilerinin ödenmesinden ve kullanımında bulunan binalardan içerisinde personeller olanlar için ise sadece çevre temizlik vergisi ödenmesinden sorumludurlar. Söz konusu sorumluluklarını zamanında ve herhangi bir gecikmeye uğramadan yönetebilmeleri için gayrimenkul vergi yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar.

➤ Emlak vergisi: Şirketler mülkiyetindeki gayrimenkullerin gayrimenkul vergileri için her yıl ilgili belediyelerinden gayrimenkul vergisine esas beyan değerlerini alınır. Gelir İdaresi Başkanlığınca hesaplanması için duyurulan genelge doğrultusunda ödenmesi gereken vergi tutarının hesabı yapılır. İlgili belediyesinde kontrolü sağlanır ve ödemesi gerçekleştirilir.



➤ Çevre temizlik vergisi (ÇTV): Şirketler kullandığı gayrimenkullerin çevre temizlik vergileri, her yıl ilgili belediyelerinden çevre temizlik vergisine esas beyan bilgilerini alır. Gelir İdaresi Başkanlığına hesaplanması için duyurulan genelge doğrultusunda ödenmesi gereken vergi tutarı hesaplanır. İlgili belediyesinde kontrolü sağlanır ve ödemesi gerçekleştirilir.

### **3.3 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Sistemleri**

Gayrimenkul portföy yönetimi sistemi, şirketlerin gayrimenkullerini tanımlarını, gayrimenkullerini özelliklerine göre sınıflandırmalarını, aynı özellikteki gayrimenkullerin bir arada bulundurulması ile ihtiyaca uygun gayrimenkule hızlı ulaşımı, iş verimliliğinin artırılmasını, en etkin ve en verimli gayrimenkul yönetimini sağlamak açısından önem arz etmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda, Türkiye’de, kamu ve özel kurumlarının, dijital gayrimenkul yönetimi dönüşümüyle ilgili yasal düzenlemelerin olmadığı görülmüştür.

Etkin, verimli ve profesyonel bir gayrimenkul yönetimine ulaşmak amacıyla; hazırlık aşamaları da dahil olmak üzere, gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kurmak için 4 ay, sistem kurulduktan sonra performansının gözlemlendiği 24 ay süren bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen kazanımlar bu bölümde detaylı olarak tartışılmış ve genelleme yapılması yoluna gidilmiştir.

#### **3.3.1 Gayrimenkul envanter yönetim sistemi**

Gayrimenkul envanter yönetimi sistemi ile; gayrimenkul ile ilgili gerekli tüm güncel bilgilere anlık olarak ulaşma imkanı sağlanması, gayrimenkullerin özelliklerine göre sınıflandırılması, gayrimenkullerin iç ve dış süreçlerdeki tüm faaliyetlerin otomasyonunun sağlanması, coğrafi bilgi sistemleri entegrasyonu ile gayrimenkullere ait harita ve konum bilgilerine ulaşılabilmesi, ıslak imzalı dokümantasyona sistem üzerinden kolaylıkla erişilebilmesi, kapsamlı gayrimenkul raporlamalarına erişilebilmesi, gayrimenkulün yönetim süreçlerinde gerçek ve tüzel kişisel veri ve finans bilgilerine hızlı erişim sağlanması amaçlanmıştır.

Sözleşmeye bağlı yönetilen işlerde şirket tarafından verilen taahhütlerin zamanında yerine getirilmesi ve maddi kayıpların önüne geçilmesi, sözleşmeden doğan hakların zamanında teslim alınması, iş verimliliğinin artırılması, en etkin ve en verimli gayrimenkul yönetiminin gerçekleştirilmesi, gayrimenkul içerisinde nitelikli alanların (toplantı odası, konferans salonu, spor salonu, lojman gibi) efektif kullanımının sağlanması adına etkin rezervasyon sistem yönetiminin sağlanması hedeflenmiştir.

### **3.3.2 Kiraya verme yönetimi sistemi**

Kiralama, gayrimenkulün değerini optimize etmek için kiracı ihtiyaçları ile ilgili kararlar vermeyi içeren yüksek oranda müzakere edilen bir süreçtir. Örneğin, satış için hesaplanan gayrimenkuller için, yeni sahiplerin daha yüksek potansiyel kiralama oranlarını etkilemesine izin vermek için bir satış dönemi boyunca kiralama işlemi askıya alınabilir. Bu, öngörülen gayrimenkul değerlerinin artmasına ve dolayısıyla daha yüksek satış tekliflerine yol açabilir. Kiralamada başarı, sadece her bir gayrimenkulde mümkün olan en yüksek kiralama fırsatlarının bulunması ve uygulanmasıyla değil, aynı zamanda mevcut kiracılar ile en iyi ilişkileri sürdürürken portföy stratejisiyle uyumlu bir kiralama programı yürütülmesi ile elde edilir.

Gayrimenkul yöneticisinin, uygun kiracı karışımını gerçekleştirme, nakit akışlarını portföy ihtiyaçlarıyla hizalayan kiralama stratejisini yürütme ve hem sermaye, hem de işletme giderlerini yönetme yeteneği, genel portföy değerini önemli ölçüde etkileyebilir. Atıl alanların en etkin ve verimli kullanılması için tek merkezden ve uçtan uca yönetme imkânı sağlayan bir, gayrimenkul kiraya verme sistemi kurulmalıdır.

Kiralanabilir durumdaki tüm gayrimenkullere ait bilgiler veri sistemine işlenir. Kiraya verilecek taşınmazlara ait sorumlu personel ile birlikte sürdürülen sürecin kayıt altına alınması ve gerektiğinde raporlanabilmesi sağlanır. Süreç adımlarının sade ve anlaşılır olması dolayısı ile de ana faaliyetlere odaklanılabilecek, birimler arası koordinasyon ve bilgi paylaşımı daha sağlıklı olacak, bilgi eksikliği kaynaklı riskler azaltılabilecek, güncel ve kapsamlı raporlamalar hızlıca alınabilecektir (Şekil 3.3).

Onaylanmış Hizmet Talebini Gözden Geçir					
Talep		Konum		Bina Detayları	
Talep ID	366702	Site Kodu	P16848	Arza Kodu	
Talep Eden	197523	Bina Kodu	816883		
Talep Edilen Tarih	04.01.2017				
Oluşturan	197523				
Talep Edilen Telefonu	+90 (312) 555 25 81				
Talep Edilen Zaman	14:50				
Tarih	İş Akışı Adımı	Durum	Sonraki Adım Durumu	Yorumlar	
04.01.2017 14:50	Temel	TALEP EDİLDİ	None		
04.01.2017 14:50	Kira Talebi Oluştur	TALEP EDİLDİ	Kira Talep Edildi	Otomatik onaylanmıştır.	
04.01.2017 15:32	Kira Taleplerini Onayla	TALEP EDİLDİ	Kira Kullanım Durumu Tespit Edildi	Kiraya verme çalışmaları kapsamın	
04.01.2017 17:08	Değerleme Sorumlularını Ata	TALEP EDİLDİ	Değerlendirme Sorumluları Atandı	Değerleme ve Kiralama çalışmaları	
11.01.2017 15:02	Kira Talebini Değerlendir	TALEP EDİLDİ	Kira Talebi Değerlendirildi	Değerler	
11.01.2017 15:45	Bölge Kira Sorumlusunu Ata	TALEP EDİLDİ	Bölge Kira Sorumlusu Atandı	Gereği	
14.01.2017 15:01	Afiş As	TALEP EDİLDİ	Afiş Asıldı	cephesine afiş	
14.02.2017 15:14	Kira Teklifi Al ve Sözleşmesini Yap	TALEP EDİLDİ	Kira Teklifi Alındı ve Sözleşmesi Yapıldı	BUGÜN İTİBARI İLE TARAFIMIZA Tİ	
22.02.2017 16:14	Teminatını Al	TALEP EDİLDİ	Teminatı Alındı	KİRA BEDELİ 1 YIL PEŞİN ALINACA	
22.02.2017 16:24	Sözleşme İmza Yetkisi Ver	TALEP EDİLDİ	Sözleşme İmza Yetkisi Verildi	1 yıllık kira bedelinin yatırılarak ek	
08.03.2017 14:57	Sözleşmeyi İmzala ve Sisteme Kaydet	TALEP EDİLDİ	Sözleşme Kaydedildi	BİNASINA	
08.03.2017 15:10	Envanter Personeli Ata	TALEP EDİLDİ	Envanter Sorumlusu Atandı	Envanter işlemlerinin yapılması hu	
08.03.2017 15:47	Kira Talebini Envantere Kaydet	TALEP EDİLDİ	Kira Envantere Kaydedildi	Envantere kaydı yapıldı.	
08.03.2017 15:47	Temel	TAMAMLANDI	None		

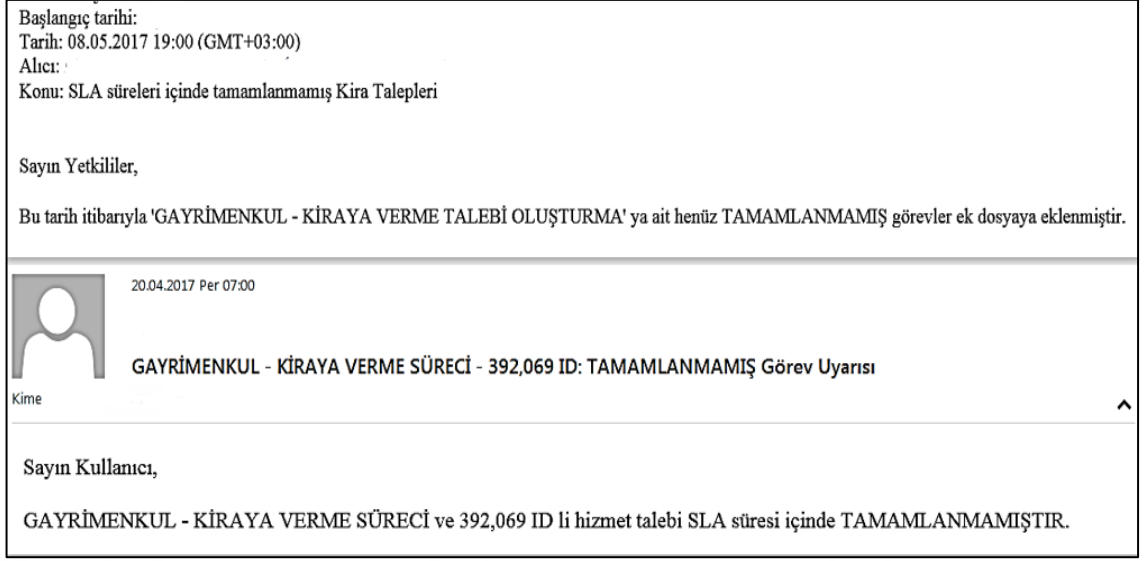
Şekil 3.3 Elektronik veri sistemi kiraya verme örnek işlemi

Sürekli işleyen iş adımı süresi kontrolleri ile olası gecikmeler gözlemlenebilecektir. Böylece olası gecikmelere karşı gerekli tedbirler alınabilecektir (Şekil 3.3, 3.4 ve 3.6).

Talep Numarası	İş Akışı Adımı	İşin Oluşturulma Tarihi	İşin Tamamlanması Gereken Tarih	İşin Gecikme Süresi(Gün)	İşin Gecikme Süresi(Saat)	Bina Kodu	Bina Adı
365017	Bölge Kira Sorumlusunu Ata	22-03-2017	23-03-2017	3		10B10180	..... BİNASI
359731	Sözleşmeyi İmzala ve Sisteme Kaydet	14-03-2017	17-03-2017	7		1B16918	..... BİNASI
384959	Afiş As	17-03-2017	24-03-2017	2		1B05307	..... BİNASI
376734	Kira Teklifi Al ve Sözleşmesini Yap	24-02-2017	28-03-2017	0		9B07634	..... BİNASI
359947	Teminatını Al	13-03-2017	20-03-2017	6		10B08614	..... BİNASI

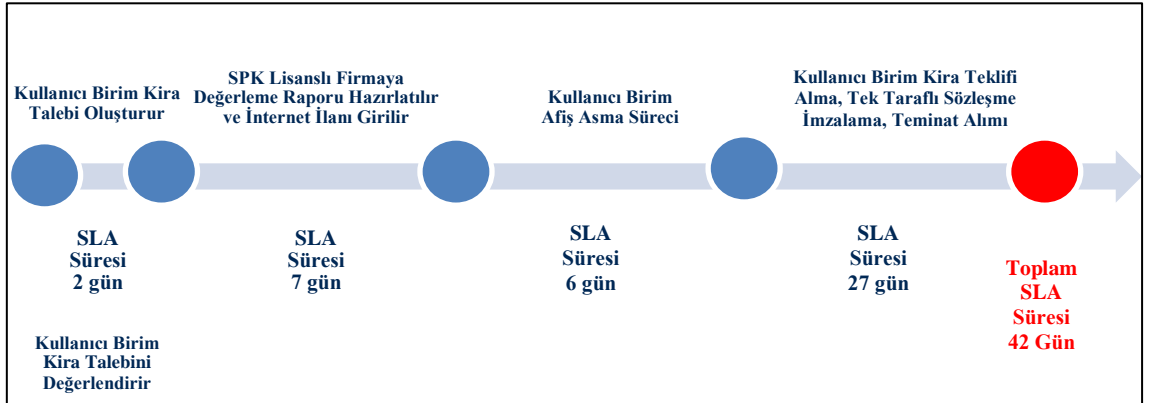
Şekil 3.4 Elektronik veri sistemi iş adımı süresi uyarı ekranı

İş adımı süresi geçen iş süreçleri ile ilgili günlük iş takibi yapılarak kullanıcılar uyarılacaktır. Böylece iş süreçleri kontrollü şekilde takip edilebilecek ve olası hatalar önlenebilecektir (Şekil 3.5).



