

# Türkiye'nin İnşaat Liderleri 2010

## Dünyayı inşa ediyoruz



# İçindekiler

---

Önsöz, Deloitte – M.Sait Gözüm	1
Genel değerlendirme	2
Deloitte – Cem Sezgin	2
Türkiye Mütcaahhitleri Birliği – M. Erdal Eren	5
I. Türkiye'nin İnşaat Liderleri 2010	6
II. Sektör liderleriyle tanışın:	8
Dumankaya İnşaat – Ali Dumankaya	8
Makyol İnşaat – Özay Turnaoğlu	12
Rönesans İnşaat - Hüseyin Esenergöl	16
TAV İnşaat – M.Sani Şener	18
Tekfen İnşaat - Ümit Özdemir	22
Yüksel İnşaat – Emin Sazak	26
III. Uzman görüşü	28
a.Sektöre bakış	28
b. Bölgesel değerlendirme: Körfez Bölgesi	31
IV. Katılımcı firmaların profilleri	41
V. Mütcaahhitlerin penceresinden: Beklentiler & Tahminler	47
Kaynakça	50
Açıklamalar	52

---

# Önsöz

Eski Mısır denildiğinde akla ilk olarak firavunlar ve onların birer anıtmezar olarak yaptırdıkları piramitler gelir. Binlerce yıllık Mısır uygarlığından günümüze kalan bu dev yapılar, günümüzde de insanları etkilemeye devam ediyor. Hayranlık verici bir orantıya sahip olan bu yapıların en anlaşılabilir yönlerinden biri ise nasıl inşa edildikleridir. Piramitlerin gezegenimize başka dünyalardan gelen üstün teknoloji sahibi ziyaretçilerin tasarımı olduğuna inananlar da yok değildir. Oysa bu dev yapıların inşaatında Mısır'ın en başarılı mimarları ve ustaları görev almış ve binlerce yıl yeryüzünden kaybolmayacak bir esere imza atmışlardır. Tarih boyunca inşaat, ekonomik gelişmenin ve insani gelişmenin en büyük ölçüsü olmuştur. Günümüz şartlarında ise oyunun kuralları biraz değişmiştir. Duraklamaya giren birçok ülke öncelikle inşaat sektörünü canlandırarak ekonomilerinin güçlenmesini sağlamıştır. Bunun en çarpıcı örneği Büyük Buhran sonrası ABD'nin inşaat sektörüne öncelik vermesiyle ekonomisini güçlendirmiş olmasıdır.

Günümüzde inşaat sektörü, ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Yüzlerce çeşit malzeme ve hizmet ile olan doğrudan veya dolaylı bağlantısı ve yoğun iş gücü kullanımı bu sektörün önemini göstermektedir.

"Türkiye'nin İnşaat Liderleri 2010" başlığıyla bu yıl ilk kez yayınlanan araştırma raporu ile, ülkemizin lokomotif sektörleri arasında yer alan inşaat sektöründeki gelişmeleri kapsayan ayrıntılı bir araştırma hazırlamayı hedefledik. Bu çalışmanın inşaat sektörüne ilişkin profesyonel görüşleri, öngörülerini, ayrıntılı bulguları ve analizleri ile küresel pazarlarda rekabet eden Türk müteahhitlerinin gerçek gücünü yansıtmaya açısından önemli bir referans olmasını arzu ediyoruz.



Deloitte'un inşaat ve gayrimenkul endüstrisi kapsamında müşterilerine sunmuş olduğu katma değerli hizmetlerin sonucu olarak elde ettiği bilgi ve tecrübesi ile hazırlanan bu araştırma, inşaat sektörünün genel görünümünü sunmakta, sektörün değişen yüzünü ele almakta ve piyasa oyuncularının yararlı bulacağına inandığımız ileriye yönelik öngörülerini ortaya koymaktadır.

Bu raporun hazırlanmasında büyük katkıları olan Türkiye Müteahhitleri Birliği Başkanı Sayın Erdal Eren'e, Türkiye Müteahhitleri Birliği Genel Sekreteri Sayın Haluk Büyükbaş'a ve bu çalışmaya büyük tecrübeleri ve kıymetli görüşleri ile katkıda bulunan, sektörün lideri konumundaki güzide firmalarımızın Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO'larına en derin teşekkürlerimizi sunmayı bir borç biliriz.

Bu araştırma raporunun sektörün tüm çalışanları için faydalı olmasını dilerim.

**M. Sait Gözüm**  
Deloitte Türkiye  
Yönetim Kurulu Üyesi

# Genel değerlendirme

Değerli Okuyucular,

Öncelikle böyle bir raporu sizlere sunabilmenin gurur ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu alandaki büyük bir boşluğu doldurduğumuza inanıyorum. Bu sebeple her ne kadar genelde “teşekkür” kısmı bu tür yazıların sonunda yer alsada, bu sefer öncelikle çalışmamıza şeffaflık ve motivasyonla katılım sağlayan tüm değerli firmalarımıza, onların saygıdeğer yöneticilerine ve de kuşkusuz sektörün gözü – kulağı – sesi olan ve çalışmamıza değerli katkılarda bulunan Türkiye Müteahhitler Birliği’ne çok teşekkür etmek istiyorum. Bu listede Deloitte Ortadoğu Bölgesi İnşaat ve Gayrimenkul Sektörü Lideri John Belsey’i de unutmamak gerekiyor.

İnşaat sektörü Türkiye için büyük önem taşımakta ve gerçek anlamda önemini anlayabilmek için yarattığı ekosistem içinde beslenen diğer sektörler ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Demir – Çelik, Çimento, Seramik ve Kaplama Malzemeleri, Mimarlık, Boya ve Yapı Kimyasalları, Seramik Sağlık Gereçleri, Yalıtım, Plastik Boru ve Profil, İklimlendirme, Soğutma ve Klima, Aydınlatma, Doğal Taş ve Mermer gibi bir çok alt sektörün can damarı inşaatçıdır.

Son yıllarda hem iç piyasadaki hareketlilik hem de müteahhitlerimizin yakın coğrafyalardaki artan ağırlığı, her ne kadar bu sektöre olan ilgiyi arttırmış olsa da henüz hakettiği konuma ulaştıramamıştır.



İç piyasaya baktığımızda kamu yatırım harcamalarının yeniden ivme kazandığını, altyapı ve üstyapı projelerinin yeniden raftan alınıp masaya yatırıldığını görüyoruz. Bilhassa enerji ve ulaştırma sektörleri bu alanda ön plana çıkıyor. Konut tarafına baktığımızda da bir hareketlilik söz konusu. Bunun en anlamlı göstergeleri ise alınan konut yapı ruhsatları, konut kredileri hacmindeki artış ve yeni konut kredileri rakamlarıdır. Yabancıların mülk alımları ise artış trendinde. Yapılan yeni yasal düzenlemeler ile GYO’larda halka açılma sürecinin artarak devam edeceğini öngörmekteyiz. Tüm bu göstergerler iyiye işaret. Raporumuzda Türkiye Müteahhitler Birliği’nin sektörün genel durumuna ait detaylı değerlendirmelerine de yer vermekteyiz. İstatistiki verilerin de irdelendiği bu bölüm, sektör dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Dış piyasaya dönersek; Türkiye'nin geleneksel pazarlarından Rusya – BDT'ndeki büyük çöküş firmalarımızı kötü etkilemiş, nispeten krizi daha hafif atlatan yükselen pazarlarımız (Ortadoğu ve Kuzey Afrika) sayesinde bu etkiler kısmen telafi edilmiştir. Türkiye'nin dış politikada son dönemlerde yaptığı açılımların bu sürece katkı sağlayacağı konusunda bir beklenti mevcuttur. Raporumuzda kamuoyunun özellikle ilgi duyduğu ve Türkiye için son dönemlerde büyük önem kazanmış bir coğrafyaya özel bir bölüm ayırdık: Körfez Bölgesi. Basınımızda da ilgi odağı haline gelmiş bu bölgeyi makroekonomik göstergeler, inşaat sektörünün bugünü ve geleceği, ticari mevzuata yönelik uygulamalar gibi çok geniş bir bakış açısıyla ele almaya çalıştık. Türk şirketlerinin Körfez'de iş yaparken yaşadıkları zorluklara da dikkat çektik. Ayrıca araştırmamıza katılım sağlayan firmaların bu bölgedeki faaliyetlerini de mercek altına aldık. Karşılaştırmalı veriler ile farklı ve büyük resme odaklanan bir çerçeveye oluşturmaya gayret ettik.

Bu çalışma sırasında genelde diğer sektörlerle göre daha içine kapanık olarak tanınan inşaat sektöründeki firmalarımız ile ilk kez gerçekleştirdiğimiz araştırmamıza bu derece yüksek seviyede katılım sağlanması açıkçası bizleri sadece sevindirmekle kalmadı aynı zamanda olumlu yönde şaşırttı da. Üstelik firmalarımız sadece katılım değil, önemli ölçüde katkı da sağladılar. Şirketlere ait bilgilerle birlikte, piyasaya ve sektöre ilişkin geleceğe dönük öngörülerini de bizimle paylaştılar. Değerli üst düzey yöneticileri sorularımızı yanıtlayıp bizlere vizyonlarını aktardılar. Önümüzdeki yıllarda katılımın sürekli artmasını umut ederiz.

Raporumuzu hazırlarken amacımız, hem bugüne kadar yapılmayı yapmak hem de varsa yapılanların daha da iyisini yapmak ve sizlere sunmaktı. O yüzden içeriğimizi zengin ve kapsamlı tutmaya özen gösterdik. (Sayı, ciro, aktif büyüklük gibi)Bu da hem piyasa lideri hem de fikir lideri olarak kendimizi sorumlu hissetmemize vesile oldu. Deloitte'un zengin inşaat sektörü müşteri portföyü sayesinde bizler de siz müşterilerimizden, sektör oyuncularından çok fazla şey öğreniyoruz. Bu vesile ile bildiklerimizi, deneyimlerimizi ve bakış açımızı kamuoyu ile paylaşmak mesleğimize daha farklı bir anlam kazandırıyor.

2010 yılı araştırması ilk raporumuz. Daha mürekkebi kurumadan kendimize hedef olarak, önümüzdeki sene daha da iyisini yapmayı koyuyoruz. Bu nedenle sizlerden gelecek her türlü fikir ve katkıya da açığız. Son olarak bir noktanın özellikle altını çizmek istiyorum: Bu rapor her ne kadar farklı kriterlere göre sıralandırmaların yer aldığı bir rapor da olsa aslında bu araştırmanın gerçek anlamda galibi İnşaat Sektörü'dür.