Şekil 3.5 Elektronik veri sistemi iş adımı süresi uyarı e-postası

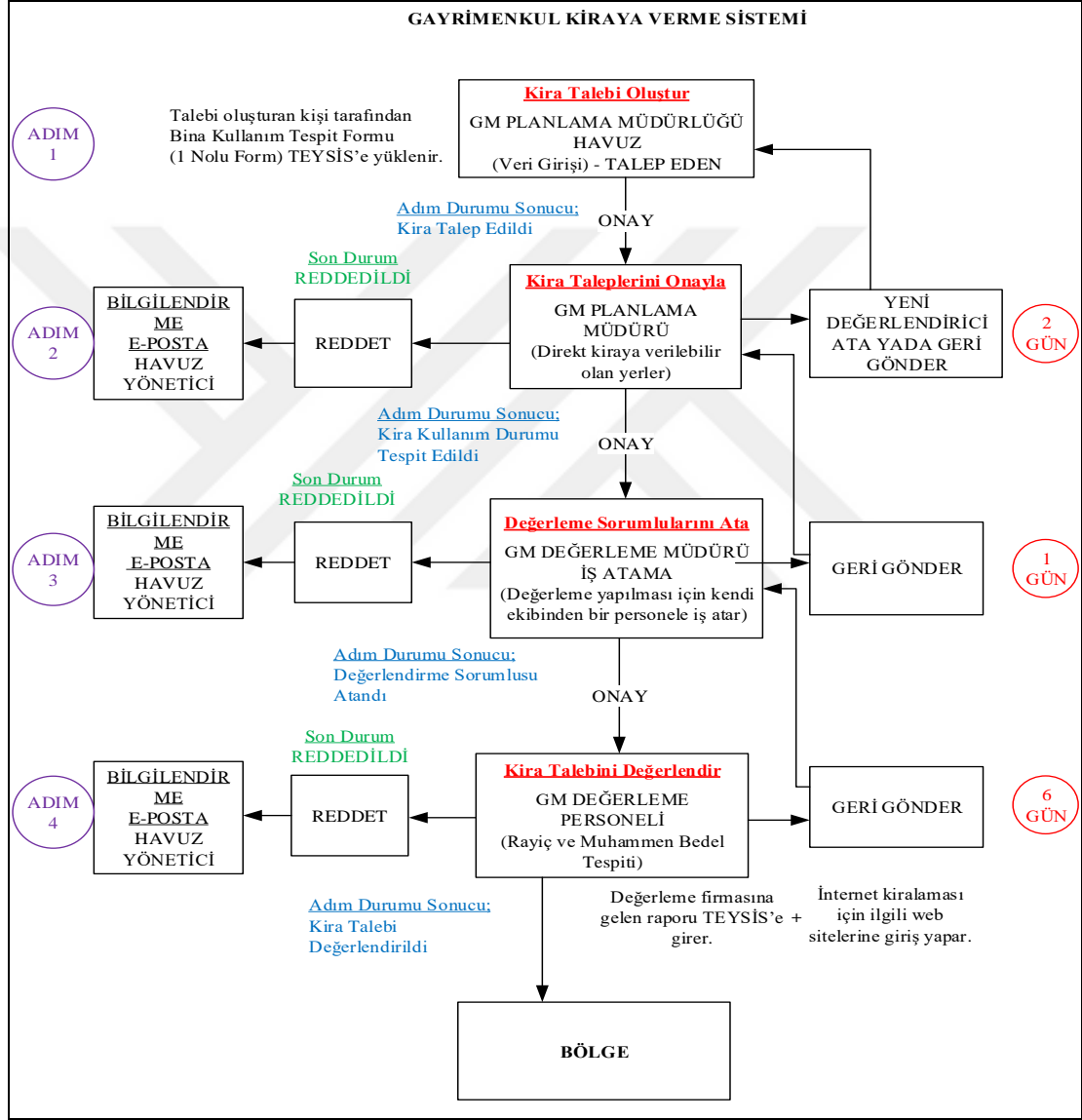
Elektronik veri sistemi kontrolleri sayesinde her bir iş adımı için belirli süreler verilecek ve kontrolleri sağlanacaktır. Örneğin; SPK lisanslı firmalara değerlendirme raporu hazırlanması ve internet ilanına girilmesi için maksimum 7 gün süre verilecek ve bu süre içerisinde iş adımının gerçekleşmemesi durumunda sistem tarafından uyarı verilecektir (Şekil 3.6).



Şekil 3.6 Elektronik veri sistemi kiraya verme iş adımı süreleri

Kiraya verme kapsamında bulunan gayrimenkullerin iş akışının sistem üzerinden takibinde; kiraya verme talebi Genel Müdürlük Gayrimenkul Birimi personeli tarafından oluşturulabilmektedir. İlgili Genel Müdürlük personelleri değerlendirme raporu hazırlattırır, afiş asma ve internet ilan girmesi için Bölge Kullanıcı Birimlerine yönlendirir. Alınan

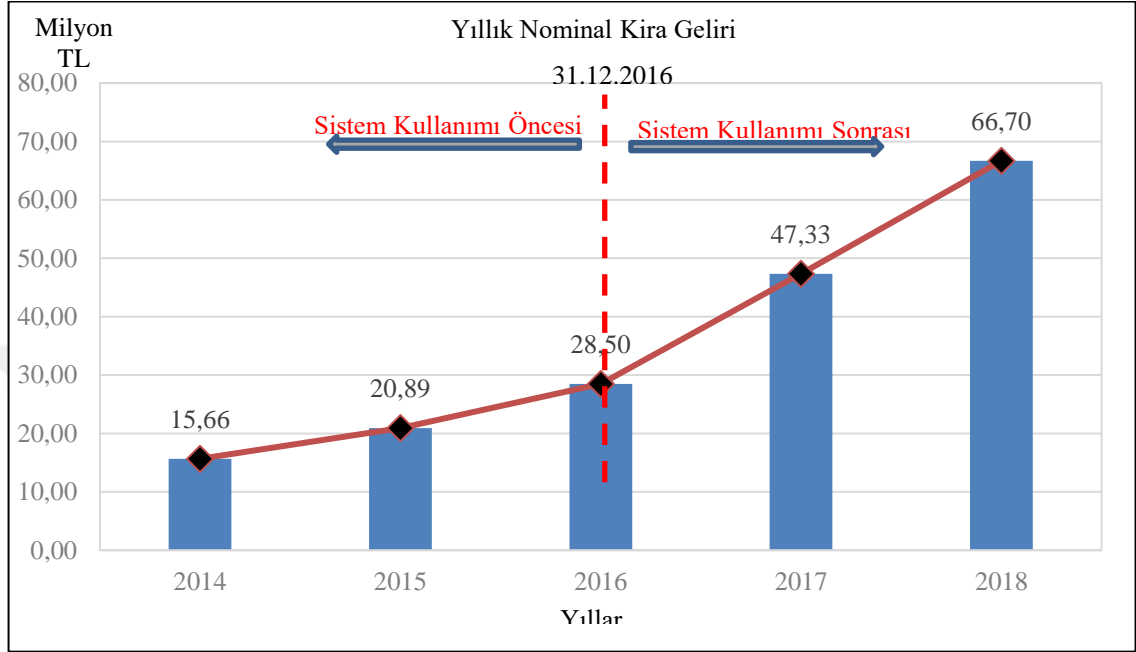
uygun teklif dokümanları sisteme girilir ve Genel Müdürlük Birimine iletilir. Gerekli onaylar alındıktan sonra sözleşme imzalama yetkisi Bölge Birimine yazı ile verilir. Ekran üzerinden ilgili adımları takip ederek sözleşmenin imzalanıp sisteme yüklenmesi ile kiraya verme işlemi tamamlanır. Adımlar arasında geri dönüş, iptal ve ilgili dokümanları ekleme olanakları bulunmaktadır (Şekil 3.7).



Şekil 3.7 Kiraya verme örnek iş akış diyagramı

İncelenen şirket 01.01.2017 tarihi itibarıyla, gayrimenkul kiraya verme elektronik veri platformu/sistemi kullanmaya başlamış ve sistem kullanımı öncesindeki ve sonrasındaki yıllara ait nominal kira gelirleri gösterilmiştir. Şirketin, kiraya verme sistemi kullanımı

öncesindeki 31.12.2016 tarihi itibarıyla yıllık kira geliri 28,50 milyon TL iken 2 yıllık bir süre sonunda nominal olarak %134,03 artarak, 31.12.2018 tarihinde 66,70 milyon TL'ye ulaşmıştır (Şekil 3.8).



Şekil 3.8 Yıllık nominal kira gelirleri

Her bir kira sözleşmesinin yıllık artışının geldiği ay farklı olsa da, reel artış oranını bulurken, hesaplama kolaylığı olması için, tüm kira sözleşmelerinin, sistemin kullanılmaya başladığı 01.01.2017 öncesindeki, 31.12.2016 tarihi itibarıyla yıllık artış döneminin geldiği ve tüm kira sözleşmelerinin artış türünün Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) olduğu varsayılmaktadır. Buna göre, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nun 2016 Aralık ayı için açıkladığı yıllık TÜFE oranı %8,53 ve 2017 Aralık ayı için açıkladığı yıllık TÜFE oranı %11,92'dir. Sistem kullanımı öncesindeki 31.12.2016 tarihi itibarıyla 28,50 milyon TL olan kira gelirine, açıklanan enflasyon oranları ilave edilirse;  $28,50 \text{ milyon TL} \times 1,0853 \times 1,1192 = 34,62 \text{ milyon TL}$  buluruz. 31.12.2018 tarihindeki kira geliri 66,70 milyon TL'dir. Buna göre son iki yıldaki reel artış oranı:  $66,70 / 34,62 - 1 = \%92,66$  olarak elde edilir (Şekil 3.8 ve Çizelge 3.5).

Yukarıdakine benzer şekilde, sistem kurulmadan önceki 2014, 2015 ve 2016 yıllarına ait kira gelirlerini, enflasyon etkisinden arındırarak, sistem öncesindeki reel artışını bulmak

amacıyla hesaplama kolaylığı olması için, tüm kira sözleşmelerinin, sistemin 31.12.2014 tarihi itibarıyla yıllık artış döneminin geldiği ve tüm kira sözleşmelerinin artış türünün Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) olduğu varsayılmaktadır. Sistem kullanımı öncesi ve sonrası dönemlerde; incelenen işletmenin toplam gayrimenkul varlığında sayı olarak bir değişiklik olmaması nedeni ile birim kira geliri (TL/m<sup>2</sup>) düzeyinde bir karşılaştırma yapılması olanağı elde edilememiştir.

TÜİK'in 2014 Aralık ayı için açıkladığı yıllık TÜFE oranı %8,17 ve 2015 Aralık ayı için açıkladığı yıllık TÜFE oranı %8,81'dir. 2014 yılında elde edilen 15,66 milyon TL kira gelirini, sistemin kullanılmaya başladığı 01.01.2017 öncesindeki, 31.12.2016 tarihine kadar olan enflasyon etkisi hesaplanırsa; 15,66 milyon TL x 1,0817 x 1,0881= 18,432 milyon TL'dir. Sistem kurulmadan önceki, son kira geliri, 28,50 milyon TL'dir. Sistem kurulmadan önceki enflasyon etkisinden arındırılmış reel artış; (28,50 / 18,43) -1 = %54,64 olarak elde edilir. Sistem kurulmadan önce elde edilen reel kira geliri artışını, sistem kurulduktan sonraki reel artış ile kıyaslanırsa; (%92,66 / %54,64) -1 = %69,58 olarak saptanır. Sistem kurulduktan sonra, sistem kurulumu öncesine göre, reel kira geliri artışına göre yaklaşık olarak %70 daha fazla kira geliri elde edildiği görülmüştür (Şekil 3.8, Çizelge 3.5).

Çizelge 3.5 Kiraya gelirleri sistem öncesi ve sonrası nominal ve reel artış oranları

Açıklama	Yıllar	Yıllık Nominal Kira Geliri (Milyon TL)	Yıllık Nominal Artış Oranı (%)	Enflasyon Etkisinden Arındırılmış Reel Artış Oranı (%)
Sistem Kullanılmadan Önceki Yıllar	2014	15,66	-	54,64
	2015	20,89	33,40	
	2016	28,50	36,43	
Sistem Kullanımı Sonrasındaki Yıllar	2017	47,33	66,07	92,66
	2018	66,70	40,93	

Kiraya verme iş süreçlerinin sistem üzerinden yürütülmesi ile açık ve şeffaf kiraya verme politikası oluşturulmuş, iş faaliyetlerinin gecikmesi engellenmiş, kontrollü takip sağlanarak her bir iş adımı için raporlama sağlanmıştır. Ayrıca iş yükü azalmış, iş süreçleri hızlanmıştır (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.6 Kiraya verme süreçlerinin karşılaştırılması

Kiraya Verme Sistemi Öncesi	Kiraya Verme Sistemi Sonrası
Kiralık ilanların duyurusu sadece gayrimenkullerin üzerine asılan bez afiş ile yapılmaktadır.	İnternet sitelerinde kiralık ilanları yayınlanmaya başlanmıştır. - Açık ve şeffaf kiraya verme politikası oluşturulmuştur. - Daha fazla müşteriye/kitleye ulaşılarak kiraya verme potansiyeli artırılmıştır. - Rekabet ortamı geliştirilmiştir. - Sistem kullanımı sorasındaki iki yılda kira gelirleri nominal olarak %134,03 ve reel olarak %92,66 oranında artmıştır.
İşlerin takibi için herhangi bir sistem kullanılmamaktadır. Kira sözleşmelerinin takibi bölgeler tarafından manuel olarak yapılmaktadır. Kira artış oranları yapılan pazarlıklar ile belirlenmekte ve sözleşmeye işlenmektedir.	Kiraya verme işlemleri tüm adımları dokümanları ile birlikte elektronik veri sistemine kayıt edilmiştir. - Uçtan uca takip ve kontrol sağlanmıştır. - İş faaliyetlerinin gecikmesi engellenmiştir. - Her bir iş adımı raporlama sağlanmıştır. - Kira artışlarında hata yapılması engellenmiştir. - İş yükü azalmıştır. - İş süreçleri hızlanmıştır. - Kira artış oranlarında standardizasyon sağlanmıştır.

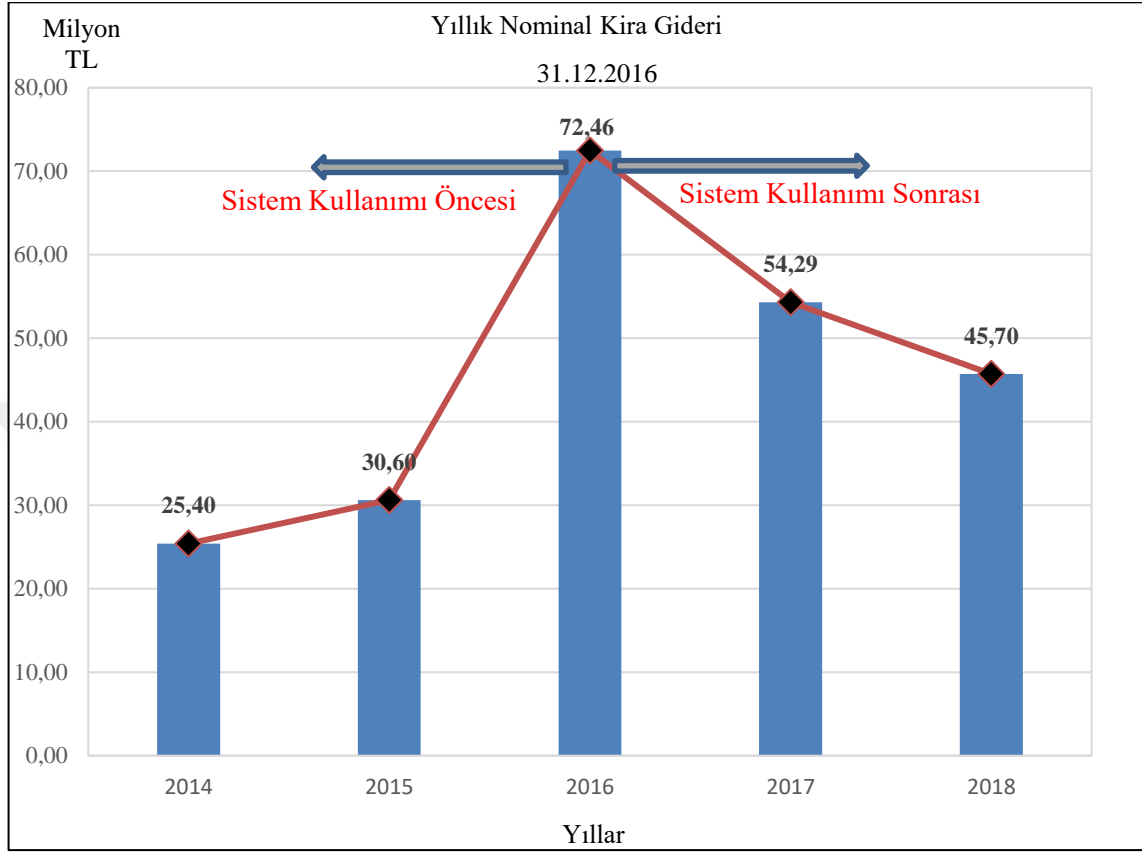
### 3.3.3 Kiraya tutma yönetimi sistemi

Şirketlerin ihtiyaç duyduğu gayrimenkulleri kiraya tutma yönetimi ile edinmesi halinde, kiraya tutulan gayrimenkullerini tek merkezden ve uçtan uca yönetme imkânı sağlayan bir Gayrimenkul Kiraya Tutma Sistemi kurulması gerekmektedir. Kiraya tutulan tüm gayrimenkullere ait bilgiler sistem içerisinde yer almalıdır. Kiraya tutulacak taşınmazlara ait sorumlu personel ile birlikte sürdürülen sürecin kayıt altına alınması ve gerektiğinde raporlanabilmesi sağlanabilmelidir. Süreç adımlarının sade ve anlaşılır olması dolayısı ile de ana faaliyetlere odaklanılabilecek, birimler arası koordinasyon ve bilgi paylaşımı daha sağlıklı olacak, bilgi eksikliği kaynaklı riskler azaltılabilecek, güncel ve kapsamlı raporlamalar hızlıca alınabilecektir.

İncelenen şirket 01.01.2017 tarihi verilerine göre, gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanımı öncesindeki ve sonrasındaki yıllara ait nominal kira giderleri gösterilmiştir. Sistemin kurulduğu 01.01.2017 tarihi sonrasında, kira giderlerinde, hızlı bir düşüş



olmuştur. Sistem kurulduktan sonraki iki yıl içindeki kira düşüş oranını nominal olarak hesaplanırsa;  $1 - (45,70 / 72,46) = \%36,93$  elde edilmiştir (Şekil 3.9).



Şekil 3.9 Yıllık nominal kira giderleri

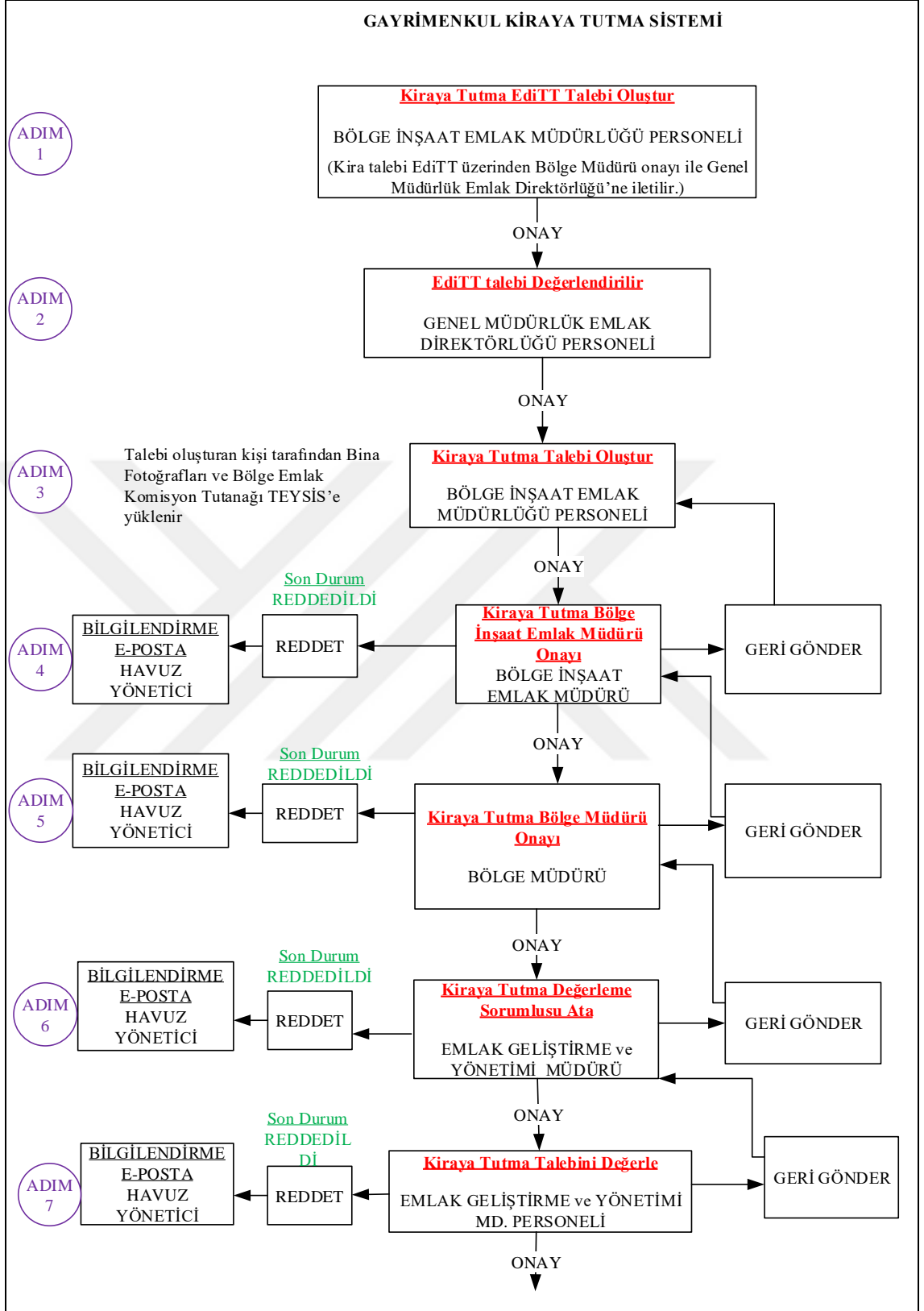
Profesyonel bir dijital gayrimenkul yönetimi sonrasında, gayrimenkul optimizasyonları, kira tasarrufları yapılmıyordu; sistem kurulmadan önceki 31.12.2016 tarihinde 72,46 milyon TL olan kira gideri, TÜİK'in 2016 Aralık ayı ve 2017 Aralık ayı için sırasıyla açıkladığı, %8,53 ve %11,92 oranlarında artarak, kira giderleri;  $72,46 \times 1,0853 \times 1,1192 = 88,01$  milyon TL'ye ulaşacaktı. Enflasyon etkisi de dikkate alınır, sistem kurulduktan sonraki elde edilen kira tasarrufu oranı reel olarak;  $1 - (45,70 / 88,01) = \%48,07$  bulunur. Profesyonel bir dijital gayrimenkul yönetimi sonrasında yapılan gayrimenkul optimizasyonları ve kira tasarrufları sonrasında, iki yıllık bir süre sonunda, nominal olarak, %36,93 ve reel olarak %48,07 oranında kira giderlerinden tasarruf edilmiştir (Şekil 3.10, Çizelge 3.7).

Çizelge 3.7 Sistem kullanımı öncesi ve sonrası nominal ve reel tasarruf kira gideri oranları

Açıklama	Yıllar	Yıllık Nominal Kira Gideri (milyon TL)	Nominal Kira Tasarruf Oranı (%)	Enflasyon Etkisinden Arındırıldıktan Sonraki Reel Kira Tasarruf Oranı (%)
Sistem Kullanımı Öncesi	31.12.2016	72,46	-	-
Sistem Kullanımı Sonrası	31.12.2018	45,70	36,93	48,07

Kiraya tutma kapsamında bulunan gayrimenkullerin iş akışının sistem üzerinden takibinde; kiraya tutma talebi için yazı ile onay alınmasının ardından Bölge Kullanıcı Birimi personeli tarafından oluşturulur. Genel Müdürlük Gayrimenkul Birimi personelinin değerlendirme raporu hazırlattırıp incelemesi ve onayı sonrası, Bölge Kullanıcı Birimine sözleşme imzalanması için yetki verilir. İlgili rollere sahip personeller ekran üzerinden adımları takip ederek kiraya tutma işlemini tamamlar. Adımlar arasında geri dönüş, iptal ve ilgili dokümanları ekleme olanakları bulunmaktadır (Şekil 3.10).

Kiraya tutma sistemi kullanımının öncesi ve sonrasındaki, kira sözleşmelerindeki ve kira gideri tasarruflarındaki değişim oranı karşılaştırılmıştır. Kiraya tutma iş süreçlerinin sistem üzerinden yürütülmesi ile iş faaliyetlerinin gecikmesi engellenmiş, kontrollü takip sağlanarak her bir iş adımı için raporlama sağlanmış, iş yükü azalmış, iş süreçleri hızlanmış, iki yıllık bir sürede, reel olarak %48,07 oranında kira giderlerinden tasarruf sağlanmıştır (Çizelge 3.8).



Şekil 3.10 Kiraya tutma örnek iş akış diyagramı

Çizelge 3.8 Kiraya tutma süreçlerinin karşılaştırılması

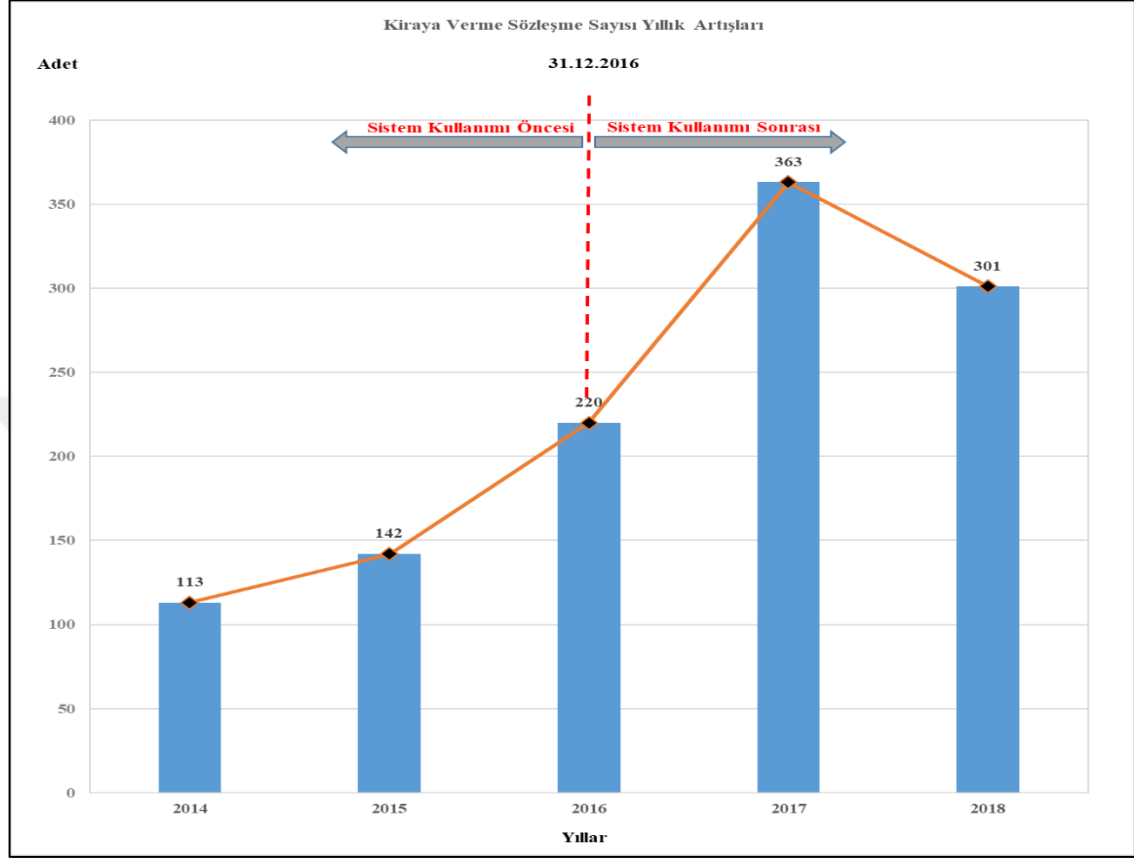
<b>Kiraya Tutma Sistemi Öncesi</b>	<b>Kiraya Tutma Sistemi Sonrası</b>
<p>İşlerin takibi için herhangi bir sistem kullanılmamaktadır.</p> <p>Kira sözleşmelerinin takibi bölgeler tarafından manuel olarak yapılmaktadır.</p>	<p>Kiraya tutma işlemleri tüm adımları dokümanları ile birlikte elektronik veri sistemine kayıt edilmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uçtan uca takip ve kontrol sağlanmıştır.</li> <li>➤ İş faaliyetlerinin gecikmesi engellenmiştir.</li> <li>➤ Her bir iş adımında raporlama sağlanmıştır.</li> <li>➤ Kira artışlarında hata yapılması engellenmiştir.</li> <li>➤ İş yükü azalmıştır.</li> <li>➤ İş süreçleri hızlanmıştır.</li> <li>➤ Sözleşme yenileme tarihleri önceden uyarılarak ödemelerin doğru yapılması hususunda düzenli takibi sağlanmıştır.</li> <li>➤ Tahliye ihtar tarihleri önceden uyarılarak gayrimenkulün tahliye edilip edilmeyeceğine ilişkin zamanında aksiyon alınmaktadır.</li> </ul>
<p>Kira artış oranları her yıl sözleşmede belirlenen oran üzerinden yapılmaktadır.</p>	<p>Kira artış oranları yapılan pazarlıklar ile belirlenmekte ve indirim talep edilerek sözleşmeye işlenmektedir.</p>
<p>Gayrimenkullere ilişkin optimizasyon çalışmaları yapılmamaktadır.</p>	<p>Gayrimenkullere ilişkin optimizasyon çalışmaları yapılarak ihtiyaç dışı alanların tespit edilmektedir.</p> <p>Profesyonel bir dijital gayrimenkul yönetimi sonrasında, iki yıllık bir sürede, reel olarak %48 oranında kira giderlerinden tasarruf sağlanmıştır.</p> <p>Ayrıca, boşaltılan alanlardan işletme tasarrufu (elektrik, su, yakıt, personel, güvenlik, temizlik, gibi) sağlanmıştır.</p>

### 3.3.4 Sözleşme yönetimi sistemi

Şirketlerin gayrimenkuller için yapmış olduğu sözleşmeler ile vermiş olduğu taahhütlerin zamanında yerine getirilmesi, sözleşmeden doğan haklarının zamanında teslim alınması, şirket prestiji açısından önem arz ettiği gibi maddi kayıpların önüne geçilmesi için gayrimenkul sözleşme yönetimi sistemi kurulması gerekmektedir.

İncelenen şirket 01.01.2017 tarihi itibarıyla, gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanmaya başlamış olup, sistem kullanımı öncesindeki ve sonrasındaki, yıllara ait kiraya verme sözleşme adetlerindeki artış gösterilmiştir. Sistem kullanımı öncesi 2016 yılında yıllık sözleşme sayısı artışı 220 adet iken, sistem kullanımı sonrası önemli ölçüde

bir değişim sağlanmış ve 2017 yılında yıllık sözleşme sayısı artışı 363 adete ulaşmıştır. (Şekil 3.11).



Şekil 3.11 Kiraya verme sözleşmeleri yıllık artış adetleri

Sistem kullanımı öncesinde yıllık sözleşme sayısındaki ortalama artış sayısı 158 adet iken, sistem kullanımı sonrasında 332 adet olmuştur. Sistem kullanımı sonrasında, yıllık ilave kiraya verme sözleşme sayısı, sistem kullanımı öncesine göre ortalama olarak %109,70 artmıştır (Çizelge 3.9). Buna göre oluşturulan sistem ile sözleşme altına alınan taşınmaz sayısında artış olması yanında, taşınmaz yatırımlarının ekonomisine ilişkin sonuçlarda da önemli ölçüde ilerleme sağlanmıştır.