Hepinize teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Cem Sezgin,**  
Deloitte Türkiye  
İnşaat ve Gayrimenkul Sektör Lideri



# Genel değerlendirme

## Türkiye Mühendisleri Odası

Geleceği görmek, beraberinde getireceği tehditler ile başa çıkmak, yaratacağı fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak ve bunları başarmak için gerekenleri zamanında yapmak, geçmişten bugüne bireyler, kurumlar ve kuruluşlar için en önemli arayış olmuştur. Bu ihtiyaca cevap verenlerin hizmetleri ise gittikçe artan bir değer kazanmıştır ve kazanmaya devam etmektedir. Değişimin baş döndürücü bir hızla ulaştığı, rekabetin ise her alanda yoğunlaştığı günümüzde stratejik analiz, karar alma ve uygulama süreçlerine çok değerli katkılarda bulunan bu tür hizmetlerdeki profesyonellik düzeyi başarıyı hedefleyenlerin performansını tayin edecek, hatta hayatta kalmalarını sağlayacak kadar önemlidir.

Sunduğu araştırma ve danışmanlık hizmetleriyle dünyanın önde gelen kuruluşları arasında yer alan ve Türkiye'deki çalışmalarını 1986'dan bu yana sürdüren Deloitte'un, kamu ve özel sektör kuruluşlarının çalışmalarına ve geleceğin profesyonel kadrolarının yetişmesine sağlamakta olduğu katkılar çok değerlidir.

Üyelerinin büyük bir bölümü yurtdışında da faaliyet gösteren, %20 kadarı 2010'da "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Mühendisi" listesinde yer almış olan, rekabet gücünü dünyanın 83 ülkesinde kanıtlamış olan ve inşaat-taahhüt alanında yaklaşık 180 milyar dolarlık bir uluslararası iş hacmini temsil eden Türkiye Mühendisleri Odası için Deloitte'un sunmakta olduğu hizmetler ufuk açıcı, ışık tutucudur. Küresel ekonomiden ulusal ekonomilere, sektörel analizlere, yönetim danışmanlığına, kurumsal gelişim projelerine ve insan kaynaklarını geliştirme programlarına uzanan geniş bir yelpazede sürdürülen bu faaliyetleri büyük takdirle karşılamaktayız. Deloitte'un analiz raporlarında yer alan teşhis ve öngörülerini dikkatle değerlendirmekte ve yararlanmaktayız.

Vizyonları itibarıyla bir kıyaslama yapıldığında Deloitte ile Türkiye Mühendisleri Odası'nın en önemli ortak paydası, faaliyet gösterdikleri alanlarda mükemmelliğin öncüsü olmak iddialarıdır.

Türkiye Mühendisleri Odası olarak geçtiğimiz aylarda, Türk inşaat sektöründeki çeşitli paydaş grupların katılımıyla ve sektörün geleceğine yön verecek yol haritasını ortak akli seferber ederek belirlemek amacıyla "Türkiye Mühendisleri Odası Taahhüt Sektörünün Geleceğini Arıyor" konulu bir Arama Konferansı ve buna bağlı Karar Konferansı düzenledik. Bu konferanslardaki temel amaç, taahhüt sektörünün gelecek tasarımını yapmak ve bu çerçevede TMB'nin taahhüt sektöründeki öncü ve lider konumunu güçlendirmek, sektörün yurtiçindeki yapılanmasını tamamlamak, üyelerimizin uluslararası pazardaki paylarını arttırmak ve marka olmalarını sağlamak vb. hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken projeleri belirlemektir.

Arama ve Karar Konferanslarımız sonucunda belirlenen vizyonumuz ile başarı kriterlerimize bakıldığında Türkiye Mühendisleri Odası ile Deloitte arasındaki işbirliği potansiyelinin ne kadar büyük olduğu açıkça görülmektedir.

Deloitte Türkiye tarafından gerçekleştirilmiş olan ve inşaat sektörüne ilişkin profesyonel görüşler ile ayrıntılı bulgu ve analizleri içeren "Türkiye'nin İnşaat Liderleri 2010" başlıklı bu rapor, hem küresel hem de Türkiye perspektifinden sektöre bakışı, eğilimleri ve teşhisleri yansıtmaktadır. Sektörün sorunlarını ve barındırdığı fırsatları sergilemektedir. Bu araştırmanın uluslararası pazarda başarıyla rekabet eden Türk mühendislerinin gerçek gücünü yansıtması açısından da önemli bir referans olacağına inanıyor, emeği geçenlere teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

**M. Erdal Eren**

Türkiye Mühendisleri Odası Başkanı

# I. Türkiye'nin İnşaat Liderleri

Çalışmamıza 28 firma katılmıştır. 2009 mali yılı UFRS bazlı taahhüt ciroları esas alınarak yapılan sıralamaya göre ilk on firma aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Üç milyar Türk Lirası'na yakın cirosu ile ENKA ilk sıradadır. ENKA'yı sırasıyla GAMA, TEKFEN, TAV ve YÜKSEL takip etmektedir. İlk yedi firma, bir milyar Türk Lirası'nın üzerinde ciroya sahiptir. İlk on içerisindeki firmaların sekiz tanesi bir önceki yıla (2008) göre cirolarını arttırmışlardır.

En yüksek ciro artışını sırasıyla STFA, MAK-YOL ve TAV firmaları gerçekleştirmiştir. 2009 mali yılı için sözkonusu firmaların toplam taahhüt cirosu 12,5 milyar Türk Lirası'nı aşmaktadır ve bu bir önceki yıla göre %6,6 oranında bir artışa denk gelmektedir.

Tablo – 1: Şirketlerin Toplam Taahhüt Ciroları – İlk 10\*

Sıra	Firma	2009 (Milyon TL)	2008 (Milyon TL)	Değişim
1	ENKA	2.906	3.628	-19,9%
2	GAMA	1.733	1.573	10,2%
3	TEKFEN	1.339	1.319	1,5%
4	TAV	1.206	868	38,9%
5	YÜKSEL	1.084	943	15,0%
6	MAK-YOL	1.083	719	50,6%
7	STFA	1.052	616	70,8%
8	REC / RÖNESANS	821	801	2,5%
9	DOĞUŞ	706	590	19,7%
10	TEPE	652	749	-13,0%
<b>İlk 10 Firma Toplam</b>		<b>12.582</b>	<b>11.806</b>	<b>6,6%</b>

**\*Açıklamalar:**

Sıralamada, firmaların beyan ettikleri ve paylaştıkları, bağımsız denetimden geçmiş UFRS – Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun şekilde hazırlanmış mali tablolarda yer alan rakamlar esas alınmıştır.

Sıralamada şirketlerin sadece taahhüt ciroları dikkate alınmıştır.

Firmalar 2009 yılı rakamlarına göre sıralanmış olmakla birlikte, karşılaştırma amaçlı olarak 2008 yılı rakamları da paylaşılmaktadır.

Kullanılan ortama kurlar:

- Ortalama 2009 USD/TL Kuru: 1,5457
- Ortalama 2008 USD/TL Kuru: 1,2976



## Alt Sektörler

Sektörün birçok alt kategorisi bulunmakla birlikte, beş ana faaliyet kolu olarak taahhüt cirolarının toplamını mercek altına aldığımızda 2008 ve 2009 yılları arasındaki dikkate değer değışikliğin bina projeleri yerine 2009'da endüstriyel projelerin ön plana çıkması olduğunu söylemek mümkün. İç ve firmalarımızın aktif olduğu bazı dış pazarlarda mortgage kaynaklı olumsuzluk, özellikle yeni konut ve ofis yatırımlarına darbe indirirken, başta artan global enerji ihtiyacı olmak üzere bir çok unsur sebebiyle endüstriyel projelerde benzeri hacimde bir düşüş söz konusu olmadı. 2009 yılının en gözde segmenti ise toplamdaki %37'lik payıyla ulaşım oldu.

Tablo – 2: Alt Kategori Bazında Cirolar

Yıl	Bina	Endüstriyel	Ulaşım	Altyapı	Diğer	Toplam
2009	22%	33%	37%	6%	1%	100%
2008	38%	20%	34%	7%	2%	100%

## II. Sektör Liderleriyle Tanışın

“Türkiye’nin İnşaat Liderleri 2010” programının ilk sayısında sizlerle sektörün önde gelen yöneticilerinin görüşlerini paylaşmayı arzu ettik. Dumankaya İnşaat Yönetim Kurulu Üyesi Ali Dumankaya’nın, Makyol İnşaat Genel Müdürü Özay Turnaoglu’nun, Rönesans İnşaat CEO’su Hüseyin Esenergül’ün, TAV İnşaat CEO’su M. Sani Şener’in, Tekfen İnşaat Genel Müdürü Ümit Özdemir’in ve Yüksel İnşaat Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO’su Emin Sazak’ın görüşlerine yer verdik\*



**Ali Dumankaya,**  
**Dumankaya İnşaat Yönetim Kurulu Üyesi**

**Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?**

Gayrimenkul sektörü ülke ekonomisine %6 katkı sağlayan ve 200 farklı alt sektörü yakından ilgilendiren lokomotif sektörlerden birisidir. Ülke ekonomisine katkısı bu oranda yüksek olan sektörümüzüz üzülerken belirtmeliyiz ki yeterli teşvik ve destekleri devlet tarafından görememektedir. Sektörümüzün gelişimi için devlet tarafından acilen çözüm getirilmesi gereken KDV indirimi ve geri ödemeleri, tapu harçları, arsa üretimi ve denetim gibi birçok konu bulunmaktadır.

Öncelikli olarak KDV ile ilgili mevcut yönetmeliğin yeni bir yapıda düzenlenmesi gerekiyor. Daha proje başlamadan inşaat firmaları yüzde 18 üzerinden KDV ödüyor ve yüzde 1 olarak konut alıcısına fatura ediyor, aradaki yüzde 17’lik farkı ise 2–3 sene içerisinde devletten ancak geri alabiliyor. Kurumsal firmaların maliyetlerinin önemli bir ayağını oluşturan KDV yükünün çözülmesi sektörümüzün ilerlemesi ve istihdama olan katkısı adına önemli bir gelişme olacaktır. Bunun yanı sıra vergi, resim ve harçlarda indirim yapılması sektörde görülen kayıt dışı sorununu çözmeye ciddi bir adım olacaktır. Bu sebeple 2009 içerisinde uygulanan geçici tapu harcı düzenlemelerinin genişletilerek devamlı hale getirilmesi gerekmektedir.

Öte yandan gayrimenkul sektörünün en önemli konuları arasında arsa, imar sıkıntısı ve TOKİ’ye tanınan hakların özel sektöre tanınmaması yer almaktadır. Ülkemizde özellikle alt gelir grubuna yönelik ciddi bir konut açığı bulunmaktadır. Bu açığın kapatılması adına devletin özel sektörde de işin içine katarak ilerlemesi gerekiyor. Burada devletin yapması gereken; gerekli arsa üretimini yapması, imar bürokrasisini mevcut hantal yapısından arındırarak düzenleyici konumda kalması ve uygulayıcılığı özel sektöre bırakmasıdır. Böylelikle TOKİ’ye tanımış olduğu hakları sektörün geneli ile paylaşmış ve gerekli işbirliklerini sağlamış olacak ve ülkemizin konut ihtiyacını karşılamada önemli yol kat edecektir.