Çizelge 3.9 Kiraya verme sözleşmeleri yıllık artış adetleri ve sistem kullanımı ve öncesi ortalama artış oranı

Açıklama	Yıllar	Yıllık Sözleşme Sayısı Artışı (Adet)	Yıllık Sözleşme Sayısındaki Ortalama Artışı (Adet)	Artış Oranı (%)
Sistem Kullanımı Öncesi	2014	113	158	109,70
	2015	142		
	2016	220		
Sistem Kullanımı Sonrası	2017	363	332	
	2018	301		

### 3.3.5 Mülkiyet yönetimi sistemi

Şirketler envanterinde yer alan bina ve arsaların sistemsel takibinin yapılabilmesi, gayrimenkullere ait bilgi ve belgelerin tek başlık altında incelenmesi ve elektronik veri sistemi üzerinde ortak bir dil kazandırılması amacıyla güncel tapu ve takyidat bilgileri sisteme aktarılmalıdır. Mülkiyet yönetimi sistem uygulaması öncesi ve sonrasındaki iş süreçleri karşılaştırılmış olup; elektronik veri sistemi üzerinden gayrimenkul yönetiminin yapılmasıyla, iş süreçlerinde takip ve kontrol sağlanmış, iş yükü azaltılmış, Şirket envanter kayıtlarındaki tapu sayısında ve gayrimenkul portföy değerinde önemli bir artış olduğu görülmüştür (Çizelge 3.10).

Çizelge 3.10 Mülkiyet yönetimi süreçlerinin karşılaştırılması

Mülkiyet Yönetimi Sistemi Öncesi	Mülkiyet Yönetimi Sistemi Sonrası
Tüm gayrimenkullerin yerinde bulunan dosyaları üzerinden elde edilen veriler kaydedilip, yapılan güncellemeler, zamanla gerçekleşen değişiklikler dosya içinde araştırılıp, periyodik olarak elektronik ortamda kaydedilerek dosya ile uyumluluğu manuel olarak kontrol edilmektedir.	Gayrimenkulün yönetiminin elektronik veri sistemi üzerinden yapılmasıyla, mülkiyet yönetimi süreçlerinde uçtan uca takip ve kontrol mekanizmasının oluşturulması, hata yapılmasının engellenmesi ve iş yükü azaltılması sağlanmıştır.  Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nden elektronik ortamda tüm tapu bilgileri temin edilerek, on binlerce veri analiz edilmiş ve elektronik veri sistemine kaydedilmiştir.  Envanter kayıtlarındaki tapu sayısında ve gayrimenkul portföy değerinde önemli bir artış olmuştur.

## 4. SAHA ÇALIŞMASININ BULGULARI VE TARTIŞMA

Saha araştırmasından elde edilen bulguların analizi ve genel değerlendirmesi bu bölümde yapılmıştır. Öncelikle, anket popülasyonunun demografik yapısı ve kullandıkları gayrimenkul portföy yönetimi programları analiz edilmiş ve gösterilmiş, gayrimenkul portföy yönetim sistemleri ile ilgili anketten elde edilen veriler incelenmiş, gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının yaşadığı sorunlar ile gayrimenkul yönetimi ve ekonomisiyle ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde IBM şirketinin SPSS programı ve Microsoft Excel programları kullanılmış ve sonuçları ilgili kısımlarda açıklanmıştır.

### 4.1 Güvenilirlik Analizi

Çalışmada, güvenilirlik derecesini değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak veriler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankete, bir elektronik platform ortamında gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullanan toplam 66 kişi katılmıştır. Beşli likert ölçeğine göre, gayrimenkul portföy yönetim sistemi ve alt sistemlerinin katkısını puanlamak amacıyla toplam sekiz soru sorulmuştur. Söz konusu sorulardan; “Gayrimenkul master planı yapabileceğiniz, bir elektronik platform/sistem var mı?” sorusuna 15 katılımcı, “Taşınmazlarınızın kullanım durum tespitlerinin takiplerini yapabildiğiniz bir elektronik platform/sistem var mı?” sorusuna 17 katılımcı, “Şirketinizin tasarrufundaki gayrimenkullere ait vergi borcunu, gecikme olmaksızın ödenmesini sağlayacak, takibini yapabilecek, bir gayrimenkul vergi yönetimi elektronik platformu/sistemi var mı?” sorusuna 27 katılımcı “evet” cevabını vermiştir.

SPSS programında, beşli likert ölçeğine göre sorulan 8 sorunun tamamını, tek seferde güvenilirlik testine tabi tutulduğunda, yukarıdaki soruları, “evet” olarak cevaplayan kişi sayısının az olması sebebi ile “kovaryans matrisinin determinantı sıfır veya yaklaşık sıfırdır. Ters matrisine dayanan istatistikler hesaplanamaz ve sistem eksik değerleri olarak gösterilir” uyarısını vermiştir. Bu sebeple, SPSS programında yapılan hesaplamalarda kullanılan örneklem sayısının istatistiksel olarak anlamlı olması için, az sayıdaki kullanıcının “evet” cevabını verdikleri yukarıda bahsi geçen bu 3 soru, güvenilirlik testine dahil edilmemiştir.

Cronbach's Alpha katsayıları, IBM SPSS programında hesaplanmış ve Cronbach's Alpha'nın aldığı değerler, sorulara verilen puanların ortalaması, standart sapması ve sorular arasındaki korelasyon matrisi gösterilmiştir. Genel kabule göre, Cronbach's Alpha değerinin 0,7 ve üzerinde olması halinde test sonuçları güvenilirdir. Cronbach's Alpha değeri 0,943 olarak bulunmuştur. Bu değer, anket sorularına verilen cevapların güvenilir olduğunu göstermektedir (Çizelge 4.1).

Çizelge 4.1 Güvenilirlik istatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha
0,943	0,943

Sorular arası korelasyon matrisi incelendiğinde; gayrimenkul portföy yönetim sisteminin tapu yönetimi sistemi ile çok yüksek korelasyona (0,806) sahip olduğu dikkati çekmektedir. Bu durum gayrimenkul portföy yönetim sistemi ile tapu yönetimi sistemi arasında çok güçlü bir ilişki ve doğru orantı olduğunu göstermektedir. Kiraya tutma sistemi ile kira sözleşmesi yönetim sistemi arasındaki korelasyon 0,865 iken, kiraya verme sisteminin ile kira sözleşmesi yönetim sistemi arasındaki korelasyon 0,755 olarak bulunmuştur. Kira sözleşme yönetim sisteminin, kiraya tutma ve verme sistemleri arasında güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (Çizelge 4.2).

Çizelge 4.2 Seçilmiş sorular arasında korelasyon matrisi

Seçilmiş Sorular Arasında Korelasyon Matrisi					
Tanımlar	Gayrimenkul Portföy Yönetim Sistemine Verilen Puan	Kiraya Verme Sistemine Verilen Puan	Tapu Yönetimi Sistemine Verilen Puan	Kiraya Tutma Sistemine Verilen Puan	Kira Sözleşme Yönetimi Sistemine Verilen Puan
Gayrimenkul portföy yönetim sistemine verilen puan	1,000	0,745	0,806	0,789	0,771
Kiraya verme sistemine verilen puan	0,745	1,000	0,726	0,745	0,755
Tapu yönetimi sistemine verilen puan	0,806	0,726	1,000	0,738	0,730
Kiraya tutma sistemine verilen puan	0,789	0,745	0,738	1,000	0,865
Kira sözleşme yönetim sistemine verilen puan	0,771	0,755	0,730	0,865	1,000



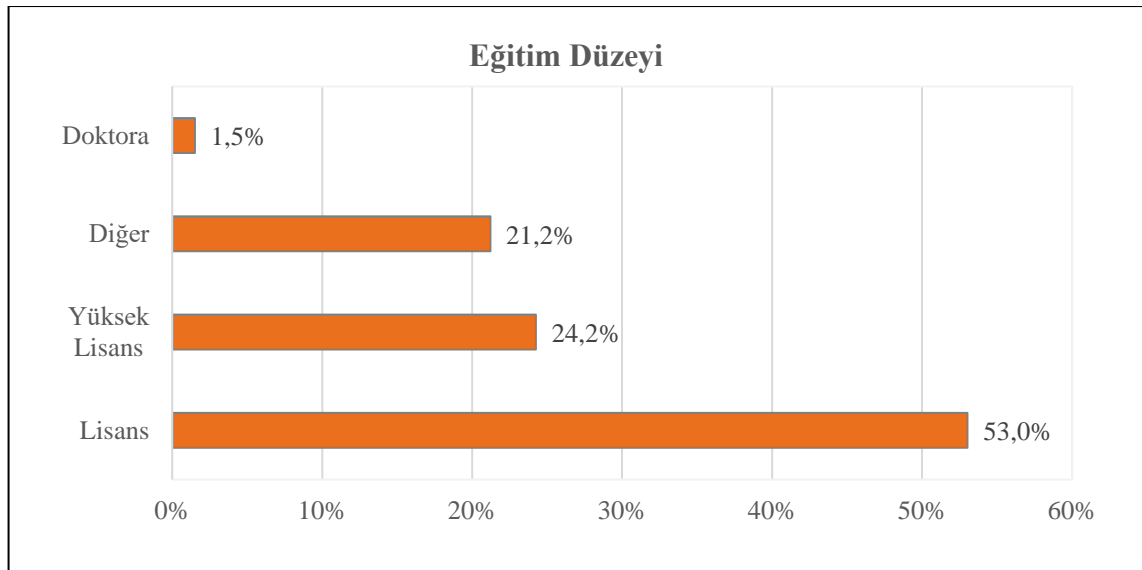
## 4.2 Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde; katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular, gayrimenkul yönetimi ile ilgili sorular ve açık uçlu sorular olmak üzere gruplandırma yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

### 4.2.1 Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sonuçlar

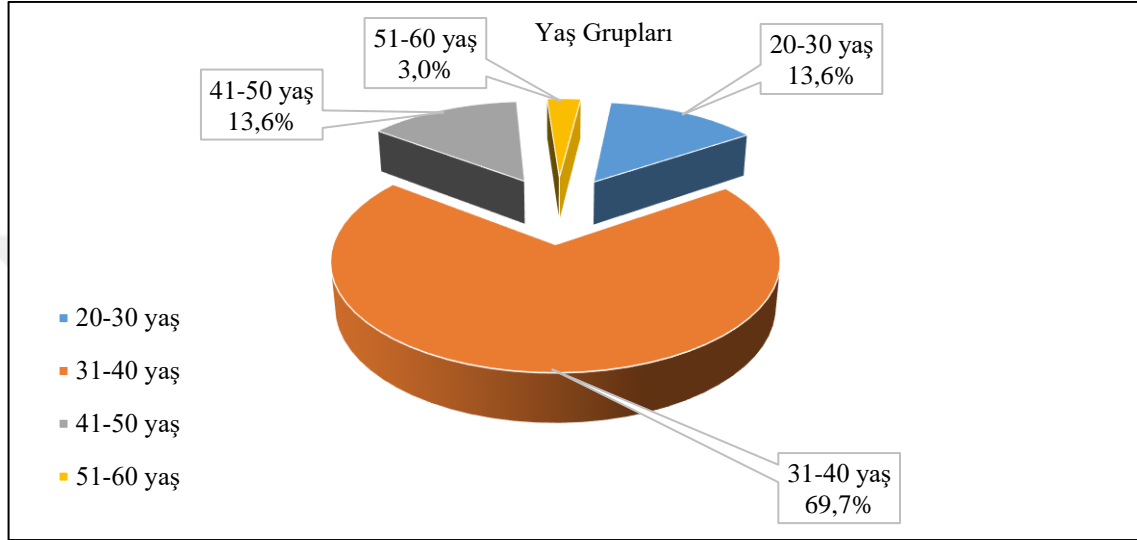
Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili soruları içermektedir. Bu sorular eğitim durumu, yaş, cinsiyet, tecrübe (iş deneyimi), unvan, organizasyon türü ve kullandıkları gayrimenkul portföy yönetimi programı ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

➤ Eğitim Düzeyi: Katılımcılara; lisans derecesi, yüksek lisans derecesi, doktora derecesi ve diğer yeterlilikler şeklinde dört sınıflandırmadan oluşan eğitim düzeyleri hakkında sorular sorulmuştur. Ankete katılanların %53,0'ının lisans derecesi, %24,2'sinin yüksek lisans, %1,5'inin doktora ve %21,2'sinin diğer (ön lisans, yüksekokul, lise ve benzeri) eğitim derecelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların %78,8'inin lisans ve üzeri derecelere sahip olduğunu göstermektedir (Şekil 4.1).



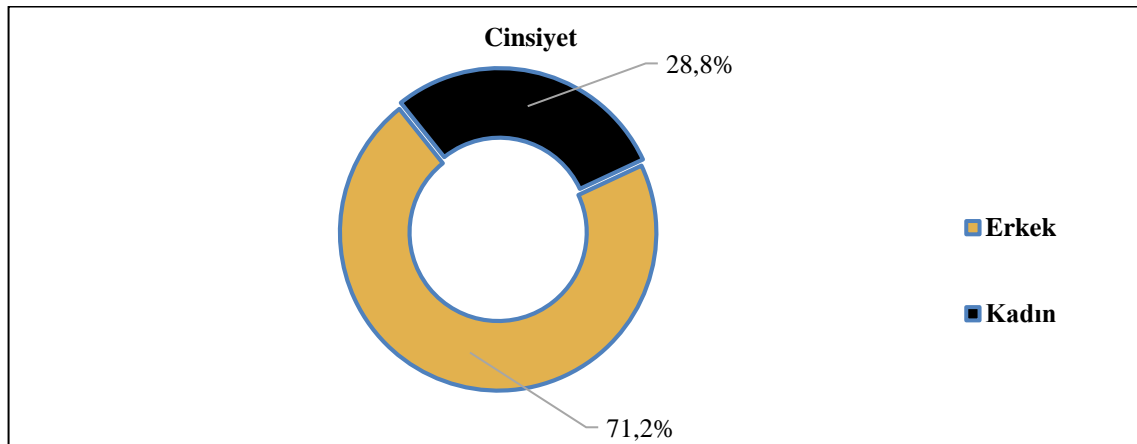
Şekil 4.1 Katılımcıların eğitim düzeyleri

➤ Yaş Grupları: Yaş grubu 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş, 51-60 yaş ve 60 yaş üstü olmak üzere beş gruba ayrılarak katılımcılara soru sorulmuştur. Ankete katılanların %69,7'sinin 31-40 yaş grubunda, %13,6'sının 41-50 yaş grubunda, yine %13,6'sının 20-30 yaş grubunda ve %3,0'ının 60 yaş üstü grubunda olduğu bulunmuştur. Katılımcıların çoğunun 31 ila 40 yaş arasında olduğu görülmüştür (Şekil 4.2).



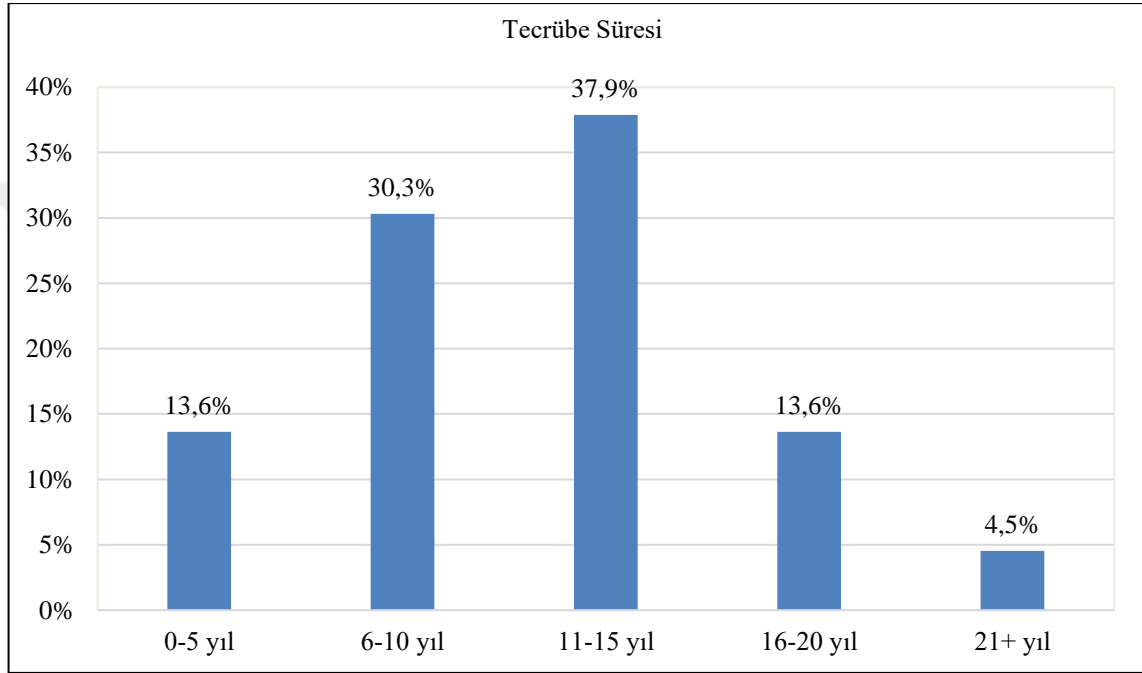
Şekil 4.2 Yaş grupları

➤ Cinsiyet Dağılımı: Ankette katılımcılara cinsiyetleri sorulmuş olup, alınan cevaplara göre katılımcıların %71,2'si erkek ve %28,8'i kadındır. Gayrimenkul yönetimi alanında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmüştür (Şekil 4.3).



Şekil 4.3 Cinsiyet dağılımı

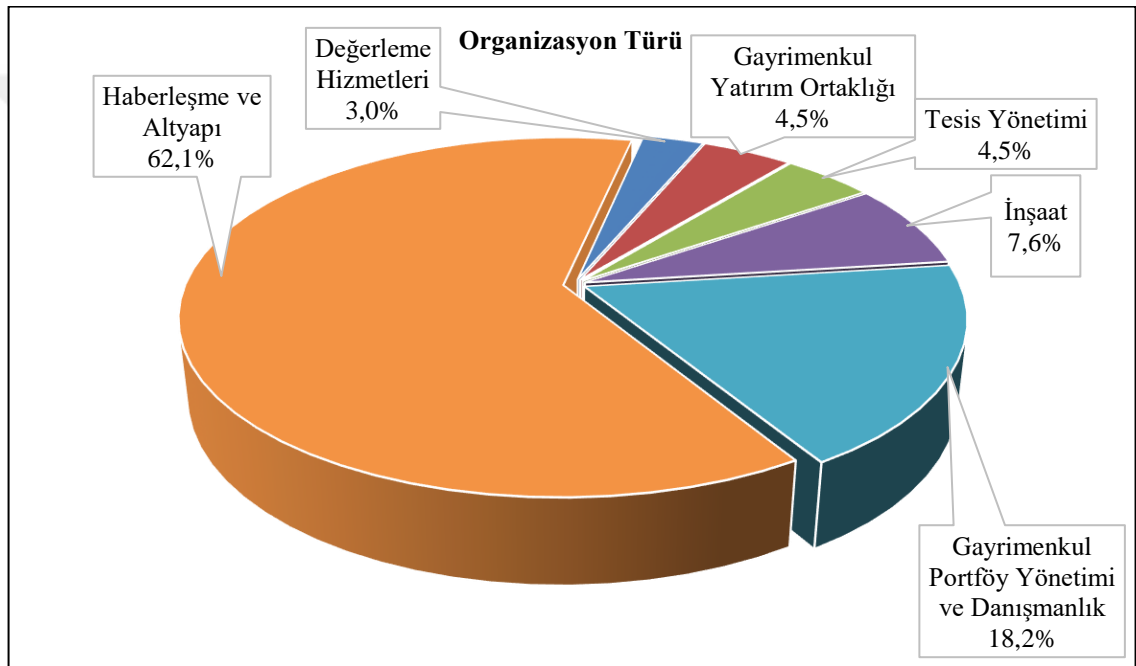
➤ **Tecrübe Süresi:** Deneyim yılları, 5 yıldan az, 5 ila 10 yıl, 11 ila 15 yıl, 16 ila 20 yıl ve 20 yıldan fazla deneyime sahip beş grup olarak kategorize edilmiştir. Ankete katılanların, %13,6'sının 0 – 5 yıl, %30,3'ünün 6 – 10 yıl, %37,9'unun 11 - 15 yıl, %13,6'sının 16 - 20 yıl ve %4,5'inin 21 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların %56,1'inin 10 yıldan fazla deneyime sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların profili “iyi deneyimli” olarak kabul edilebilir (Şekil 4.4).



Şekil 4.4 Tecrübe süresi

➤ **Organizasyon Türü:** Ankete; haberleşme ve altyapı, gayrimenkul portföy yönetimi ve danışmanlık, inşaat, tesis yönetimi, gayrimenkul yatırım ortaklığı ve değerlendirme hizmetleri olmak üzere toplam 6 farklı organizasyondan katılım olmuştur. Katılımcıların %62,1'i haberleşme ve altyapı sektöründe, %18,2'si gayrimenkul portföy yönetimi ve danışmanlık, %7,6'sı inşaat, %4,5'i tesis yönetimi, %4,5'i gayrimenkul yatırım ortaklığı ve %3,0'ı değerlendirme hizmetleri alanlarında çalışmaktadır (Şekil 4.5). Özellikle anket çalışmasında katılımcıların çoğunluğunun gayrimenkul portföy yönetimi ile gayrimenkul yatırım ortaklığı alanında olması beklenen bir sonuç olacaktır. Ancak ülke genelinde kamu kurumları ve özellikle büyük şirketlerde gayrimenkul portföy yönetimi birimleri ve uzmanlığının yeni gelişmeye bağladığı ve bu alandaki kurumsallaşmanın çok zayıf olduğu ve gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ise ağırlıklı olarak proje geliştirme,

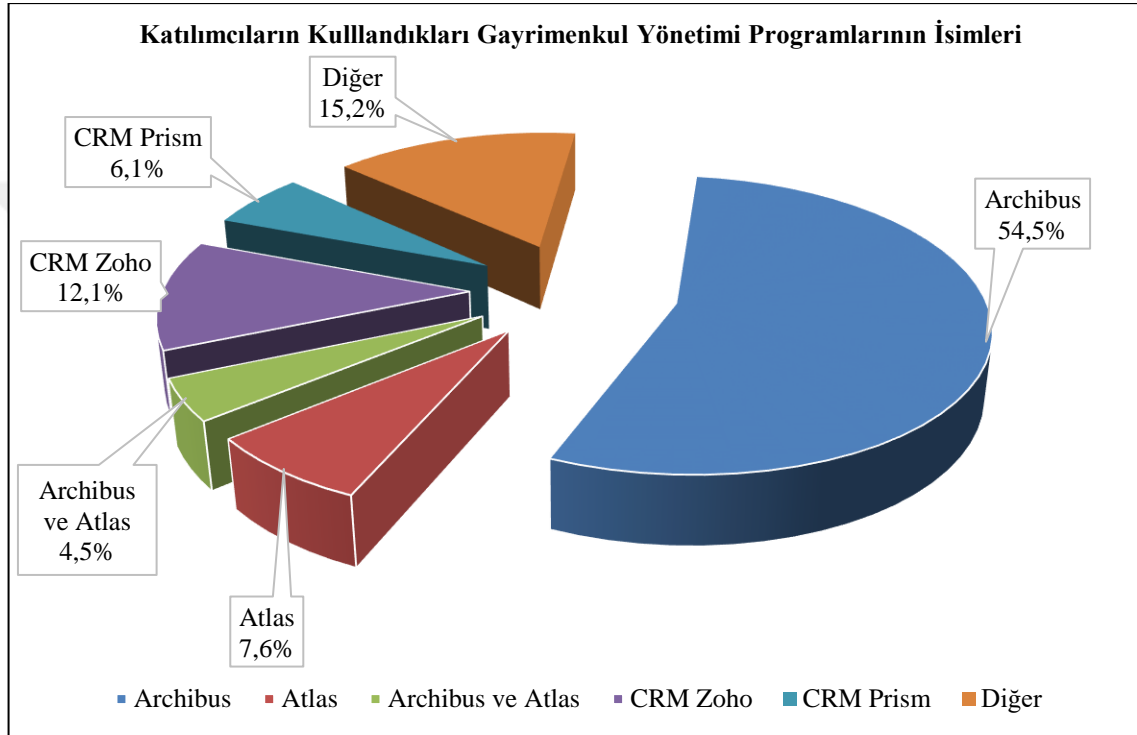
uygulama ve pazarlama alanlarına yöneldikleri, işletme veya yönetim gibi alanlara yeterli ağırlığı vermedikleri ve sonuç olarak aktif büyüklükleri veya portföyleri içinde bulunan geliştirilmiş taşınmaz varlığının sınırlı düzeyde olması gibi nedenlerle katılımcılar içinde söz konusu iki grubun payının %22,7 gibi düşük düzeyde kaldığı gözden uzak tutulmamalıdır. Ancak gelecek on yılda bu alanda hızlı gelişmenin olmasının beklendiği, özellikle finansal kurumlarda gayrimenkul veya varlık yönetimi birimlerinin yapılanmasının başladığı ve bu eğilimin gelecek yıllarda büyük şirketlerin tamamında yapılacağı düşünülmektedir.



Şekil 4.5 Organizasyon türü

➤ Kullanılan gayrimenkul portföy yönetim sistemleri / programları: Katılımcılara, kullandıkları gayrimenkul portföy yönetimi sisteminin, programının ismi sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %54,5'inin Archibus programını, %7,6'sının Atlas programını, %4,5'inin Archibus ve Atlas programlarını, %12,1'inin CRM (Customer Relationship Management) Zoho programını, %6,1'inin CRM prism programını ve %15,2'sinin diğer programları kullandıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların %66,7'sinin Archibus ve/veya Atlas programını kullandıklarını göstermektedir (Şekil 4.6). Saha çalışmaları ve özellikle katılımcı işletmelerde yapılan gözlemlerin sonuçlarına göre varlık ve portföy yönetiminde kullanılan programların uygun olduğu, ancak mevcut program

veya teknoloji altyapısının kullanım etkinliğinin zayıf olduğu ve özellikle portföy yönetimi çalışmalarının sonuçlarının farklı yönetim kademeleri ve yatırımcılara raporlanması ve rasyonel analizlerin yapılmasında sorunların olduğu dikkati çekmektedir. Esasen belirtilen programları kullanmak üzere bütün kamu ve özel işletmelerde gayrimenkul geliştirme ve gayrimenkul yönetimi uzmanlarının istihdam edilmesine gereksinimin hayati derecede yüksek olduğu gözlenmiştir.



Şekil 4.6 Katılımcıların kullandıkları gayrimenkul portföy yönetimi programları

#### 4.2.2 Gayrimenkul yönetimi ile ilgili sonuçlar

Anketin ikinci bölümü katılımcıların gayrimenkul yönetimi ile ilgili cevapladığı soruları içermektedir.

➤ Hizmet içi eğitim programı: Ankette katılımcılara hizmet içi eğitim programı alıp almadıkları sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %63,6'sı “evet” ve %36,4'ü “hayır” cevabını vermiştir. Çalışanların çoğunun hizmet içi eğitim programı aldığı görülmüştür (Çizelge 4.3).

Çizelge 4.3 Katılımcıların hizmet içi eğitim alıp almadığı

<b>Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	42	63,6
Hayır	24	36,4
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Tapu yönetimi sistemi: Ankette katılımcılara, tapu yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların; %62,1'inin "evet" ve %37,9'unun "hayır" cevabını verdikleri görülmüştür. Buna göre çalışanların çoğunun tapu yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullandıkları ortaya konulmuştur (Çizelge 4.4).

Çizelge 4.4 Katılımcıların tapu yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı

<b>Katılımcıların Tapu Yönetimi Sistemi Kullanıp Kullanmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	41	62,1
Hayır	25	37,9
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Kiraya verme yönetimi sistemi: Ankette katılımcılara, kiraya verme yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %80,3'ünün "evet" ve %19,7'sinin "hayır" cevabını verdikleri tespit edilmiştir. Çalışanların çoğunun kiraya verme yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullandıkları anlaşılmaktadır (Çizelge 4.5).

Çizelge 4.5 Katılımcıların kiraya verme yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı

<b>Katılımcıların Kiraya Verme Yönetimi Sistemi Kullanıp Kullanmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	53	80,3
Hayır	13	19,7
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Kiraya tutma yönetimi sistemi: Ankette katılımcılara, kiraya tutma yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların; %81,8'inin "evet" ve %18,2'sinin ise "hayır" cevabını verdikleri saptanmıştır. Sonuçlar, çalışanların çoğunun kiraya verme yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullandıklarını ortaya çıkarmaktadır (Çizelge 4.6).

Çizelge 4.6 Katılımcıların kiraya tutma yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı

<b>Katılımcıların Kiraya Tutma Yönetimi Sistemi Kullanıp Kullanmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	54	81,8
Hayır	12	18,2
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Kira sözleşmeleri yönetimi sistemi: Ankette katılımcılara, kira sözleşmeleri tutma yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %87,9'unun "evet" ve %12,1'inin "hayır" cevabını verdikleri görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların çoğunun kira sözleşmeleri yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullandıkları saptanmıştır (Çizelge 4.7).

Çizelge 4.7 Katılımcıların kira sözleşmeleri yönetimi sistemi kullanıp kullanmadığı

<b>Katılımcıların Kira Sözleşmeleri Yönetimi Sistemi Kullanıp Kullanmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	58	87,9
Hayır	8	12,1
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul master planı yönetim sistemi: Ankette katılımcılara, gayrimenkul master planı yapabilecekleri bir elektronik platform/sistemlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların; %22,7'sinin “evet” ve %77,3'ünün “hayır” cevabını verdikleri saptanmıştır. Çalışanların çoğunun gayrimenkul master planı yönetimi ile ilgili bir elektronik platform/sistem kullanmadığı görülmüştür (Çizelge 4.8).

Çizelge 4.8 Gayrimenkul master planı yönetim sistemine sahip olup olunmadığı

Katılımcıların Gayrimenkul Master Planı Yönetim Sistemine Sahip Olup Olmadığı	Frekans	Yüzde (%)
Evet	15	22,7
Hayır	51	77,3
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul kullanım durum tespitleri yönetim sistemi: Ankette katılımcılara, taşınmazların kullanım durum tespitlerinin takiplerini yapabilecekleri bir elektronik platform/sistemlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %25,8'inin “evet” ve %74,2'sinin “hayır” cevabını verdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların çoğunun taşınmazların kullanım durum tespitlerinin takiplerini yapabilecekleri bir elektronik platform/sistemi kullanmadığı anlaşılmaktadır (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.9 Katılımcıların taşınmaz kullanım durumu takip sistemine sahip olup olmadığı

Katılımcıların Taşınmaz Kullanım Durumu Takip Sistemine Sahip Olup Olmadığı	Frekans	Yüzde (%)
Evet	17	25,8
Hayır	49	74,2
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul vergi yönetim sistemi: Ankette katılımcılara, gayrimenkullere ait vergi borcunu, gecikme olmaksızın ödenmesini sağlayacak, takibini yapabilecek bir gayrimenkul vergi yönetimi elektronik platform/sistemlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların; %40,9'unun “evet” ve %59,1'inin “hayır” cevabını verdikleri



görülmüştür. Çalışanların çoğunun taşınmazların gayrimenkul vergi yönetimini yapabilecekleri bir elektronik platform/sistemine sahip olmadığı saptanmıştır (Çizelge 4.10).