Bunların haricinde sektörümüzde ciddi bir denetim sorunu olduğunu düşünüyoruz. İnşaat dışında başka bir sektörden gelip kolayca inşaat yapabilir ve sektöre dahil olabilirsiniz, burada herhangi bir denetim mekanizması yok, kimse sizi sorgulamıyor. Milyonlarca insanın hayatını ilgilendiren bir sektör daha iyi denetlenmeli ve sektöre giriş bu kadar kolay olmamalı. Bu yüzden sektöre duyulan güvenin sürdürülebilir olması için bazı kriterlerin ve standartların getirilmesi, daha doğrusu firmalar için bazı yeterlilik sertifikasyonlarının hayata geçirilmesi gerekiyor. Bunun olmadığı bir ortamda ülke ekonomimizin lokomotif sektörlerinden inşaat sektörünün sağlıklı büyüebilmesinden söz etmemiz güç olur.

\*Firmaların isimlerine göre alfabetik sırayla yer verilmiştir.

## **Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyülebileceğini düşünüyor musunuz? Neden?**

Küresel ekonomik kriz sonrası değişmeye başlayan konjonktürde bu mümkün gibi gözüküyor. Türkiye'nin küresel ekonomideki yeri ve önemi güçlenmeye başladı. Bu durum beraberinde mevcut olduğumuz pazarların genişlemesini getirebilir ve ülkemizin en büyük sektörlerinden inşaat sektörü de bu yeni pazarlardaki yerini alabilir. Ama bu gelişimden çok, son dönemdeki aktif dış politikamız ile bulunduğumuz pazarlardaki mevcudiyetimizi daha da güçlendireceğimizi düşünüyoruz. Suriye, Irak ve Rusya gibi komşularımızla olan ilişkilerimiz geliyor. Bu ülkelerde uluslararası yatırım şirketleri kamu-özel sektör ortaklığı modelleri ile toplu konut üretimi adına birçok fırsat yaratıyorlar. Dolayısıyla sektörümüz açısından bu pazarlardaki mevcudiyetimizi güçlendirmemiz çok olası gözüküyor.

## **PPP'lerin (Kamu-Özel Sektör İşbirliklerinin) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

Kamu hizmetlerinin özel sektör ve kamu kurumları tarafından birlikte yürütüldüğü PPP uygulamalarının ülke ekonomisine de ciddi katkıları var. Öncelikle, PPP projeleri yabancı yatırımcıları çektiği için ülke ekonomik olarak büyümektedir. Kamu kendi bütçesinden yapması gereken hizmet ve altyapı projelerini, özel sektörün finansmanı ile yaptığı için kamunun hizmet ve altyapı projelerine yatıracağı kaynakları başka alanlarda kullanarak daha fazla hizmet sunması sağlanabilmektedir. PPP projelerini de özel sektör yapacağı için piyasadaki cari işlemler artmakta olup, bu işlemlerden doğacak vergi ile kamu gelirleri de artış göstermektedir. Daha doğrusu PPP ülkenin ekonomik gelişiminin en önemli finansal enstrümanlarından birisidir. İnşaat sektöründe özellikle toplu konut üretimindeki açığı gidermede önemli bir model olabilir ve bu model, inşaat sektörüne de şüphesiz büyük katkı sağlayabilir.

## **Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?**

Maliyet yönetimimizi, içinde bulunduğumuz inşaat sektörünün dinamikleri açısından firmamız bazında mali, üretim ve insan kaynakları açısından ele almakta yarar var.

Mali yönden bakıldığında, her kurumsal firmada olduğu gibi bizim için de Bütçe Disiplini en önemli kalemlerin başında geliyor. Şirketimiz yılsonu gelmeden önce tüm departmanlarımızın katılımı ile bütçeler hazırlanıyor ve yönetimin onayına sunuluyor. İlgili yılda da aylık raporlamalarla sapmalar sorgulanarak kontrol altında tutulabiliyor ve hedefler sorgulanabiliyor. Bir diğer önemli konu (X+3) diye tabir edeceğimiz, geleceğe dönük 3 yıllık finansal analizlerdir. Böylece, takip eden yıllarda, yapılacak yatırımların mali boyutu da görülebilmekte ve bütçe tahminleri daha sağlıklı yürütülebilmektedir.

Öte yandan işimizin üretim bacağı da maliyet yönetimi açısından önemli bir konu. 2010 yılından başlamak üzere Dumankaya'nın geliştirdiği yeni projelerdeki inşaat işleri, "İhale Sistematiği" ile outsource edilmeye başlanmıştır. Bunun neticesinde maliyetlerde önemli tasarruflar sağlanacağı öngörülmektedir.

İnsan Kaynakları penceresinden baktığımızda ise şirket stratejileri, performans kriter ve hedefleri ve süreç analizleri ile kaynakların verimli kullanılması sağlanmaktadır.

Kârların sınırlı olduğu ekonominin daraldığı bu dönemlerde gelecek, maliyetleri kontrol altında tutabilen firmalarıdır.

**Avrupa Birliği'ne katılım süreci sizce sektöru ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıkınız?**

Avrupa Birliği'ne katılım süreci sektörümüzün yapılamasında ve gelişmesinde kilit faktör oynuyor. Sektörümüzde kurumsallaşma süreci yeni fark edilmiş ve aralarında bizim de bulunduğumuz birkaç firmanın dışında fazla mesafe kat edilmemiş bir konu. Bu sebeple kurumsallaşma süreçlerinin hızlanmasında ve denetime yönelik sektörel konuların geliştirilmesinde Avrupa Birliği süreci çok önemli.

Öte yandan Avrupa'lı yatırımcıların Türkiye pazarını da keşfetmeleri açısından ayrı bir işlevi olacaktır. Avrupa'da gayrimenkul pazarının bir doygunluğu söz konusu ve bu da konut yatırımının cazibesini Avrupa Birliği içerisinde azaltıyor. Bu anlamda Türkiye, gayrimenkul yatırımcısının yeni cazibe merkezi olmaya aday gözüküyor. Bunun örneklerini geçen 10 yılda Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Slovakya gibi ülkelerde gördük. Romanya dahil beş ülkeye 1998'de yıllık toplam 150 milyon dolar olan gayrimenkul yatırımları 2001 yılında 600 milyon dolar, 2003 yılında 2.3 milyar dolar, 2004'te 3.7 milyar dolar oldu. Türkiye bu atılımın katbekat fazlasını gerçekleştirebilecek potansiyele fazlasıyla sahip.

Sektörümüz her ne kadar kurumsal süreçlerde Avrupa'nın çok gerisinde kalsa da rekabet açısından Avrupalı firmalarla denk ilerleyebilir. Bunu Türk firmalarının yurtdışında yaptığı işlere ve yatırımlara baktığınızda kolaylıkla fark edebilirsiniz. Bu yüzden Avrupa'lı firmalar ile rekabet açısından hazır olduğumuzu ve bu rekabetin de sektörümüzün gelişimi adına önemli katkılar sağlayacağını düşünüyoruz.

**Son dönemlerde ilk inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlerde de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?**

Tek bir sektörde büyümeye çalışmak yerine belirli bir sektörde büyüdükten sonra yan veya farklı sektörlerde de yönelmek büyüme sürecini kuvvetlendiren ve holdingleşmenin önünü açan bir unsur. Bu sebeple inşaat sektöründe başlayıp farklı sektörlerde yönelerek büyümeyi tercih eden grupları takdir ediyoruz. Dumankaya olarak bizim asıl öncelikli sektörümüz inşaat ve bu sektörün en önemli oyuncularında yer alıyoruz. Bu büyüklüğümüzü ve marka güvenilirliğimizi farklı sektörlerde yayma düşüncemiz elbette bulunuyor ancak bu büyümenin hızlı olmasının sağlıklı olmayacağını düşünüyoruz. Dengeli ve istikrarlı büyümenin her zaman daha doğru bir seçim olduğunu düşündük ve bu şekilde devam edeceğiz. İnşaat harici yapı malzemeleri üretimi ve otomotiv sektörlerinde yatırımlarımız mevcut, bu sektörlerdeki yapılanmamızı güçlendireceğiz.

**Türkiye'deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe yönelik öngörüleriniz nelerdir?**

GYODER'in bir araştırmasına göre Türkiye'nin yıllık konut ihtiyacı 600 bin dolaylarında seyrediyor. İnşaat sektörümüzün ekonomi ve başka birçok etken sebebiyle bu konut ihtiyacının ancak yarısını karşılayabildiğini görüyoruz. Kentsel dönüşüm, ülkemizin deprem gerçeği ve binaların eski olması gibi ana unsurlar düşünüldüğünde nitelikli konut ihtiyacının yıllık 600 bin seviyelerinde olması çok normal. Dolayısıyla konut yatırımlarının önümüzdeki yıllar içerisinde gelişerek büyüyeceğini öngörmemiz çok zor değil.

Öte yandan gelişen ve büyüyen ülke ekonomimizle küresel pazarda daha aktif bir konuma geliyoruz olmamız gibi unsurlar lojistik, iş merkezi ve AVM gibi ticarete yönelik yapılaşmada bir gelecek vaat ediyor.



### **Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

Bizce bürokratik zorluklar ve ekonomik koşullardan daha çok kurumsallaşma ve halka açılma konularındaki en büyük sıkıntı sektördeki firmaların bakış açısından kaynaklanıyor. Firmaların aileye dayalı ortaklık yapıları ve müteahhit mantığı, kurumsallaşma açısından önemli bir engel oluşturuyor. Bunu görebilen firmalar açısından büyümenin, kurumsallaşmanın ve halka arzın önünde fazla bir engel kalmıyor.

1963 yılında kurulan Dumankaya bir aile şirketi olarak kuruldu. Bugün bu yapıyı koruyor olmamıza rağmen çok ciddi bir kurumsallaşma süreci yaşadık. Özellikle bizim de aralarında yer aldığımız sektörün önde gelen firmaları da bizimle paralel bir evre geçirdi. Geçmiş olan bizler aile şirketi yapılarından son 10 yıl içerisinde sıyrılmaya başladık ve kurumsal süreçlerimizi başlattık. Ve bu sayede bugün bizler için sektörün önde gelen firmaları diyebiliyoruz. Klasik müteahhit ve aile şirketi mantığından sıyrılarak şeffaf, ölçülebilir, hedef-sonuç ilişkilerini ortaya koyabilen ve bunları sürekli denetleyerek verimli hale getirebilen bir yapıya geçiş yaptık.

### **Türkiye'nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

1995 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yasal düzenlemeleri tamamlanarak hayata geçirilen GYO şirketleri ilk kez 1997 yılında Borsa'da işlem görmeye başlamıştır. 1998 yılında işlem gören 4 adet GYO'ya karşılık şu anda İMKB'de işlem gören 17 adet gayrimenkul yatırım ortaklığı mevcuttur. Ayrıca kuruluş izni almış 13 adet GYO da halka açılma çalışmalarını sürdürmektedir. Bu sektöre yıllar içinde artan ilginin açık bir göstergesidir.

Gayrimenkul sektöründe kurumsallaşmayı teşvik etmek amacıyla tanınan Kurumlar Vergisi istisnası ve zaman içinde getirilen diğer bazı mevzuat kolaylıkları ile birlikte (2009 sonunda halka açılma oranının %49'dan %25'e düşürülmesi vb.) ülkemizde GYO modeline ilgi hızla artmaktadır.