Çizelge 4.10 Katılımcıların gayrimenkul vergi yönetim sistemine sahip olup olmadığı

<b>Katılımcıların Gayrimenkul Vergi Yönetim Sistemine Sahip Olup Olmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	27	40,9
Hayır	39	59,1
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Personel performans ölçüm sistemi: Ankette katılımcılara, gayrimenkul birimlerinde çalışanlarının performansını ölçebilecekleri bir elektronik platform/sisteme sahip olup olmadığı sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %53,0'ının “evet” ve %47,0'ının “hayır” cevabını verdikleri görülmüştür (Çizelge 4.11).

Çizelge 4.11 Gayrimenkul birimlerinde çalışanların performanslarının sistem üzerinden ölçülüp ölçülemediği

<b>Gayrimenkul Birimlerinde Çalışanların Performanslarının Sistem Üzerinden Ölçülüp Ölçülemediği</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	35	53,0
Hayır	31	47,0
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul yönetimi raporlama sistemi: Ankette katılımcılara, bir elektronik platform/sistem üzerinden, gayrimenkul yönetimi ile ilgili, üst yöneticilere raporlama yapıp yapamadıkları sorulmuştur. Katılımcıların; %86,4'ünün “evet” ve %13,6'sının “hayır” cevabını verdikleri saptanmıştır. Çalışanların çoğunun bir elektronik platform/sistem üzerinden üst yöneticilerine raporlama yapabildikleri anlaşılmaktadır (Çizelge 4.12).

Çizelge 4.12 Katılımcıların sistem üzerinden gayrimenkul yönetimi raporlaması yapıp yapamadıkları

<b>Katılımcıların Sistem Üzerinden Gayrimenkul Yönetimi Raporlaması Yapıp Yapamadıkları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	57	86,4
Hayır	9	13,6
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Kira tahsilat ya da ödeme sistemi: Ankette katılımcılara, bir elektronik platform/sistem üzerinden, kira tahsilatı ya da ödemesi yapıp yapamadıkları sorulmuştur. Görüşülen kişilerin; %60,6'sının “evet” ve %39,4'ünün “hayır” cevabını verdikleri görülmüştür. Çalışanların çoğunun bir elektronik platform/sistem üzerinden kira tahsilatı ya da ödemesi yapabildikleri tespit edilmiştir (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.13 Katılımcıların sistem üzerinden kira tahsilatı ya da ödemesi yapıp yapamadıkları

<b>Katılımcıların Sistem Üzerinden Kira Tahsilatı ya da Ödemesi Yapıp Yapamadıkları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	40	60,6
Hayır	26	39,4
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul yönetimi uygulama esasları: Ankette katılımcılara, çalıştıkları şirketin, gayrimenkul yönetimi ile ilgili uygulama esasları, prosedürleri, el kitapları olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların; %72,7'sinin “evet” ve %27,3'ünün “hayır” cevabını verdikleri görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların çalıştığı şirketlerin çoğunun, gayrimenkul yönetimi ile ilgili bir uygulama esasları, prosedürleri, el kitapları olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.14).

Çizelge 4.14 Katılımcıların sistem üzerinden kira tahsilatı ya da ödemesi yapıp yapamadıkları

<b>Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerin Gayrimenkul Yönetimi Uygulama Esasları/Prosedürleri Olup Olmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	48	72,7
Hayır	18	27,3
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

➤ Gayrimenkul portföy yönetim sistem ve alt sistemlerinin kullanıcılara sağladığı katkının değerlendirilmesi: Ankette, beşli likert ölçeğine göre, gayrimenkul portföy yönetim sistemi ve alt sistemlerinin katkısını puanlamak amacıyla toplam sekiz soru sorulmuş ve katılımcılar tarafından verilen puanların ortalaması ve standart sapmaları gösterilmiştir. Kullanıcıların, gayrimenkul portföy yönetim sistem ve alt sistemlerinin sağladığı katkıya verdikleri puanların ortalaması 3,87 olmuştur. Çıkan sonucun, beşli likert ölçeğinin orta noktası olan 3 puanın oldukça üzerinde olması, kullanıcıların, gayrimenkul portföy yönetim sistem ve alt sistemlerinin, şirketlere olumlu katkı sağladığını düşündüğünü göstermektedir. Sistem kullanıcıları, tapu yönetim sisteminin sağladığı katkıya 4,05 puan ortalaması ile en yüksek puanı verirken, en düşük puan ortalamasını 3,70 ile kiraya tutma ve gayrimenkul vergi yönetimi sistemlerinin sağladığı katkıya vermişlerdir.

➤ Verilerin aritmetik ortalamaya göre nasıl bir yayılım gösterdiğine bakıldığında; standart sapması en düşük öge (0,961) kiraya verme sistemi olarak görülürken, bunu sırasıyla Gayrimenkul kullanım durumu takip sistemi (0,966) ve Kira sözleşme yönetimi sistemi (0,999) takip ettiği görülmüştür. Kiraya verme sisteminin standart sapması daha düşük olduğu için diğer ögelere göre sonuçlarının daha güvenilir olduğunu göstermektedir. Standart sapmaların ortalaması ise 1,048 olarak bulunmuştur (Çizelge 4.15).

Çizelge 4.15 Betimsel istatistikler

Betimsel İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
Gayrimenkul portföy yönetim sisteminin, gayrimenkul iş akış süreçlerindeki verimliliğe sağladığı katkıya verilen puan	3,86	1,036
Tapu yönetimi sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	4,05	1,094
Kiraya verme sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	4,00	0,961
Kiraya tutma sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	3,70	1,057
Kira sözleşme yönetimi sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	3,81	0,999
Gayrimenkul master plan sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	3,93	1,100
Gayrimenkul kullanım durumu takip sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	3,94	0,966
Gayrimenkul vergi yönetimi sisteminin sağladığı katkıya verilen puan	3,70	1,171
<b>Ortalama</b>	<b>3,87</b>	<b>1,048</b>

➤ Gayrimenkul yönetimi konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliği hakkında değerlendirme: Ankete katılanlara, gayrimenkul yönetimi süreçlerinde karşılaşılan imar/hukuki sıkıntılar da göz alındığında, Türkiye’deki gayrimenkul yönetimi konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliğini nasıl puanladıkları, beşli likert ölçeğinde sorulmuş olup sonuçlar gösterilmiştir. Katılımcıların Türkiye’deki gayrimenkul yönetimi konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliğine verdiği puanların ortalaması 2,75 olarak bulunmuştur. Çıkan sonucun, beşli likert ölçeğinin orta noktası olan 3 puanın altında olması, katılımcıların yasal düzenlemelerin yeterliğinin ortalamanın altında olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Katılımcıların verdiği puanların standart sapması ise 0,816 olarak hesaplanmıştır (Çizelge 4.16).

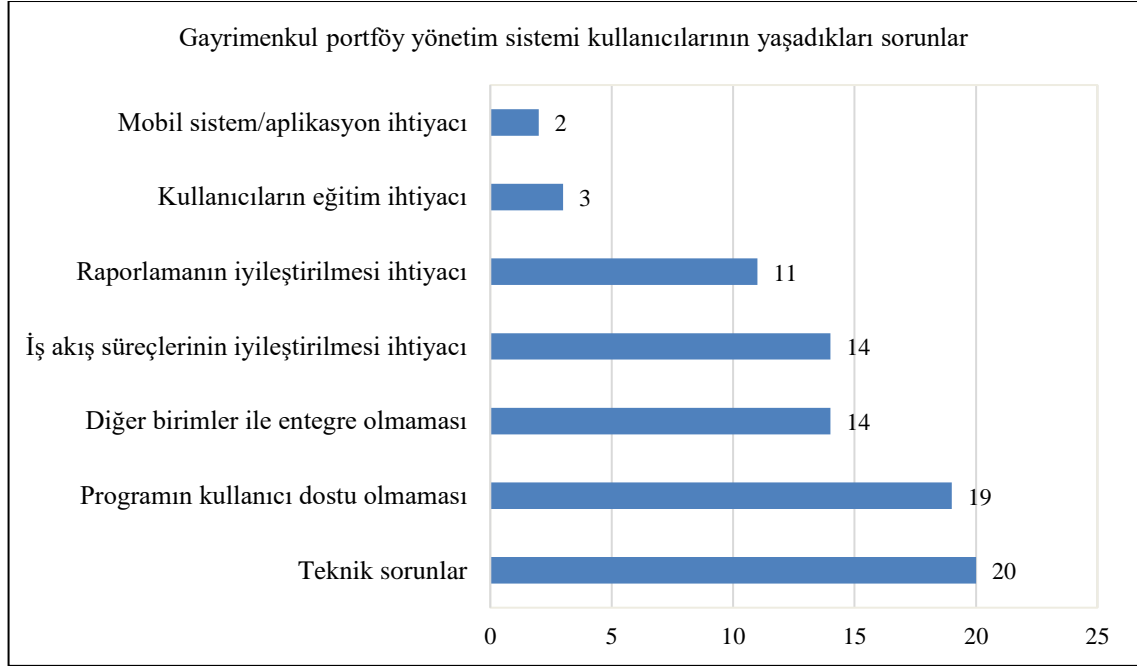
Çizelge 4.16 Gayrimenkul konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliği

Betimsel İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
Gayrimenkul konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliğine verilen puan	2,75	0,816

### 4.2.3 Açık uçlu sorular

Anketin bu bölümünde, gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının yaşadığı sorunlar ile gayrimenkul yönetimi ve ekonomisiyle ilgili bahsetmek istedikleri hususlar açık uçlu olarak sorulmuş ve elde edilen bulgular analiz edilerek değerlendirilmiştir:

➤ Katılımcıların gayrimenkul elektronik platformu/sistemi kullanırken yaşadığı sorunlar: Ankete katılan gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullanıcı sayısı 66'dır. Kullanıcılara, gayrimenkul yönetimi sistemlerini kullanırken yaşadıkları sorunları belirtmeleri istenmiş ve açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar, incelendiğinde sorunların 7 grupta toplandığı görülmüştür. Anketin 14 katılımcısı bu soruya cevap vermeyi tercih etmemiş ve 2 katılımcı ise, sistemin kullanımıyla ilgili sorunları olmadığını, memnun olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde en çok bildirilen sorun, 20 defa ile teknik sorunlardır. İkinci sıradaki en çok bildirilen sorun ise 19 adet ile programın ara yüz ekranlarının kullanıcı dostu olmaması sorunudur. En az bildirilen sorun ise 2 adet ile mobil sistem, aplikasyon ihtiyacı olmuştur (Şekil 4.7).



Şekil 4.7 Gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının yaşadıkları sorunlar

Gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcısı 66 kişiye, gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi ile ilgili belirtmek istedikleri başka hususlar olup olmadığı sorulmuştur. Kullanıcıların düşüncelerini serbest bir şekilde ifade etmesi için, bu soru açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar incelendiğinde, sorunların 13 grupta toplandığı görülmüş olup 26 katılımcı bu soruya cevap vermeyi tercih etmemiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde en çok tekrarlanan husus, 18 defa ile gayrimenkullerin bir havuzda toplanarak, tek bir merkezden elektronik bir platform/sistem üzerinden yönetilmesi hususudur. İkinci sıradaki en çok tekrar eden husus, 13 adet ile gayrimenkul ile ilgili mevzuatın sadeleştirilmesi, yeknesaklık sağlanmasıdır. Gayrimenkul optimizasyonu ile atıl gayrimenkullerin ülke ekonomisine kazandırılması hususu 9 defa, gayrimenkul yönetimi alanında eğitim imkânlarının artırılması hususu 8 defa katılımcılar tarafından bildirilmiştir (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.17 Katılımcıların gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirttiği başka hususlar

Sıra No	Katılımcıların Gayrimenkul Yönetimi ve Ekonomisi Hakkında Belirttiği Başka Hususlar	Bildirim Adedi
1	Gayrimenkullerin bir havuzda toplanarak, tek bir merkezden elektronik bir platform/sistem üzerinden yönetilmesi	18
2	Gayrimenkul ile ilgili mevzuatın sadeleştirilmesi, yeknesaklık sağlanması	13
3	Gayrimenkul optimizasyonu ile atıl gayrimenkullerin ülke ekonomisine kazandırılması	9
4	Gayrimenkul yönetimi alanında eğitim imkanlarının artırılması	8
5	Gayrimenkul ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ulaşım sağlayacak şeffaf ve açık bir altyapı kurulması	7
6	Gayrimenkul ve danışmanlıkları ile ilgili mesleki örgütlerin güçlendirilmesi	4
7	Faizlerin düşmesinin gerekliliği	3
8	Gayrimenkul ve gayrimenkul haklarına dayalı menkul kıymetlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi	2
9	Mevcut gayrimenkul değerlerini, gerçeğe uygun değere getirmek için gerekli alt yapının oluşturulması	2
10	Blockchain teknolojisinin gayrimenkul sektörüne adapte edilmesi	1
11	Kentsel dönüşümlere yeni çözümler bulunması	1
12	Kamu kurumlarının taşınmazlarının üçüncü şahısların işgaline karşı korunması	1
13	Konut stokunun azaltılması için çalışmalar yapılması	1

### 4.3 Çalışmanın Bulguları ve Tartışma

Çalışmada hem teorik inceleme, hem incelenen şirketle ilgili sonuçlar, hem de saha çalışmalarının bulgularına göre verimli ve profesyonel bir gayrimenkul yönetimine ulaşmak için; hazırlık aşamaları da dahil olmak üzere, gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kurmak için 4 ay, sistem kurulduktan sonra performansının gözlemlendiği 24 ay ve sistem kullanıcılarına yapılan anket çalışmaları ve değerlendirilmeleri için 4 ay süre ayrılmıştır. Bu kapsamda toplam 32 ay süren bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; gayrimenkul portföy yönetim sistemi kurulumu sonrasında, 24 aylık süre boyunca sistemin performansı gözlemlenmiş ve kira gelirlerindeki artış ve kira giderlerindeki düşüşün yanı sıra, işletme giderlerinden tasarruf (elektrik, su, personel, güvenlik, temizlik gibi) sağlandığı, iş verimliliğinin arttığı, tam bir şeffaflık sağlandığı, gayrimenkul yönetiminde uçtan uca takip ve kontrol, her bir iş adımının kayıt altına alınarak raporlama imkânı elde edildiği görülmüştür. Ayrıca rekabet ortamı geliştirilerek daha fazla müşteriye ve kitleye ulaşılarak kiraya verme potansiyelinin artırıldığı, etkin bir gayrimenkul portföy yönetim sistemi ile gayrimenkullerin imar ve hukuki sorunların ve kısıtlılıkların en aza indirilme imkanı sağlandığı ve gayrimenkullerin değerinin arttığı, iş faaliyetlerinin gecikmesi engellendiği, kurulan gayrimenkul yönetim sistemleri sayesinde insan hatasının engellendiği, iş akış sistemleri ile etkin bir iç denetim ve oto kontrol sağlandığı, iş faaliyetlerinde standardizasyon sağlandığı, iş yükü azaldığı ve iş süreçleri hızlandığı kazanımlarının elde edildiği tespit edilmiştir.

Görüşülen kişilere, gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirtmek istediği başka hususlar olup olmadığı açık uçlu olarak sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde, gayrimenkullerin bir havuzda toplanarak, tek bir merkezden elektronik bir platform/sistem üzerinden yönetilmesi gerekliliği, en çok sayıdaki katılımcı tarafından bildirilerek ilk sırada yer almıştır. Bu hususu destekleyecek şekilde, katılımcıların gayrimenkul portföy yönetim sistem ve alt sistemlerinin sağladığı katkıya verdikleri puanların ortalaması, beşli likert ölçeğinin orta noktası olan 3 puanın oldukça üzerinde, 3,87 olarak gerçekleşmiştir. Çıkan sonuç, sistem kullanıcılarının, gayrimenkul portföy yönetim sistem ve alt sistemlerinin, şirketlere olumlu katkı sağladığını düşündüğünü göstermektedir.