Ayrıca 1998 yılında Sermaye Piyasası Mevzuat'ında GYO şirketlerine ilişkin hükümlerde ciddi değişikliklere gidilmiş ve yatırım alanları genişletilerek yatırımcıların korunması ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına dair hükümler mevzuata eklenmiştir. Bu özellikle sektörün kurumsallaşması ve şeffaflaşması için önemli bir gelişmedir. Ülkemizde bireylerin tasarruflarının en büyük bölümünün gayrimenkullerden oluştuğu dikkate alındığında, inşaat sektörüne profesyoneller eliyle yönetilen kurumsal sermayenin girebilmesi büyük önem taşımaktadır. Uzun vadeli konut finansmanının uygulanabilir hale gelmesi ile sektöre kurumsal sermaye girişini sağlayan GYO'ların, yeni sermaye piyasası aracı olarak piyasalardaki rolünün önümüzdeki yıllarda artarak devam etmesini bekliyoruz.

Başlangıç yıllarında daha çok kiralık gayrimenkul portföylerine yatırım yaparak büyüyen GYO şirketleri zaman içinde gayrimenkul geliştiriciliği fonksiyonuna kaymakta ve bunun sonucunda da portföy yapılarında geliştirme projelerinin oranı yükselmektedir. Halen kiralık ticari gayrimenkuller ağırlıklı bir portföy yapısına sahip olan GYO şirketleri giderek artan bir şekilde konut ve alışveriş merkezi yatırımlarına yönelmeye başlamışlardır. Sektöre katılacak yeni GYO'larla birlikte ve özellikle demografik faktörler sebebiyle konut ihtiyacının devam ettiği sektörde bu eğilimin de yıllar içinde artarak devamını bekliyoruz.

**Özay Turnaoğlu,  
Makyol İnşaat Genel Müdürü**

**Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?**

Sektörümüzde başlıca sorunlar kısaca şöyledir;

I. Bazı kuruluşlarda istihkak ödemelerindeki sürekli gecikmeler, yurtiçi ve yurtdışı firmaların kredi faiz giderleri yükünü çok artırmaktadır.

II. Yurt dışında çalıştırılan Türk personelin sigorta giderleri yurt dışında rekabet şartlarını zorlaştırmaktadır.

III. Sektördeki inşaat firmalarının sayısı son derece yüksek olup, bu durum rekabet gücünü, fiyat ve kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir.

IV. Üzerinde durulması gereken bir diğer sorun ise, teminat mektubu temininde Türk bankalarının teminat mektuplarının yurtdışındaki birçok ülkede kabul görmemesi müteahhitler için problem yaratmaktadır.

**Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyüyebileceğini düşünmekte misiniz? Neden?**

Türk müteahhitlerin geleneksel pazarların dışında büyüyebilecekleri su götürmez bir gerçektir. Türk firmaları sadece tanınmış değil, dünya çapında güvenilir ve tercih edilir hale gelmiş durumdadır. Amerikan ENR Dergisi'nin yıllık "Top 225 International Contractors" (Uluslararası Müteahhitler) 2006 ve 2010 listelerini kıyasladığımızda, 3 yıl içinde listeye giren Türk müteahhitlerinin sayısının 20'den 33'e çıktığını; iş yapan firmalar açısından ülkeler sıralamasında Çin'in ardından 2. sıraya yerleştiklerini görebiliriz. Ekonomik krize rağmen, 2008 ile 2009 yılları arasında listeye toplam 8 tane yeni Türk firmasının girdiğinin altını çizerek, bugün Türk müteahhitlerin bulunduğu bölgelerden yabancı firmaların çekildiği de görülmektedir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde yarım asıra yaklaşan tecrübesiyle ve zengin yurtdışı tecrübesiyle Makyol İnşaat Orta ve Sahraaltı Afrika'da ve Arap Yarımada'sında büyümeyi hedefliyor.

**PPP'lerin (Kamu-Özel Sektör İşbirliklerinin) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

Bu alandaki düzenlemeler iyi yapıldığı takdirde PPP projelerinin Türkiye'ye faydalı olacağını inanmaktayız. Kamu-özel sektör ortaklığı olarak adlandırılan PPP projeler günümüzde büyük ölçekli alt yapı projelerindeki finansman çözümünde bir yöntem, bir kurtarıcı olarak kullanılmaktadır. Ve kısıtlı olan kamu bütçesine bir çözüm olarak görülmektedir. Borç miktarını düşük tutmak isteyen hükümetler PPP projelerine önem veriyorlar. Hükümetlerin yatırım için PPP projelere katılması bir teşvik unsuru olarak görülüyor.

**Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?**

Projelerimizden gelen raporlar doğrultusunda Bütçe ve Maliyet Departmanımız mukayese maliyetlerimizi sürekli kontrol etmektedir.

Maliyetlerimizin kontrolü projelendirme safhasında ve sahadaki uygulama aşamasında yapılmaktadır. Projelendirmede özellikle dizayna dikkat gerekir. Bunun yanı sıra projenin mali boyutunun gelir ve gider dengesi sürekli gözetilir.

Uygulamada ise en önemli kontroller:

- I. Taşeronların yaptıkları imalatların maliyetlerinin kontrolü
  - II. Malzeme kayıpları ve maliyet kontrolü
  - III. Depolama sonunda yaşanan kayıpları kontrolü
  - IV. Hatalı imalat kayıpları kontrolü
  - V. Süre ile bağlantılı maliyet kontrolü
- Tüm bu durumlar raporlar ile kontrol edilmekte ve etkin bir maliyet analizi yapılmaktadır. Bu veriler tüm proje müdürlüklerinden gelen bilgiler ışığında değerlendirilmektedir.

**Avrupa Birliği'ne katılım süreci sizce sektörü ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıklıyız?**

İki numaralı sorunun yanıtında belirttiğimiz gibi, bugün Türk firmalar zaten yabancı firmalar ile başarıyla rekabet edebiliyorlar. 2009 ENR listesinde Türk müteahhitler AB firmalarının önüne geçmiş durumdadır. Deloitte'un Avrupa firmalarını değerlendirmeye aldığı 2009 raporunda 5 Türk müteahhit firması ilk 100 içinde yer almıştı. Bu bile tek başına sektörün uluslararası arenadaki başarısına bir kanıttır. Firmalarımızın yurtdışında giriştiği projelerin ölçükleri yıllar geçtikçe büyüyerek bugün önemli boyutlara ulaşmıştır. Birçok yabancı menşeli firma Türkiye pazarında bizlerle ortaklık kurmak istemektedirler. Bununla birlikte 1980'li yılların başında Türk müteahhitlerin yurtdışına açıldıkları yıllarda, Türk firmalar hep daha riskli bölgelerde – Libya, Orta Asya gibi - faaliyet göstermeyi tercih ettiler. Bu nedenle AB meslektaşlarıyla kıyasladığımızda bu çok yönlü tecrübeleri ve risk alma kapasiteleri rekabet güçlerini daha da çok artırıyor.

Bu konuda yabancı firmalar ile işbirliğine her zaman hazırız ve rekabetçiyiz. Türk firmaları yurtdışında çok başarılı hizmetler yapmaktadır. AB ülkeleri firmaları ile ortak girişimler kurulabilir.

**Son dönemlerde ilk inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlere de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?**

Bu durum Avrupa'da yaşanan benzer gelişmelerin sonucudur. İnşaat firmaları inşaat sektöründe elde ettikleri bilgi ve deneyimlerini enerji projeleri, liman işletmeciliği GYO vb. projelerde işletme ve yatırım amaçlı kullanmak istemektedirler. Bu özellikle 1980'ler Avrupası'nın bir örneğidir. İspanya'daki birçok firmada bu örneği görebiliriz. Son dönemlerde yaşanan bu gelişme, firmalara bu alanlarda katma değer sağlanmıştır.

**Türkiye'deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe dönük öngörüleriniz nelerdir?**

Türkiye'de bir İstanbul gerçeği var, çünkü İstanbul'un demografik ve sosyo-ekonomik yapısı Anadolu kentlerine göre önemli farklılıklar göstermektedir.

AVM yatırımlarının İstanbul'da bir "trend" haline geldiğini söyleyebiliriz; yeni AVM'lerin açılışı her zaman dikkat çekicidir. Yatırımın kendini amorti etme süresi daha iyi... Ancak şehir AVM'lerin çok uzun ömürlü olacağını öngörmüyoruz. Gözde olan AVM'ler sırayla değişiyor. 5–10 yıl önce popüler olan alışveriş merkezlerinin yerini yenisinin aldığı görebiliyoruz. Tercihlerdeki bu değişimler, yatırımların eskimesi sektörü zorlayacak faktörler olarak göze çarpıyor.

AVM'leri ziyaret edenlerin önemli bir bölümü mevsim koşullarının zorlaması (yazın sıcak-kışın soğuk) ile alışveriş yapmayan, sadece vitrine bakan kitle. AVM'lerde yemek katının daha hareketli olduğu gerçektir. Ama bunun da AVM'nin toplam cirosuna ne boyutta katkı yapacağı ortadadır. Bu alanlardaki ihtiyaçların 5 senelik sürelerde revize edilmesi gerekmektedir. Şu an bir plansızlık var diye düşünülüyor.

Son zamanlarda konut yatırımlarıyla birlikte doğan trend "uydu kent" dediğimiz, içinde spor salonu, hastane, okul, sinema ve AVM gibi sosyal yaşam alanları içeren konut kompleksler. İstanbul'da özellikle çalışan insanlar pratik ve hızlı bir çözüm aramaktadır. İş çıkışı alışveriş/sinemadan sonra evlerine geçmek istiyorlar. Anadolu yakasında Ataşehir gibi semtlerde bu trendi görebiliyoruz. İhtiyaç sahibi ve tedarikçiyi buluşturuyorlar, yani müşteri ve satıcıyı bir arada görmeye başlıyoruz. Önümüzdeki yıllarda AVM'lerden ziyade, uydu kentlerden oluşan yerleşim yerlerinin artacağını düşünüyoruz. Üçüncü köprü'nün tamamlanmasının ardından Çatalca ve yakın bölgelerde aynı tip yatırımların yapılacağını öngörüyoruz. İstanbul'da başarısını sürdürebilecek AVM'ler transit yolların üstünde bulunan AVM'ler olacaktır. Adapazarı'ndan veya Tekirdağ'dan gelen veya giden yolcular bu büyük, yol üstü AVM'lerde durup alışveriş yapmaya devam edecekler.

Anadolu'da ise bahsettiğimiz AVM trend şu anda Anadolu'ya yansıtılmış durumda, ancak Anadolu'daki yaşam tüketime dönük bir yaşam değil. Gelirler daha az, çalışırken sarfedilen çaba daha az dolayısıyla alışveriş gücü ve istek daha az. Eğer Anadolu'da yatırım gücü var ise, AVM yatırımların artabileceğini düşünüyoruz. Fakat fizibilite çok önemli, müteahhitler AVM yapımlarında belli şartlara uymak ve standartları uygulamak zorunda. Bu da maliyetleri artırıyor. Yatırımcı maliyetleri çıkarabilmek için kira bedellerini artırıyor ve kiralara yüksek seviyede kalabilmesi için alışverişin yapılması gerekiyor...bu bir zincir ve herşey birbirine bağlı...

#### **Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

İş dünyası açısından uzun vadeli, sürdürülebilir başarıyı elde etmek için "kurumsallaşma" zorunlu hale gelmiştir. İnşaat sektörünü de bundan ayrı düşünemeyiz. Sektörde buna ilişkin yaşanan zorlukların temelinde şirketlerin büyük çoğunluğunun "aile şirketi" olması yatmaktadır. Türkiye'de en çok gördüğümüz şirket yapısı, aile şirkettir. Bu yapılar genellikle muhafazakâr olmakta, statükocu bir anlayışla devamlılığı sağlamaya çalışmaktadırlar. Firmalarda kararlar değişime kapalı veya değişime karşı tereddütle bakan yönetim tarafından verilmektedir.

Eski sistemleri yıkıp, yeni, şeffaf bir temel oluşturmak elbette ki çok zordur. Ancak gelinen noktada, büyümek isteyen firmalar için bu bir zorunluluktur. Şirketlerin büyümesi ve devamlılığı açısından kişilere olan bağlılığını en aza indirmek, daha profesyonel bir yapı kurmak gerekiyor. Kurumsallaşmaya geçişin başarıyla tamamlanabilmesi için hem yönetim, hem de firmanın çalışanları bunun sebeplerini ve önemini bilmelidir.

Tüm zorluklara rağmen firmalar uzun vadeli faydalarını görüp, kurumsallaşmanın gerekliliğine inanarak değişim süreçlerini başlatıyorlar.

#### **Türkiye'nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Bu araştırmaya değer bir konudur. Veriler ve ilgililerin açıklamaları GYO sektörünün giderek büyüdüğünü göstermektedir. Pek çok firmanın GYO şirketi kurması ve akabinde halka açılma sürecini başlatması bu alandaki hareketliliğe işaret ediyor. Sektör firmalarının yeni kaynak bulmak adına bu alana yönelmeleri doğrudur. Fakat Makyol İnşaat olarak henüz bu sektörde çalışmamız bulunmamaktadır.

#### **Altyapı projelerinde geleceğe dönük fırsatlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları neler?**

Bu alanda bir devamlılık olacaktır. Netice tamamlanan bir altyapı ilerleyen yıllarda yenilenmeye veya geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yerleşim alanlarının genişlemesi yeni bölgelerin açılması, kısaca ülkelerin gelişme hızlarına bağlı olarak sürekli altyapı projeleri gündeme gelecektir.

Projelerin öngörülmesi, finansmanı ve realize edilmesi Türkiye'de uzun süreler almaktadır. Yurtdışında ise bu süreçler daha hızlı tamamlanmaktadır.







## Hüseyin Esenergül, Rönesans Holding CEO'su

### Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?

Rekabetin çok artması sebebiyle kalitenin düşmesi, iş verenlerin birçok ülkede kalite konusuna yeterli özeni göstermemesi sonucunda birçok kalitesiz projenin ortaya çıkması. İşverenlerin kaynak sıkıntısı yaşaması ve bürokratik engeller sonucu uzayan proje süreleri.

### Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyüyebileceğini düşünüyor musunuz? Neden?

Tabiki büyüyebilir. Söz konusu pazarlar doyuma ulaştığında, deneyimi artan Türk firmaları yeni pazar arayışına gidecektir. Nitekim şu anda Orta Afrika ülkelerinde faaliyetler başlamıştır.

### PPP'lerin (Public Private Partnership- Kamu Özel Sektör İşbirliği) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

Müteahhitlik firmaları özkaynak bakımından sınırlı kaynaklara sahiptir. Müşterilerin parasıyla müşterinin işini yapıp aradan servis ücreti kazanmaya çalışırlar. Dolayısıyla yatırıma yönlendirecekleri miktar sınırlıdır. Artan rekabet koşulları da bu miktarı sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla PPP projeleri birçok inşaat yatırımını gündeme getirirse de bunların finansı için finansöre ihtiyaç duyulacaktır. Zaten böyle projeler için devlet de proje finansmanı için yine finansman kaynaklarına yöneliyordu. PPP'de bu finansman kaynaklarının organizasyonu, görevi ve sorumluluğu da müteahhitlere verilmiştir.

### Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?

Merkezi tedarik, IRP sistemi, genel giderlerin minimize edilmesi, iç denetim.

### Avrupa Birliği'ne katılım süreci sizce sektörü ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıklıyız?

AB'ye üye olan Türkiye'de her konuda olduğu gibi İnşaat sektöründe de maliyetler yükselecek ancak yine de o noktaya gelene kadar bu süreçte Avrupa Birliğinde faaliyet gösteren inşaat firmaları, Türkiye'de Türk inşaat firmalarıyla rekabet etmesi mümkün olmayacak. Çok özellikli, uzmanlık gerektiren kısıtlı birkaç konu dışında Türk müteahhitlik sektörü, çok gelişmiş, kendini rekabetçi koşullara alıştırmış ve bunu gerek Türkiye'de gerek diğer ülkelerde başarıyla sergilemiştir.

### Son dönemlerde ilk inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlerle de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?

İnşaat müteahhitlik faaliyeti sonucu azalan karlar, büyük projeleri yönetme konusunda ciddi deneyim sahibi olan inşaat firmalarını daha çok kazanç getirebilecek farklı sektörlerle yönlendirmiştir. Bu son derece doğaldır.

**Türkiye'deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe yönelik öngörüleriniz nelerdir?**

Türkiye, konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanında son 5-6 yılda önemli yatırımlar yapmıştır önemli projeler gerçekleştirmiştir. İlk yıllardaki ivme olmasa bile bu alanlardaki yatırımlar önümüzdeki yıllarda da artarak sürecektir. Çünkü Türkiye'deki ihtiyaçlar henüz doyum noktasına ulaşmamıştır.

**Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

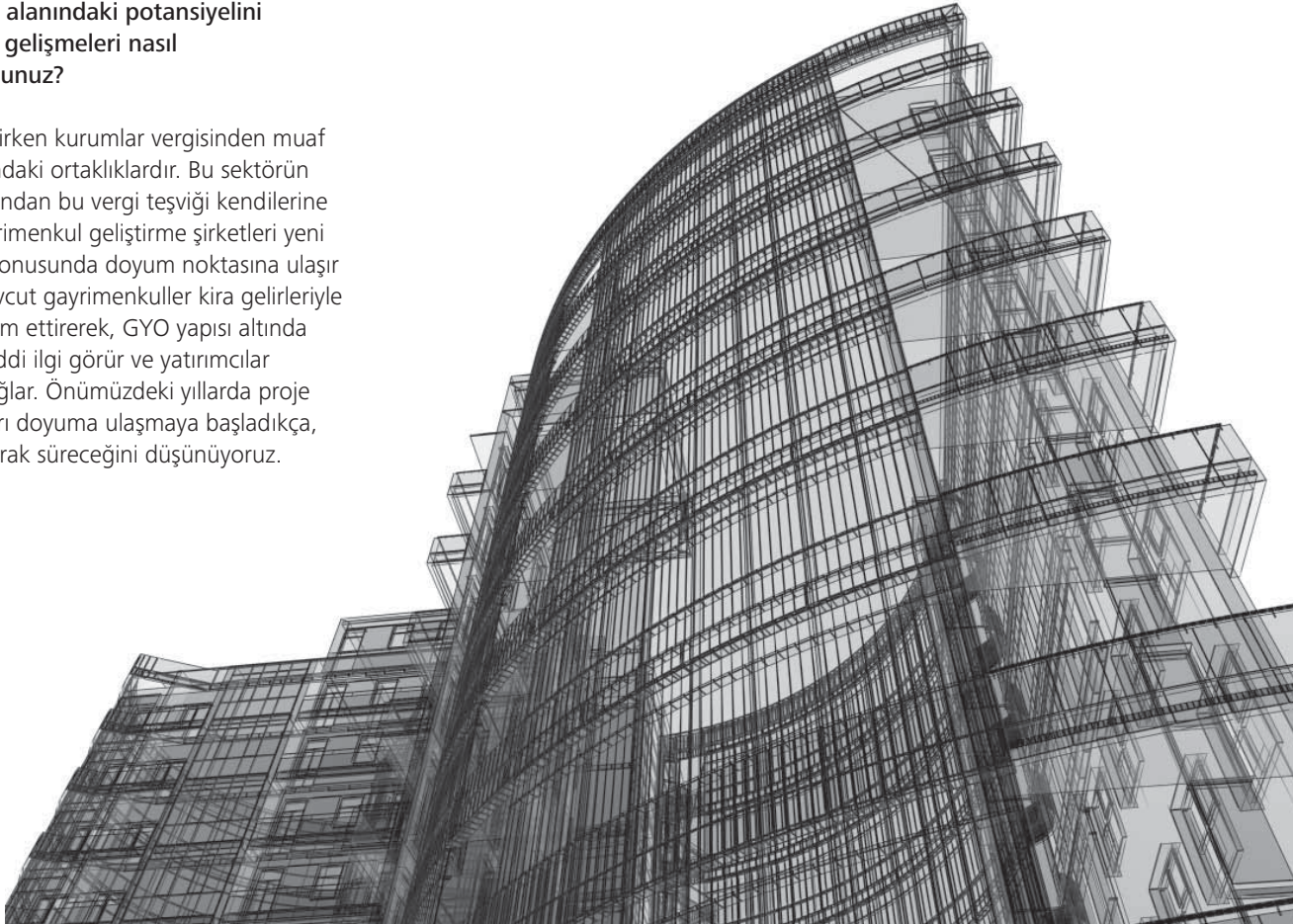
İnşaat firmaları genellikle şahıs/aile firmalarıdır. Bu firmalardaki kurumsallaşma ihtiyacı genellikle ikinci kuşaktaki ikilem ortaya çıkınca gündeme gelir. Dolayısıyla da bu firmaların kurumsallaşması, şeffaflaşması geciktikçe halka açılma konusunda öncü olmaları zordur. Belli başlı büyük firmalar dışında şahıs/aile şirketi özelliğinin süreceğini düşünüyoruz.

**Türkiye'nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

GYO'lar kira getirirken kurumlar vergisinden muaf olan koruma altındaki ortaklıklardır. Bu sektörün gelişebilmesi açısından bu vergi teşviği kendilerine sağlanmıştır. Gayrimenkul geliştirme şirketleri yeni proje geliştirme konusunda doyum noktasına ulaşır ve ellerindeki mevcut gayrimenkuller kira gelirleriyle faaliyetlerini devam ettirerek, GYO yapısı altında yatırımcılardan ciddi ilgi görür ve yatırımcılar yüksek kazanç sağlar. Önümüzdeki yıllarda proje geliştirme konuları doyuma ulaşmaya başladıkça, GYO'ların da artarak süreceğini düşünüyoruz.