Gayrimenkul portföy yönetim sistemleri kurulumu sonrasında, sistemin performansını ölçmek amacıyla yapılan gözlem sonuçları, enflasyon etkisi arındırıldıktan sonra, iki yıl süre zarfında kira gelirlerinin reel olarak %92,66 oranında arttığını göstermiştir. Sistem kurulmadan önceki iki yıl süre içinde de reel olarak %54,64 artış sağlandığı görülmüş ancak, sistem kurulduktan sonra kira gelirindeki reel artışın ivmelendiği ve kira gelirlerinin, sistem kurulmadan önceki reel artıştan yaklaşık %70 oranında daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcılara, gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirtmek istediği başka hususlar olup olmadığı açık uçlu olarak ankette sorulmuş olup, verilen cevaplar incelendiğinde, gayrimenkul ile ilgili mevzuatın sadeleştirilmesi, yeknesaklık sağlanmasının gerekliliği, en çok bildirilen ikinci husus olmuştur. Anket katılanların, Türkiye'deki gayrimenkul yönetimi konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliğine verdiği puanların ortalaması 2,75 olarak bulunmuştur. Çıkan sonucun, beşli likert ölçeğinin orta noktası olan 3 puanın altında olması, katılımcıların yasal düzenlemelerin yeterliğinin ortalamanın altında olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

Görüşülen kişilere, gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirtmek istediği başka hususlar olup olmadığı açık uçlu olarak ankette sorulmuş olup verilen cevaplar incelendiğinde, gayrimenkul optimizasyonu ile atıl gayrimenkullerin ülke ekonomisine kazandırılmasının gerekliliği, en çok bildirilen üçüncü husus olmuştur. Bina kullanım durum tespitleriyle yapılacak gayrimenkul optimizasyonun, şirketlerin hem işletme maliyetlerinin düşürülmesi, hem de kiraya verilebilir alanların artırılması açısından çok önemli olduğu vurgulanmış ve optimizasyon ile hedeflenen faydalar belirtilmiştir. Ancak yapılan anket çalışmalarında, katılımcıların %74,24'ü taşınmazlarının kullanım durumlarının tespit edilebileceği bir sisteme sahip olmadıkları ve %77,27'si ise gayrimenkul master planlaması yapabilecekleri, bir elektronik platform/sisteminin olmadığını belirtmiştir. Anket sonuçlarına göre bu alanda yapılabilecek çok daha fazla iyileştirme ve geliştirmelerin olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Profesyonel bir dijital gayrimenkul yönetimi ile yapılan gayrimenkul optimizasyonları ve kira tasarrufları sonrasında, iki yıllık bir süre sonunda reel olarak %48,07 oranında kira giderlerinden tasarruf edilmiştir.



Katılımcılara, gayrimenkul yönetimi ve ekonomisi hakkında belirtmek istediği başka hususlar olup olmadığı açık uçlu olarak ankette sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde, gayrimenkul yönetimi alanında eğitim imkanlarının artırılmasının gerekliliği, en çok bildirilen dördüncü husus olmuştur. Gayrimenkul portföy yönetim sistemi kullanıcılarının, %36,4'ünün hizmet içi eğitim programı almamıştır.

Gayrimenkul ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ulaşım sağlayacak şeffaf ve açık bir altyapı kurulmasının gerekliliği, katılımcılara sorulan açık uçlu sorular arasında, en çok bildirilen beşinci husus olmuştur. Yine bu konuyu destekler nitelikte, gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullanıcıların karşılaştığı sorunların açık uçlu olarak sorulmuş olup, gayrimenkul yönetiminin; finans, hukuk, e-imar, TAKBİS, TÜİK ve benzeri birimlerle entegre çalışabileceği bir altyapının gerekliliği, katılımcılar tarafından en çok bildirilen üçüncü sorun olması, entegre bir altyapıya duyulan ihtiyacı göstermektedir.

Anket katılımcıları; faizlerin düşmesinin gerekliliği, gayrimenkul ve gayrimenkul haklarına dayalı menkul kıymetlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi, mevcut gayrimenkul değerlerini, gerçeğe uygun değere getirmek için gerekli alt yapının oluşturulmasının gerekli olduğuna da değinmişlerdir. Buna ilave olarak kentsel dönüşümlere yeni çözümler bulunması, konut stokunun azaltılması için çalışmalar yapılması, kamu kurumlarının taşınmazlarının üçüncü şahısların işgaline karşı korunması, Blockchain teknolojisinin gayrimenkul sektörüne adapte edilmesi gibi diğer önemli konuları da belirtmişlerdir. Bununla birlikte gerek incelenen şirketlerde, gerekse diğer şirketler ve özellikle kamu kurumlarında rasyonel gayrimenkul yönetim kararlarının geliştirilmesi, portföy oluşturulması ve portföy yönetim modellerinin benimsenmesi ve etkin uygulama yapılabilmesi için insan kaynağının geliştirilmesinin zorunlu olduğu ve bu kapsamda gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarının istihdam edilmesi ve konu ile ilgili uluslararası standartların işletme iş alanlarına entegre edilmesinin yatırımcılara güven verilmesi, etkin ve verimli işletme modellerinin geliştirilmesi ve şeffaflığın sağlanması açısından zorunlu olduğu dikkati çekmektedir.

Değişen teknoloji, yatırım ve yatırımcı gereksinimlerine uyumun sağlanması ve ekonomik ve mali sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından hem teknoloji altyapısı, hem de insan kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesi zorunluluğu açıktır. Başta Lisanslı

Değerleme Uzmanları Kıraliyet Kurumu (RICS - Royal Institution of Chartered Surveyors) olmak üzere uluslararası düzeyde kabul görmüş meslek, eğitim ve akreditasyon kurumlarının varlık yönetimi ve gayrimenkul yönetimi standartlarının içselleştirilmesi ve işletme içi uygulamalara rehber kılınması ve bütün yönetim kademelerinde gayrimenkul yönetimi, tesis yönetimi ve varlık yönetimi uzmanlarının görev almaları ve sonuç olarak işletmelerin yatırımlarının korunması ve rasyonel yeni yatırım kararlarının verilmesi yararlı olacaktır.

Türkiye’de profesyonel gayrimenkul portföy yönetimini bir elektronik platform yada sistem üzerinden yapan şirket sayısının az olması sebebiyle yapılan çalışma ön bir araştırma niteliğindedir. Çalışmada, dijital gayrimenkul portföy yönetime geçen işletmelerin önemli kazanımlar elde ettiği görülmüş olup yapılan çalışmanın bu konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalara ve varlıklarını daha etkin ve verimli yönetmek isteyen şirketlere yol göstereceği düşünülmektedir. Gelecekte, dijital gayrimenkul portföy yönetimiyle ilgili farkındalığın ve kullanımının artmasıyla birlikte, İSO 500 (İstanbul Sanayi Odası 500) şirketlerine, kamu kurumlarına ve kamu iktisadi teşebbüslere de daha kapsamlı araştırmalar yapmak mümkün olacaktır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel koşullar ile insan istek ve eğilimleri, yatırım tercihlerinde de değişime neden olmuştur. Bununla birlikte risk ve getiri ilişkisi ile yatırımcı algısına bağlı olarak haneler ve kurumların toplam yatırımları içinde halen gayrimenkul ve buna bağlı hakların paylarının korunduğu ve hatta artış eğiliminde olduğu dikkati çekmektedir. Son on yılda şirketler için kurumsal gayrimenkul ve varlık yönetiminin önemi önemli artışlar göstermiştir. “Harvard Business Review” adlı dergide yayımlanan bir araştırmaya göre, Amerika’da kamu ve özel sektördeki büyük kuruluşların sahip olduğu gayrimenkullerin değeri, şirketlerin değerinin yaklaşık %25’i kadardır (Veale 1989). Benzer şekilde, Türkiye’deki halka açık büyük şirketlere yönelik olarak yapılan araştırmada ise, gayrimenkullerin şirketlerin değerinin %24’üne karşılık geldiği tespit edilmiştir. Üstelik şirketler ve diğer kurumların varlıklarının mali tablolarındaki değerlerinin güncelliği ve gerçeğe uygunluğu (piyasa değerini yansıtıp yansıtmadığı) konusunda Türkiye’de yapılan çalışmaların yetersiz olduğu ve mali mevzuata göre hazırlanan mali tablolarda varlıkların gerçek değeri yerine edinim maliyetleri (tarihsel maliyet) ile kayıtlı oldukları bilinmektedir. Türkiye’de konu ele alındığı zaman, şirketlerin toplam aktifleri içinde duran varlıkları ve özellikle gayrimenkullerin payının çok daha yüksek olması beklenen bir sonuç olarak görülmelidir. Gerek gayrimenkule dayalı varlıkların değerinin şirketlerin değerinin çok önemli bir kısmını oluşturması, gerekse nüfus artışları ve değişen tercihlerle birlikte gayrimenkule olan bireysel ihtiyacın da artması, kıt kaynak olan gayrimenkulün her bir metrekaresinin etkin ve verimli kullanılması sorununu beraberinde getirmektedir.

Hane halkı ve şirketler yönünden, gayrimenkulün büyük bir değeri ve önemi olmasına rağmen, “Massachusetts Institute of Technology” (MIT)’de yapılan çalışmalar şirketlerin, kurumsal gayrimenkul yönetimini ciddiye almadığını ortaya koymaktadır. Özellikle Veale (1989) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; etkin gayrimenkul yönetimi için en önemli faktörler; yöneticilerin, organizasyondaki gayrimenkul fonksiyonlarının değerine ve önemine karşı gösterdiği tutum ve gayrimenkul varlıkları ile ilgili yeterli bilgi tutulmaması olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada da, önceki yapılan araştırmaları destekleyen nitelikte, incelenen şirketler ve anket sonuçları dikkate alındığında,

Türkiye’de de çoğu şirketin, kurumsal gayrimenkul yönetime yeteri kadar önem vermediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, gayrimenkul ile ilgili ayrı bir birimleri olmadığı ve gayrimenkul yönetiminin konunun uzmanı olmayan şirket çalışanları tarafından yapıldığı görülmüştür.

Bütün belirtilen sorunlara çözüm bulabilmek için dijital gayrimenkul yönetimine geçen bir şirket incelenmiş ve gayrimenkul portföy yönetimi sistemi kullanıcıları ile yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Her geçen gün hızla artan veri miktarı, verilerin işlenmesine, depolanmasına ve analiz süreçlerinde yeni gereksinimlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Şirketler, dijital gayrimenkul yönetimi ile gittikçe artan bilgi işlem yükünü azaltma, muhtemel risklerini en aza indirme, iş sürekliliğini sağlama, ilgili mevzuat ve düzenlemelere uyma, karar alma süreçlerini hızlandırma, kaynaklarını daha verimli kullanma ve yönetme imkanlarına sahip olacak ve mevcut gayrimenkul yönetimi organizasyonlarını değiştirecek ve geliştirecek, piyasa koşulları, müşteri talepleri ve memnuniyetine daha duyarlı hale getirebileceklerdir.

Çalışmanın sonuçlarına göre; rekabetin giderek arttığı günümüzde, şirketler gayrimenkulleri ile ilgili verilerini bir elektronik platformda değerlendirmeli ve bu verileri analitik bilgiye dönüştürmelidir. Bu amaçla kısa, orta ve uzun vadedeki gayrimenkul yönetimi vizyonları ve hedeflerini oluşturmaları gerekliliği açıkça dikkat çekmektedir. Şirketler, kurum içi ve kurum dışı kullanıcı ihtiyaçlarını belirlemeli, bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde istifade etmeli, stratejik bir yaklaşımla kurumsal hedeflerine en doğru, en hızlı, en verimli ve etkin olarak ulaşmak için dijital dönüşümlerini gerçekleştirmelidirler. Bu çerçevede kurumsal gayrimenkul portföy yönetim sistemleri de, günümüzde kullanılan iş uygulamaları arasında yerini mutlaka almalıdır. Bu konudaki farkındalığın artışıyla birlikte, gayrimenkul portföy yönetim sistemleri uygulamaları, kurumlarda daha geniş bir kullanım alanı bulacaktır. Dijital dönüşüm fırsatlarını görebilen şirketler, teknolojinin yüksek hız, etkinlik ve verimlilik avantajlarından yararlanarak, pazar paylarını genişletecektir. Bununla birlikte Aslan (2019) tarafından da vurgulandığı üzere, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttıracığı, rekabette liderlik edeceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Gerek incelenen şirketin gayrimenkul portföy yönetim sistemleri kurulduktan sonraki gösterdiği performans, gerekse yapılan anket çalışmalarının sonuçlarından; sistem kullanıcılarının, sistemin sağladığı katkıya ilişkin geri bildirimleri, gayrimenkullerin bir havuzda toplanarak, tek bir merkezden elektronik bir platform veya sistem üzerinden yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Gayrimenkul portföy yönetim sistemlerinin kurulmasından sonraki dönemde yapılması gereken gayrimenkul optimizasyonu ile atıl gayrimenkullerin hızlı bir şekilde ülke ekonomisine kazandırılabilmesi açıktır. Bu çerçevede özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının dijital gayrimenkul yönetimi dönüşümünü sağlamak için, bu konuda gerekli hukuki düzenlemelerin yapılması, ilgili iş süreçlerini hızlandıracaktır. Konu hakkında iyileştirme yapmak için gayrimenkul mevzuatının taranması ve boşlukların tespit edilmesinden sonra, gayrimenkulle ilgili kavramları bütüncül bir bakış açısıyla ele alıp, gayrimenkul hukukuyla ilgili bir üst komisyon oluşturarak gerekli tüm düzenlemeleri tek bir merkezden bu üst komisyon vasıtasıyla yaparak, daha sade, açık ve yeknesak bir hukuki altyapı inşa edilebilir (Çavuşoğlu 2018).

Çalışmanın sonuçları; gayrimenkul yönetiminin finans, hukuk, e-imar, TAKBİS, TÜİK ve benzeri birimlerle entegre çalışabileceği bir altyapının oluşturulmasının, gayrimenkul yönetimiyle ilgili eğitim imkanlarının artırılması, gayrimenkul danışmanlıkları ile ilgili mesleki örgütlerin güçlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyması bakımından da önemli bulunmaktadır. İnceleme sonuçlarına göre kamu ve özel işletmelerin gayrimenkul ve buna bağlı haklar gibi varlıklarından etkin ve verimli olarak yararlanmaları ve rasyonel yeni yatırım kararları ile sürdürülebilir mali performans göstergelerine ulaşabilmeleri için alt kademedeki üst kademeye doğru ilgili bütün alanlarda gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarını istihdam etmeleri, gayrimenkul ve varlık yönetimi birimlerini yapılandırmaları ve bu alanlarda uluslararası standartları iç uygulamalara entegre etmelerine yaşamsal ölçüde gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak özel sektörde gayrimenkul yönetimi, portföy oluşturma ve portföy değerlendirme ve danışmanlığı hizmetlerinin de geliştirilmesi ve bu yolla yerli ve yabancı yatırımcılara güven verilmesi gerekliliği de açıkça dikkati çekmektedir. Bu alanda nitelikli personel yetiştirilmesinin ve gayrimenkul geliştirme ve yönetimi alanında lisans ve lisansüstü eğitim programlarından mezun olan uzmanlar ile sektörün ihtiyacının karşılanmasının gerekliliği ve önemini göstermiştir.

## KAYNAKLAR

- Ali, Z., McGreal, S., Adair, A. and Webb, J.R. 2008. Corporate Real Estate Strategy: A Conceptual Overview. *Journal of Real Estate Literature*, 16(1); 1-22.
- Anonim. 2019a. Finnet Web Sitesi: <https://www.finnet.com.tr/>, Erişim Tarihi: 09.04.2019.
- Anonim. 2019b. Kamu Aydınlatma Platformu Web Sitesi: <https://www.kap.org.tr/tr/>, Erişim Tarihi: 15.03.2019.
- Anonymous. 2014. ISO 5500: Asset Management – Overview, Principles and Terminology. Switzerland.
- Anonymous. 2015a. Aberdeen Group Inc. Web Sitesi: <https://www.aberdeen.com/resources/>, Erişim Tarihi: 02.09.2019.
- Anonymous. 2015b. The Institute of Asset Management. Asset Management an Anatomy Version 3, United Kingdom.
- Anonymous. 2016. RICS Professional Guidance. Real Estate Fund, Asset and Property Management: Investment Services, Information Paper, EU.
- Anonymous. 2017. Investopedia web sitesi. <https://www.investopedia.com/articles/financialcareers/09/real-estate-portfolio-management.asp>, Erişim Tarihi: 03.07.2018.
- Anonymous. 2018. Investopedia Web Sitesi: <https://www.investopedia.com/terms/p/porfoliomangement.asp#ixzz5KDWc0qtq>, Erişim Tarihi: 04.07.2018.
- Anonymous. 2019a. BNP Paribas Inc. Web Sitesi: <https://wealthmanagement.bnpparibas/en.html>, Erişim Tarihi: 12.10.2019.
- Anonymous. 2019b. Investopedia Web Sitesi. <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialrealestate.asp>, Erişim Tarihi: 15.05.2019.
- Aslan, S. 2019. Kurumsal İş Uygulamaları. *BT Haber Ulusal Haftalık Gazete*, 469, 11-12.
- Bilgin G., Eken G., Ozyurt B., Dikmen I., Birgonul M.T. and Ozorhon B., 2018. RICS Cobra Conference, 23 - 24 April 2018, London, UK.
- Çavuşoğlu, H. 2018. Web Sitesi: <https://www.haberler.com/basbakan-yardimcisi-cavusoglu-aciklamasi-10595512-haberi/>, Erişim Tarihi: 23.02.2018.
- Demir, E. 2016. İnşaat ve Gayrimenkul Muhasebesi. Sermaye Piyasası Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, Ankara.

- Ebinger, M. and Madritsch, T. 2012. A Classification Framework For Facilities and Real Estate Management: The Built Environment Management Model (BEM2). *Emerald Insight, Facilities*, 30(5/6); 185-198.
- Eichholtz, P.M.A., Hoesli, M., MacGregor B.D. and Nanthakumaran N. 1995. Real Estate Portfolio Diversification by Property Type and Region. *Journal of Property Finance*, 6(3); 39-59.
- Elton, E.J., Gruber, M.J., Brown S.J. and Goetzmann, W.N., 2014. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. Wiley, USA.
- Grabel, G., 2011. *Wealth Opportunities in Commercial Real Estate: Management, Financing and Marketing of Investment Properties*. Hoboken, Wiley, USA.
- Haynes, B.P. and Nunnington, N. 2010. *Corporate Real Estate Asset Management*. Elsevier. Amsterdam, Holland.
- Haynes, B.P., Nunnington, N. and Eccles T. 2017. *Corporate Real Estate Management: Strategy and Implementation Second Edition*, 2-17, New York, USA.
- Hoesli, M., Lekander, J. and Witkiewicz, W. 2004. International Evidence on Real Estate as a Portfolio Diversifier. *Journal of Real Estate Research*, 26; 162-175.
- Kaganova, O. 2012. *Guidebook on Real Property Asset Management for Local Governments*, Chicago, USA.
- Kavrakov, D. 2016. Asset vs. Facility Management - Spot the Difference, 1. Central Eastern Europe Real Estate Congress, 26-27 October 2016, Warsaw, Poland.
- Kolodziejczyk, B., Mielcarz, P. and Osiichuk, D. 2019. The Concept of the Real Estate Portfolio Matrix and its Application for Structural Analysis of the Polish Commercial Real Estate Market. *Journal Economic Research*, 32(1); 301-320.
- Muczyński, A. 2015. *An Integrated Approach To Real Estate (Portfolio) Management*. University of Warmia and Mazury, Poland.
- Oladokun, T.T. 2016. Corporate Real Estate Management: A Need for Paradigm Shift in Nigeria. *Sri Lankan Journal of Estate*, 39-53, Sri Lanka.
- Ostroumoff, C. 2017. Monitoring, Managing & Mitigating Property “Market Risk”. *European Real Estate Society 24th Annual Conference*, 28 June - 01 July 2017, Delft, Netherlands.
- Parker, D. 2011. *Global Real Estate Investment Trusts*. University of South Australia.
- Redman, L.A. and Tanner, R.J. 1991. The Financing of Corporate Real Estate: A Survey. *The Journal of Real Estate Research*, 1-20.
- Rodriguez, M. and Sirmans, C.F. 1996. Managing Corporate Real Estate: Evidence From The Capital Markets. *Journal of Real Estate Literature*, 4(1); 13-33.

- Roulac, S.E. 2001. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy. *The Journal of Real Estate Research* Sacramento, 22(1/2); 129 - 153.
- Roulac, S.E, Adair, A., McGreal, S., Berry, J., Brown, L. and Heaney, S. 2002. Corporate Real Estate: A Profile of the Leading Companies in Ireland. *Journal of Real Estate Literature*, 10(1); 95-107.
- Rutherford, R. and Stone, R. 1989. Corporate Real Estate Unit Formation: Rationale, Industry and Type of Unit. *The Journal of Real Estate Research*, 4(3); 121-130.
- Santucci, R. M., 2013. *Asset Management Handbook for Real Estate Portfolios*, USA.
- Schleich, H., 2012, *Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock*. IREBS International Real Estate Business School, University of Regensburg Germany.
- Simoni, M.C. 2010 *A Decision Model for Real Estate Portfolio Valuation and Optimisation, Under Consideration of Real Estate Physical Characteristics*. University of Southern Queensland, Australia.
- Tanrıvermiş, H. 2017. *Gayrimenkul Değerleme Esasları*. Sermaye Piyasası Lisanslama Sınavları Çalışma Notları, Ankara.
- Tanrıvermiş, H. 2018. *Tesis ve Kaynak Yönetimi İlkeleri ve Uygulamaları (Yayımlanmamış Ders Notu)*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Then, D.S.S 2002. *Integration of Facilities Provision and Facilities Support Services Provision: A Management Process Model*, International Council for Building W070 Symposium on Facilities Management and Asset Maintenance. 18-20 September 2002, Glasgow, Scotland.
- Veale, P.R. 1989. *Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline*. *The Journal of Real Estate Research*, 217 - 240.



## **EKLER**

EK 1 Gayrimenkul Değerlendirme Toplantı Tutanağı

EK 2 Anket Formu



## EK 1 Gayrimenkul Değerlendirme Toplantı Tutanağı

### GAYRİMENKUL DEĞERLENDİRME TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı Adı: Gayrimenkul Değerlendirme Toplantısı

Toplantı No : ....

Toplantı Tarihi : .../.../...

Toplantı Yeri : ..... Bölge Müdürlüğü

#### TOPLANTININ GÜNDEM MADDELERİ

1. Kira süresi dolan tüm gayrimenkuller için, kira bedellerinin güncel fiyatlara çekilmesi çalışılacak.
2. Operasyon birimlerinin birleştirilmesi noktasında çalışma yapılacaktır.
3. Kira giderlerinin azaltılması noktasında çalışma yapılacaktır.
4. Kiraya verilebilecek yerlerden getirisi yüksek olabilecek yerlerin kiralamalarına ivedi başlanılacaktır.

SN	İşin Adı	İşin Durumu/ Alınan Kararlar	Aksiyon	Aksiyon Sahibi	Tarih	Açıklamalar	Gerçekleşme Durumu
İl Adı							
Yıllık Kira Geliri:		(Orman kiralamaları kira giderine dahil edilmemiştir.)					
Yıllık Kira Gideri:							
1							
2							
3							
4							
5							

Yukarıda bahsi geçen yerler için;

- ✓ Çalışan sayıları,
- ✓ Temizlik personel sayısı,
- ✓ Boş binalar,
- ✓ Kiralamada değerlendirilebilir binalar,
- ✓ Kiraya verilen binalar,
- ✓ Operasyon ekipleri için optimizasyon;

konuları değerlendirilecektir ve operasyon merkezi noktasında binaların tek binada toplanması yönünde çalışma yapılacaktır.

.../.../... tarihine kadar Bölge Müdürlüğü, toplantı tutanağında belirtilen tüm maddelerin aksiyonları için gerekli çalışmalarını tamamlayarak, rapor haline getirecek ve Gayrimenkul Direktörlüğü'ne iletacaktır.

#### KATILIMCILAR - PROJE YÖNETİMİ

Adı-Soyadı	Görevi	İmza

**Sayın İlgili,**

Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans çalışmalarımı Sayın Prof. Dr. Harun Tanrıvermiş'in danışmanlığında yürütmekteyim.

Gayrimenkul portföy yönetimi sistemleri ile ilgili değerli görüşlerinizin bizlere katkı sağlayacağı düşüncesi ile sizleri, bu anket çalışmasına katılmaya davet ediyorum. Anketin doldurulması yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Anlayış ve sabrınız için şimdiden teşekkür ederim.

Anket çalışması kapsamında elde edilen bilgilerin; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca gizli tutulacağını, gerçek veya tüzel kişiliği tanımlamanız, sizi tanımlamak için açık bir onay vermemeniz halinde analiz sonucu ortaya çıkan yayınların anonimleştirileceğinin bilinmesini arzu ederim.

Çalışma ile ilgili sorularınızın olması halinde aşağıdaki e-posta adresinden benimle iletişime geçebilirsiniz ve/veya tamamladığınız anketi **atezbasar@yahoo.com** adresine gönderebilirsiniz.

Bu daveti değerlendirmek üzere zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür eder ve bu araştırmaya katılmayı seçerseniz, kişisel minnettarlığımı ayrıca belirtmek isterim.

Saygılarımla

**Ali Tezbaşar**

## EK 2 Anket Formu

(2/6)

### Çalıştığınız İştmenin;

Adı / Ticari Unvanı : .....

Görev unvanınız : .....

Tarih : .....

### 1. Eğitim durumunuzu belirtiniz.

- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora
- Diğer (Belirtiniz).....

### 2) Yaşınızı belirtiniz.

- 20-30 yaş
- 31-40 yaş
- 41-50 yaş
- 51-60 yaş
- 61 + üstü yaş

### 3) Cinsiyetinizi belirtiniz.

- Kadın
- Erkek

### 4) Tecrübeniz?

- 0-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 + yıl ve üstü

### 5) Görev unvanınız ve tarihleri?

- a) Teknik Eleman ...../...../..... - ...../ ...../ .....
- b) Uzman ...../...../..... - ...../ ...../ .....
- c) Yönetici ...../...../..... - ...../ ...../ .....
- d) Diğer (Belirtiniz)

**6) Aldığınız hizmetiçi eğitim programları var mıdır?**

a) Evet b) Hayır

7) Cevabınız evetse, konularını belirtiniz

.....

.....

**8) Kullandığınız gayrimenkul portföy yönetimini elektronik platformun/sistemin ismi/isimleri nedir?**

.....

.....

**9) Kullandığınız elektronik platformun/sistemin, gayrimenkul iş akışı süreçlerindeki verimliliğe katkısını nasıl puanlarsınız? (En düşük puan 1; En yüksek puan 5)**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**10) Mülkiyet (Tapu) yönetimi ile ilgili kullandığınız bir elektronik platform/sistem var mı?**

Evet [ ] Hayır [ ]

**11) Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?**

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**12) Gayrimenkul kiraya verme ile ilgili kullandığınız bir elektronik platform/sistem var mı?**

Evet [ ] Hayır [ ]

**13) Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?**

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**14) Gayrimenkul kiraya tutma ile ilgili kullandığınız bir elektronik platform/sistem var mı?**

Evet [ ] Hayır [ ]

**EK 2 Anket Formu****(4/6)**

**15)** Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**16)** Gayrimenkul kira sözleşmeleri yönetimi ile ilgili kullandığınız bir elektronik platform/sistem var mı?

Evet  Hayır

**17)** Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**18)** Gayrimenkul master planı yapabileceğiniz, bir elektronik platform/sistem var mı?

Evet  Hayır

**19)** Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**20)** Taşınmazlarınızın kullanım durum tespitlerinin takiplerini yapabildiğiniz bir elektronik platform/sistem var mı?

Evet  Hayır

**21)** Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**22)** Şirketinizin tasarrufundaki gayrimenkullere ait vergi borcunu, gecikme olmaksızın ödenmesini sağlayacak, takibini yapabilecek, bir gayrimenkul vergi yönetimi elektronik platformu/sistemi var mı?

Evet  Hayır

**EK 2 Anket Formu****(5/6)**

**23)** Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, Şirketinize sağladığı katkıyı nasıl puanlarsınız?

(En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**24)** Gayrimenkul yönetimi süreçlerinde karşılaşılan imar/hukuki sıkıntılar da göz alındığında; sizce Türkiye’de gayrimenkul yönetimi konusundaki yasal düzenlemelerin yeterliliğini nasıl puanlarsınız? (En düşük puan 1; En yüksek puan 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**25)** Gayrimenkul/Gayrimenkul biriminde çalışanların performansı bir elektronik platform/sistem üzerinden ölçülebiliyor mu?

Evet [ ] Hayır [ ]

**26)** Üst yöneticilerinize, bir elektronik platform/sistem üzerinden, gayrimenkul yönetimi ile ilgili raporlama yapılabilir mi?

Evet [ ] Hayır [ ]

**27)** Kiraya verilen ya da kiraya tuttuğu taşınmazların tahsilatının ya da ödemesinin takibini elektronik platform/sistem üzerinden yapılıyor mu?

Evet [ ] Hayır [ ]

**28)** Şirketinizin, gayrimenkul yönetimi ile ilgili, uygulama esasları/prosedürleri/el kitabı gibi var mı?

Evet [ ] Hayır [ ]

**29)** Gayrimenkul yönetimi elektronik platform/sistem kullanırken yaşadığınız sorunları lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

**EK 2 Anket Formu**

**(6/6)**

**30)** Gayrimenkul yönetimi ve ekonomisine yönelik olarak belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ali TEZBAŞAR  
Doğum Yeri : İstanbul  
Doğum Tarihi : 14.07.1975  
Medeni Hali : Evli  
Yabancı Dili : İngilizce

### Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : 50. Yıl Tahran Lisesi (1993)  
Lisans : İstanbul Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği (1997)  
Yüksek Lisans : Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı (2019)

### Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıllar

- Türk Telekom Gayrimenkul Direktörü (2016 – Devam)
- ASTAD Project Management (Qatar Petroleum and QF JV) (2010 – 2016)
- Ekin Project (UAE & Qatar) (2006 – 2010)
- Feniş Sitemyapı A.Ş. (2005 – 2006)
- Sitemyapı A.Ş. (2003 – 2004)
- STFA İnşaat A.Ş. (Pehur High Level Canal Project - Pakistan) (1998 – 2002)
- İSKİ (1997 – 1998)

### Sahip Olduğu Lisanslar/Sertifikalar

- Gayrimenkul Değerleme Lisansı (SPK Lisans No: 903083)
- Sermaye Piyasası Faaliyetler Düzey 3 Lisansı (SPK Lisans No: 90152)
- Türev Araçlar Lisansı (SPK Lisans No: 901522)
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı (SPK Lisans No: 703378)
- Project Management Professional (PMI - USA) (Lisans No: 178407)
- APM Risk Qualification Level 1 Certificate