**Altyapı projelerinde geleceğe dönük fırsatlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları neler?**

Gelişmekte olan ve nüfus artış oranı yüksek olan ülkelerde her türlü altyapı ve üst yapı projeleri ile ilgili ihtiyaçlar fazladır. Ülkeler geliştikçe bu potansiyel azalacaktır. Nitekim Türkiye'de belli sektörlerde doyuma ulaşılmış bu yüzden rekabet de çok artmıştır. Yurt dışında gelişmekte olan yeni pazarlar bu sebeple Türkiye müteahhitlik sektörünün hedef pazarı olmuştur. Teknik anlamda Türkiye'deki ve yurt dışındaki alt yapı projeleri arasında bölgeden, iklimden vs. kaynaklanan küçük farklar dışında önemli farklılıklar bulunmamaktadır.







**M. Sani Şener,  
TAV İnşaat CEO'su**

**Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?**

Bizim içinde bulunduğumuz segment özellikle yurtdışı havalimanları ve çok yüksek bina inşaatları olduğu için, sorunlarımızın başında yurtdışı projelerde uluslararası danışman kontrollük firmalarıyla çalışabilecek mühendis ve mimar sayısının azlığı geliyor. Türkiye'de bulunan mühendislik ve mimarlık fakülteleri kesinlikle Dünya ve Avrupa seviyesinde eleman yetiştirmektedirler. Ancak söz konusu standartların pratikle elde edildiği malumdur. Bunun için belki de, mühendis adaylarının staj dönemlerinde staj defterlerini tanıdık firmalara imzalatmaktan vazgeçip, gerçek staj şekline dönüştürmelerine yardımcı olmak gerekiyor. Bunun yanı sıra fakültelerde seçmeli ders olarak "Uluslararası Proje Yönetimi, Kontrat Yönetimi, Talep Yönetimi" gibi ek derslerin de konabileceğini düşünüyorum. Bahsettiğim bu eğitim sistemi bazı fakültelerde elbette vardır ama yine de bu derslerin oradaki pratiği bilen öğretim görevlileri tarafından verilmesi gerektiği görüşümdedir.

Özellikle, Kalite Güvence (QA), Kalite Kontrol (QC), Çevre Sağlığı ve İş Güvenliği (HSE) ve Talep (Claim) Mühendisliği için genç arkadaşlarımızın yurtdışı şantiyeleri olan firmalarda veya danışmanlık firmalarında eğitim almaları gerektiğine inanmaktayım.

**Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyülebileceğini düşünüyor musunuz? Neden?**

Türk firmaları işçi, teknisyen ve mühendislerin önemli bir kısmını dünyanın her yerinden sağlayabilirlerse, tüm dünyadaki malzeme pazarına girip satın alma – tedarik zincirlerini küreselleştirebilirlerse, rahatlıkla şu anda hiç kimsenin bulunmadığı bölgelerde büyüebilirler.

Ama bu kaynak yönetimi becerilemez ise Türkiye'ye yakın pazarlarda bölgesel firma olarak kalırlar. Yakın tarihte Türk firmalarının büyüyeceği kıta bence Afrika olacaktır.

**PPP'lerin (Public Private Partnership- Kamu Özel Sektör İşbirliği) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

Küreselleşmenin getirdiği yakınlaşma ile yeni finansman modellerinin denenmesi ve özellikle başarılı PPP projelerinin artması büyük ölçekli yatırım gerektiren ve ileri teknolojilerin kullanıldığı projelerin realize edilmesine olanak tanımıştır.

Ülkeler, üstün teknoloji ürünü uygulamalar sunabilmek ve kamu fonlarını, diğer öncelikli alanlara tahsis etmenin yanısıra, kamu fonu sıkıntısı yaşamamak amacı ile özel sektör ortaklarını kullanmaya karar vermişlerdir.

Kamu-özel sektör ortaklığının tek nedeni finansman da değildir; özel sektörün dinamizmi sayesinde ekonomik faaliyetler son derece seri bir şekilde gerçekleştirilerek vergi getirmekte, istihdam artmakta ve daha kaliteli bir hizmet sunulmaktadır; bu da kamu hizmetlerindeki reformları hızlandırmaktadır.

İyi yapılandırılması ve yönetilmesi durumunda, Kamu Özel Sektör İşbirliği uygulamaları, maliyetleri azaltmanın yanısıra hizmetlerin zamanında iletilmesini de temin etmektedir.

Uygulanan yöntem, Yap İşlet Devret, Yap İşlet Kullan, hisse satışları, kira sözleşmeleri veya imtiyaz uygulamaları olabilir ancak ana çerçevenin yapılandırılması büyük önem taşımaktadır.

Türkiye 2000 yılından bu yana PPP projelerinin uygulanmasına esas olacak gerekli yasal düzenlemeleri başarı ile tamamlayarak bu modelin uygulanması açısından dünyaya da öncülük etmiştir.

TAV grubu olarak biz de Türkiye’de istanbul, Ankara, İzmir Havalimanı projelerinin başarılarını Gürcistan’da Tiflis ve Batum’un ardından Tunus’ta Monastır ve Enfidha projelerine taşıdık. Yurtdışındaki başarımızın temelinde Türkiye’deki PPP örneklerinde edindiğimiz bilgi birikimi ve tecrübenin bu projelere doğru aktarımı yatmaktadır. PPP projeleri genel müteahhitlik uygulamalarından daha karışık bir yapıya sahiptir. İmtiyaz sözleşmesi, yapım sözleşmesi ve işletme sözleşmesi olarak 3 ana sözleşmeden oluşur. Bu sözleşmeler kamu ile yapılan sözleşmelerdir. Finansal enstitüler ile yapılan sözleşmeler de bu üç sözleşme şartlarına uygun olarak düzenlenir ve kamu, yatırımcı firma, müteahhit firma, proje firması, finans kuruluşu ve kontrolör müşavir firmasından oluşan gruplar bu projeleri hayata geçirirler. Bu yapıya bakınca bu projelerin hızlı ve kaliteli bir şekilde yapılarak işletmeye sunulması PPP projelerinin giderek artan bir ivme ile ekonominin lokomotifine olacağına göstermektedir.

#### **Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?**

Projelerimizde teklif departmanımız iç ve dış kaynaklarımızı kullanarak çok detaylı bir teklif çalışması yapmaktadır. İnşaat projelerinin süreleri yıllara sari olması sebebi ile piyasa şartlarından dolayı maliyetlerde çok fazla dalgalanmalar ile karşılaşabiliyoruz. Bu maliyetlerde olası artışlardan projeyi korumak için teklif aşamasında ihtiyat akçesi (contingency) olarak tabir ettiğimiz bir tutarı kar ve indirek maliyetlerden ayrı olarak teklif rakamının içine dahil etmekteyiz. Ayrıca işverenimiz ile yaptığımız kontratlarımızdaki maliyet ve riskimizi taşere ettiğimiz iş kalemlerine birebir yansıtıma çalışıyoruz.

TAV İnşaat’ta biz gerek projeler arasında gerekse çalışanlar arasında özgürlük ve disiplinin birbirini dışlamadığı bir yönetim tarzı uyguluyoruz. Her proje alabildiğine özgündür, bir o kadar da merkezi disiplin altındadır. Bu da maliyet kontrolünde gerekli olan bilgi aktarımını çok kolaylaştırır.

#### **Avrupa Birliği’ne katılım süreci sizce sektörü ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıklıyız?**

Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde en rahat olan sektör inşaat sektörüdür. Avrupalı inşaat firmalarının Türkiye’de rekabet etme şansı yoktur. Ancak onların kendi ülkelerinde Türk müteahhitlerinin rekabeti açısından huzurları kaçacaktır.

#### **Son dönemlerde ilk inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlerle de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?**

İnşaat sektörü sermaye birikiminin çok hızlı olabileceği, 7/24 çalışılan, karmaşanın ve çeşitliliğin yönetildiği bir sektördür. Onun için inşaatçılar riski çok daha kolay alabiliyorlar ve özelleştirmelerle birlikte değişik işlere daha kolay girebiliyorlar. Bence de bu doğrudur ama iş disiplinlerinin çok uyumlu seçilmesinin gerekliliğini düşünüyorum. Yoksa “büyüme tuzağı” çok dikkat edilmesi gereken bir olgudur.

#### **Türkiye’deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe yönelik öngörüleriniz nelerdir?**

Türkiye gibi nüfusun %60’ı 30 yaşın altında olan, gelişmekte olan bir ülkede tüm yatırımlar hakkında pozitif düşünüyorum. Kentleşme ve orta sınıfın genişlemesi, bu alanlardaki yatırımları her zaman geri dönüşü kolay olan yatırımlar haline getirecektir.

**Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

İnşaat dünyası çok farklı bir dünya. Bir üretim yahut işletme firması gibi sadece aynı sene içinde yapmış olduğunuz işin kârını alamıyorsunuz veya zararını realize edemiyorsunuz... İnşaat projelerinin süreleri genellikle iki veya üç sene olduğu için tek bir senelik finansal tabloları çok kolay okunabilen, şirketin durumunu gösteren finansal tablolar olmuyor. Bu sebepten yatırımcılar sadece inşaat işi yapan firmaları çok riskli görmekteler ve şirketin iş kolunda çeşitlilik olmasını tavsiye etmektedirler ve son dönemdeki ihalelere baktığınızda birçok inşaat firmasının iş kolunu işletme imtiyazları ile genişletmekte olduğunu göreceksiniz.

Son 10 yıllık sürece baktığımızda birçoğu aile şirketi olan inşaat firmalarının, ihalelerin uluslararası standartta olması, yurtdışında yabancı danışmanlarla çalışmaları, kabuk değiştirmelerine ve kurumsallaşma yolunda hızlı adımlar atmalarına önayak olarak profesyonelleri yönetsel bünyelerine katmalarını sağlamıştır. Profesyonellerin yönetimde söz sahibi olması da açıkçası kurumsallaşmanın çok iyi bir göstergesidir. Ama yine de, yatırımcı tabanını genişleterek büyümenin inşaat firmaları açısından önemi vardır.

Ben her zaman, bütün zorluklara rağmen inşaat firmalarının da halka arz edilmesinin getireceği şeffaflığın Türkiye ekonomisine ve inşaat sektöründeki kaliteye katkısı olacağına inanıyorum.

**Türkiye'nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Potansiyeli çok iyi görüyorum, gelecek olduğunu düşünüyorum ama henüz istenilen yerde olmadığını da belirtmek istiyorum.

**Altyapı projelerinde geleceğe dönük fırsatlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları neler?**

Dünyadaki finansal kuruluşlara baktığınızda hemen hepsi altyapı yatırımlarının finansmanına veya bu projelere ortaklığa çok pozitif bakıyorlar. Gelişmekte olan ülkelerde ticarileştirilmesi zor olan baraj, yol, köprü, demiryolu, metro gibi altyapı projelerini ülkeler kendileri fonlayarak inşaat sektörü temsilcilerine yaptırmaya devam edeceklerdir. Ancak ticarileştirilebilen, havalimanı, deniz limanı, büyük köprüler veya otoyollar gibi projelerde de (PPP) projeleri hayata geçirilebilecektir. Bütün bu kararlar ülkelerin yatırım bütçelerine, hukuki altyapılarına ve yatırım yapılabilme derecelerine bağlı olarak alınacaktır.





**Ümit Özdemir,  
Tekfen İnşaat Genel Müdürü**

**Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?**

- 2001 krizinden sonra Türk bankalarının teminat mektubunu işveren yabancı idarelerin (örn. Cezayir, Libya) kabul etmemesi ve bu nedenle yabancı bankalardan ayrıca garanti isteme zorunluluğunun oluşturduğu ekstra maliyet, (Not: Türk bankacılık sektörünün 2001 krizinin akabinde geçirdiği köklü yapısal reform ve küresel ekonomik krizde sergiledikleri olumlu performans neticesinde bu tutumun değişeceğini umut ediyoruz.)
- Türk işçiler için vize alma sıkıntısı,
- Türk firmalarının işbirliği yapmak yerine kendi aralarında rekabete girip fiyat kırmaları,
- Yabancı firmaların devlet kredileriyle desteklendiği halde, Türk firmaların arkasında böyle bir destek olmaması.

**Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyülebileceğini düşünmekte misiniz? Neden?**

Türk müteahhitlerin yoğun bir şekilde faal oldukları ve kendilerini kanıtladıkları coğrafyalar dışında yeni yurtdışı pazarlar yaratma gerekliliği tartışılmaz bir gerçek olduğu kadar oldukça zor bir girişim. Türkiye'ye yakın bölgelerden uzaklaştıkça artan lojistik maliyetleri rekabetçiliğimizi azaltmaktadır. Eğer Türk müteahhitlerinin daha uzak bölgelere açılmaları istenirse, küresel oyuncu olmanız gerekir. Bu da hem mühendislik ve teknoloji açısından, hem de mali açıdan güçlü olmayı gerektirir. Şirketlerin yapısal değişikliklerle, merkezi yönetimden çok odaklı bir yönetim anlayışına geçmeleri ve güçlü bölge teşkilatları kurmalarını gerektirir. Dolayısıyla da yatırım gerektirir.

Ancak yapılacak yatırımın karşılığının alınacağından emin olmak gerekir. Venezuela örneğinde olduğu gibi, petrol karşılığında Türklerin konut inşa etmesi teklifi gibi devletler arası anlaşmalar, küresel oyunculığa ilk adım için destek olabilir. Diğer yandan, yeni ülkelerin Türk müteahhitleri için sürdürülebilir bir pazar niteliğinde olabilmeleri için sürekli yatırım imkanı sunabilmeli ve müteahhitlik sektörüne açık olmalı. Önümüzdeki dönemde, uluslar arası müteahhitlik açısından yeni açılım imkanı sunabilecek bölgeler arasında dünyanın da giderek dikkatini çevirdiği Batı Afrika'yı, Güneydoğu Asya'yı (Hindistan, Pakistan, Malezya) ve ayrıca Latin Amerika kıtasını örnek göstermek mümkündür.

**PPP'lerin (Public Private Partnership) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

Public Private Partnership sektörü olumlu etkiler, çünkü yatırım maliyetinin bir kısmı devlet tarafından karşılanan bir sistemdir. Bir yandan riskler bölüşülür, ayrıca işletme açısından kolaylık sağlar. (Nükleer santral örneğindeki gibi) Sonuç olarak inşaat faaliyetleri artacağı için pasta da büyür.

**Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?**

Öncelikle doğru teklif vermek önemlidir. Doğru teklif demek, emtia fiyatlarını doğru öngörmek, kur dengesini iyi okumak ve iş gücü açısından insan kaynaklarını iyi yönetmek demektir. Projenin yönetimi sırasında ise iş süreçlerini doğru plalamak, verimliliği sürekli kontrol etmek, gerektiğinde hızlı kararlarla değişiklikler uygulayabilecek kadar esnek olabilmek, "Cost-control" programlarıyla nakit akışını doğru takip etmek, yapılan programlamayla (CPM) uygun proje yönetimini gerçekleştirmek, kısaca özetlemek gerekirse 'baştan sona 'hands-on' yönetimi benimsemek gerekir.



**Avrupa Birliği'ne katılım süreci sizce sektörü ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıklıyız?**

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılımıyla, inşaat sektöründe mevzuat ve uygulamalar açısından uluslararası FIDIC (International Federation of Consulting Engineers) standartları kullanılacağı için rekabet açısından iyileşme olur. Bugün büyüklükleri, kalite ve SEÇ standartları, teknik yeterlilikleri birbirinden çok farklı yüzlerce, yeri gelince binlerce inşaat şirketi birbirleriyle rekabet ederken, oluşacak yeni standartlar sayesinde doğal olarak bir sınıflandırma ve bu sınıflandırmaya uygun şirketlerin iş yapma alanları/kapsamları belirlenecektir.

Diğer taraftan Avrupalı firmalar kendi işçileriyle Türkiye'ye kısa vadede gelemez, çünkü bizim yaşam standardımız Avrupa seviyesine yükselmediği sürece işçilik maliyetlerimiz düşük kalacaktır.

**Son dönemlerde ilk inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlere de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?**

İnşaat sektörü, ekonomiye en duyarlı sektörlerin başında geldiği ve süreklilik arz etmediği için şirketlerin faaliyet alanlarını çeşitlendirmek olası riski dağıtır. Ancak bu inşaat sektöründen çekilmeyi gerektirmemektedir.

İnşaat sektöründe kâr marjının giderek azalması, daha kârlı alanlara yönelmeyi beraberinde getirmektedir. Yeni alanlara yatırım yapan gruplar global krizlerde inşaat sektörünün çalkantılarını gelirlerinde süreklilik olan sektörlerle dengelemeye çalışıyorlar.

**Türkiye'deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe dönük öngörüleriniz nelerdir?**

Tekfen Holding bünyesindeki emlak yatırım ve geliştirme faaliyetleri 2000 yılında kurulan Tekfen Emlak Geliştirme Grubu'nun sorumluluğunda yürütülmektedir.

2010 yılı dünya ve Türkiye gayrimenkul piyasaları için toparlanma ve iyileşmenin kademeli sürdürüldüğü bir dönem olmuştur. 2011'de Türkiye gayrimenkul piyasasında talep artışı, yatırımlarda ve arzda yükseliş, ve fiyatlarda 2010 yılında yaşanan dengelenme sonrası kontrollü bir artış beklenmektedir. 2012'den itibaren ise Türkiye'nin genel ekonomik koşullarındaki istikrarın devam etmesi ve yabancı sermaye girişinin artmasıyla beraber daha olumlu bir yatırım ortamı oluşması beklenmektedir.

AVM piyasasında 2010 yılında toparlanma başlamış, tüketici harcamaları ve kiracı talepleri artış göstermiştir. Yerel ve uluslararası markaların perakende piyasasındaki büyümeleri devam etmektedir. Bu doğrultuda geçtiğimiz yıl ertelenen yatırım projeleri 2010 yılı içerisinde inşaat çalışmalarını ilerletmiştir. Önümüzdeki dönemde özellikle İstanbul'da yeni gelişme alanlarında ve Anadolu'da birincil şehirlerde yatırımlar hız kazanacaktır.

Ofis kullanıcılarının talepleri kriz dönemi sonrasında maliyetlerini kısma eğilimi ile yönelmektedir. Bu nedenle, ofis yatırımları özellikle ikincil bölgelerde önemli fırsatlar sunmaktadır. Öte yandan çevre dostu, enerji tasarrufu sağlayan ve sertifikalı ofislere olan talebin önümüzdeki dönemde trendleri ve planlanan projeleri şekillendireceği öngörülmektedir. Çevre konusunda duyarlılığı olan global ve yerel şirketler sertifikalı olsun olmasın yeşil bina özelliklerine sahip projeleri tercih etmektedirler. Önümüzdeki dönem tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bu tercihlerin daha bilinçli yapılacağı bir dönem olacağı öngörülmektedir.

Türkiye’de konut piyasasının zaman içinde önemli ölçüde gelişmesi ve bunun sonucunda ev sahipliği oranının %68 olmasına rağmen, Türkiye’deki konut kredilerinin GSYH’ya oranı (%4), AB ülkeleri ortalaması olan %50’nin çok altındadır. 2010’da yaşanan olumlu ekonomik gelişmeler, bankalar tarafında konut kredi faizlerinin düşük seviyelere çekilmesi ve dolar kurunun düşük seyri, konut piyasasında talep tarafında önemli ölçüde canlanmaya sebep olmuştur. Geleneksel olarak, konut yatırımı orta ve üst gelir gruplar için baskın bir yatırım davranışı biçimi olmaya devam etmektedir.

Türkiye’nin sahip olduğu yüksek dış ticaret hacmi ve büyüyen perakende piyasası ile birlikte, 2011 yılında lojistik alt segmentinde kiracı talebi daha güçlü olacaktır. Lojistik segmentinde Türk yatırımcılarla yapılan ortaklık çerçevesinde lojistik piyasasında genişlemeyi hedefleyen bazı küresel yatırımcılar olmasına karşın, yüksek arsa fiyatları bu ortaklıklar için engel teşkil etmektedir.

#### **Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

Türk inşaat şirketlerinin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması sebebiyle, kurumsallaşma sürecinde en büyük zorluğu şeffaflaşma gerekliliği, yani bilgi paylaşımı ve ayrıca dış denetim oluşturmaktadır. Kurumsallaşma sürecinin önemli bir aşaması olarak niteleyebileceğimiz halka açılma sürecinde karşılaşılan en temel zorluk ise, inşaat sektörünün sürdürülebilir bir gelir dolayısıyla yatırımcıya sürdürülebilir bir getiri sağlaması konusundaki ikna zorluğudur. Genel anlamda ekonominin gidişatına ve çok sayıda dış etkene (petrol ve metia fiyatları, bölgesel siyasi istikrara vb.) açık olan inşaat sektörü, analistler tarafından ‘gelecek garantisi’ olmayan, riskli bir sektör olarak değerlendirilmektedir.

#### **Türkiye’nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

GYO sektörü, ülkemizde henüz yeni olmasına rağmen şu ana kadar sektöre kayda değer miktarda kurumsal sermaye girmiştir. Devletin sağladığı vergi teşviki (bu şirketler %20 kurumsal vergiden muaftır), birçok şirketi gayrimenkul yatırım ortaklığı kurmak suretiyle aktiflerinde atıl olarak duran gayrimenkulleri menkulleştirerek yeni finans kaynakları sağlama yoluna itmiştir. Başlangıç yıllarında daha çok kiralık gayrimenkul portföylerine yatırım yaparak büyüyen GYO şirketleri, zaman içinde daha çok gayrimenkul geliştiriciliği fonksiyonuna kaymışlar; bunun sonucunda da portföy yapılarında geliştirme projelerinin oranı yükselmiştir. Nitekim, son yıllarda GYO şirketleri, giderek artan bir şekilde yeni konut ve alışveriş merkezi yatırımlarına yönelmeye başlamışlardır. Ülkemiz insanının tasarruflarının en büyük bölümünün gayrimenkullerden oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda inşaat sektörüne profesyoneller eliyle yönetilen kurumsal sermayenin girebilmesi büyük önem arz etmektedir. Uzun vadeli konut finansmanının uygulanabilir hale gelmesi ile sektöre kurumsal sermaye girişini sağlayan GYO’ların, yeni sermaye piyasası aracı olarak piyasalarda daha etkin bir rol oynaması beklenmektedir. Sektördeki GYO şirketlerinin yatırımcı açısından daha cazip değerlendirilmesini sağlayacak adımları atmasıyla; geliştirme fonksiyonuna ağırlık vermesi, temettü oranlarını artırması, karma portföyleri hedeflemesi gibi; yatırımcının GYO sektörüne karşı olan ilgisi daha da artacaktır.

**Altyapı projelerinde geleceğe dönük fırsatlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları neler?**

Türkiye’de altyapı alanındaki fırsatlar Karayolları, DLH, DSI ve belediyelerin uzun vadeli yatırım planlarıyla doğru orantılıdır. Yap-İşlet-Devret projeleri konusunda gerekli yasal zeminin hazırlanması ve devletin garanti vermeye başlamasıyla sektörün bu alanda önü açıktır. Ancak Tekfen Holding’in kendi iş hedefleri arasında YİB projeleri yer almamaktadır.

Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları konusunda ise proje yönetimi açısından fark yoktur. Ancak doğal olarak dil, norm ve standartlar, sözleşme tipi, lojistik, coğrafi ve iklimsel açılardan farklar olacaktır.





**Emin Sazak**  
**Yüksel İnşaat Yönetim Kurulu Başkan**  
**Yardımcısı ve CEO'su**

**Sizce içinde olduğunuz segmentte inşaat sektöründeki en büyük sorunlar nelerdir ve nasıl çözüleceklerini düşünüyorsunuz?**

İç ve dış faktörler birlikte değerlendirildiğinde kısa vadede inşaat sektörünü canlandıracak ve hızla artan işsizliğe çare üretecek en önemli seçeneğin kamunun sabit sermaye yatırımlarına ağırlık verilmesi olduğu açıkça görülmektedir. İnşaat sektörünü orta vadede olumlu etkileyecek diğer faktörler konut sektörü başta olmak üzere özel tüketim harcamalarını ve özel sektör yatırımlarını teşvik edecek araçların uygulanmasıdır.

Türk inşaat sektörünün kronik sorunları arasında yer alan çok önemli bir diğer konu da teminat mektubu sorunudur. Türk müteahhitlerin yurtdışındaki işlerde en önemli sorunu Türk bankaları tarafından verilen teminat mektuplarının hemen hiçbir ülkede kabul edilmemesidir. Bu durum Türk firmalarının maliyetlerini arttırmakta ve onları rakipleri karşısında güç kaybına uğratmaktadır.

Türk bankalarınca verilen teminat mektuplarının uluslararası platformda kabul görmesini sağlamak için iş yapılan ülkelerle gerçekleştirilen ikili temaslarda, anlaşmalarda ve KEK toplantılarında Türk bankacılık sektörünün geldiği uluslararası seviye ve denetlenme standartlarının muhatap ülkelere anlatılmasına ve Türk bankalarının teminat mektuplarının o ülkelere kabul edilmesi için gerekli mutabakat maddelerinin ikili anlaşmalara konulmasına ihtiyaç vardır.

**Türkiye'nin geleneksel yurtdışı pazarları (Körfez, BDT, Balkanlar, Kuzey Afrika) dışında da firmalarımızın büyüyebileceğini düşünmekte misiniz? Neden?**

Rekabet artık globalleşen ekonomik düzen içerisinde hem değişen piyasa koşulları hem de özellikle ülkemizde, kriz sonrası artan iç talep daralması nedeniyle uluslararası arenada süre gitmektedir.

Bu çerçevede Türk müteahhitleri de bu yaklaşımla uluslararası platformda çok başarılı işler gerçekleştirmektedirler.

Geçtiğimiz yıl inşaat sektörünün en etkin yayınlarından Engineering News Record tarafından yayınlanan "Dünya'nın En Büyük 225 Uluslararası Müteahhitlik Firması – 2010 " listesinde 33 firma ile ülkemizin Çin'den sonra ikinci sırayı alması bunun en önemli göstergelerinden biridir.

Önümüzdeki dönemde de bu başarıların hem mevcut pazarlarda hem de yeni pazarlarda artarak devam edeceği inancındayız. Bunun için elbette uluslararası piyasalarda rekabet avantajı yaratacak yeni açılımların da oluşturulması gerekliliği kaçınılmazdır. Bu noktada EPC müteahhitliği anlayışının, PPP modelinin etkin kullanımının ve uluslararası işbirliklerinin önemli rekabet unsurları olacağını düşünüyoruz.

**PPP'lerin (Kamu-Özel Sektör İşbirliklerinin) sektörü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

Yatırıma ayrılacak kamu kaynağı sınırlı olduğuna ve başta istihdam olmak üzere, ihtiyaçlar daha fazla ertelenemeyeceğine göre Türkiye alternatif finansman modellerini geliştirmek ve uygulamak zorundadır. PPP bu modellerin en önemlisidir. Özel sektörün kamu yararına çalışmasını sağlamak özel sektörü bir çözüm ortağı olarak görmekle, her iki tarafında tatmin olacağı bir kazan-kazan ilişkisi ile mümkün olacaktır. PPP modellemesi de bunun en etkin örneklerindedir. PPP oluşumu müteahhit firmalarımızı yatırımcı müteahhit, yani finansman kaynaklarına ulaşabilen yeni bir konuma getirecektir.

Türkiye'de PPP modelinin etkin bir şekilde uygulamaya konulmasıyla kısa ve orta vadede özel sektör birikimlerinin yatırıma dönüşmesi, yabancı sermaye girişinin hızlanması, kamunun yükünün hafiflemesi, Türkiye'nin yatırım yapabilen bir ülke haline gelmesi, yarım kalmış yatırım stokunun neden olduğu ekonomik kayıpların önlenmesi; işsizliğe ve yoksulluğa çare üreten ekonomik büyümeye geçilmesi, vatandaşlarımızın ihtiyaç duydukları alt ve üst yapı hizmetlerinin sunulabilmesi gibi sektör açısından çok önemli faydalar sağlanacaktır.

### **Maliyetlerinizi yönetebilmek için başvurduğunuz yöntemler nelerdir?**

Şirketimizde 3 yıldan bu yana Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) kullanılmaktadır. Proje modülünün de dahil olduğu bu sistemle maliyetlerimizi günlük olarak ve sağlıklı bir şekilde gözlemleme, düzenli olarak takip edebilme imkanına sahibiz.

### **Avrupa Birliği'ne katılım süreci sizce sektöre ne şekilde ve ne düzeyde etkileyecektir? Kendi ülkemizde yabancı inşaat firmaları ile rekabete ne kadar hazırlıklıyız?**

AB'ye üyelik süreci sektör için zorlayıcı bir dönem olacak. Dileğimiz hükümetin, Türk firmalarının rekabet gücünü kaybetmemeleri için, mevzuat düzenlemelerinde gerekli hassasiyeti göstermesi.

### **Son dönemlerde ilk olarak inşaat sektöründe faaliyete başlayan firmaların artan bir şekilde farklı sektörlerle de (enerji, liman işletmeciliği, GYO vb.) yönelmesini nasıl yorumluyorsunuz?**

Müteahhitlik firmalarımız son dönemlerde artan bir ivmeyle, gelirlerini çeşitlendirmek ve risklerini dağıtmak adına farklı sektörlerle yönelmektedirler. Ülkemiz ekonomisine katma değer yaratacağına inandığımız bu gelişmeleri olumlu karşılıyoruz. Yüksel İnşaat olarak biz de hali hazırda farklı sektörlerde yatırımlarımızı devam ettirmekteyiz. Önümüzdeki yıllarda Enerji, GYO, arazi geliştirme v.b. inşaat dışı alanlarda faaliyet gelirlerimizin ciromuz içindeki payını %25'lere çıkarmayı planlamaktayız.

### **Türkiye'deki konut, AVM, iş merkezi ve lojistik alanındaki yatırımlar hakkında geleceğe dönük öngörüleriniz nelerdir?**

Bu alanlarda büyümenin pozitif ancak düşük seviyede devam edeceği görüşündeyiz.

### **Sizce inşaat firmalarının kurumsallaşma, halka açılma vb. konularda yaşadıkları en büyük zorluklar nelerdir?**

Ülkemizde inşaat firmalarının büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olması kurumsallaşma süreçlerine geçişte sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır. Yaklaşık yarım asırlık geçmişimiz ile 3 kuşaktır taahhüt sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak bizim önceliğimiz daima kurumsal yapının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesini sağlamaktır, bu noktada gururla söyleyebiliriz ki, Yüksel İnşaat kurumsallaşmayı büyük ölçüde başarmış bu alanda sektöründe öncü olabilecek bir yapıya sahiptir.

### **Türkiye'nin GYO alanındaki potansiyelini nasıl görüyor ve gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Bugünkü koşullarda GYO alanında faaliyet gösteren firmalar piyasanın kaldırabileceğinden bir miktar fazladır. Arzın talepten fazla olması sonucunda halka arzlarda GYO hisseleri %40'a varan indirimlerle satılmaktadır.

### **Altyapı projelerinde geleceğe dönük fırsatlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları neler?**

Büyük altyapı projelerinin Türkiye'de BOT ve PPP benzeri metodlarla yapılmasının faydalı olacağı düşüncesindeyiz. Orta ve küçük ölçekli altyapı projeleri ise yerel idareler tarafından gerçekleştirilmelidir. Türkiye ve yurtdışındaki projelerin temel farkları konusunda genel bir yorum yapmanın çok doğru olmaz. Zira projeler ülke bazında gerek koşullar gerekse mevzuattan kaynaklanan düzenlemeler dolayısıyla farklılık göstermektedir.

# III. Uzman görüşü

## a. Sektöre bakış: Türkiye Müteahhitler Birliği

Tablo – 3: Büyüme / Küçülme Oranları (Ana Kategoriler)

Yıl – Dönem	GSYH(%)	İnşaat(%)	Tarım(%)	Sanayi(%)	Ticaret(%)	
2007	2. Çeyrek	3,97	7,53	-2,23	4,34	2,19
	İlk 6 Ay	5,68	8,14	-3,80	6,97	4,18
2008	2. Çeyrek	2,60	-5,16	-3,68	5,30	4,17
	İlk 6 Ay	5,11	-2,51	1,87	6,82	6,91
2009	2. Çeyrek	-7,76	-20,92	7,51	-11,90	-13,99
	İlk 6 Ay	-11,24	-19,73	3,65	-16,40	-18,91
2010	2. Çeyrek	10,34	21,92	1,08	2,13	12,83
	İlk 6 Ay	10,99	15,11	0,84	16,84	15,27

### 2010 Yılı ilk yarısında Türkiye ve İnşaat sektörü

TÜİK tarafından açıklanan verilere göre 2010 yılının ikinci çeyreğinde Türkiye ekonomisi geçen yılın aynı dönemine kıyasla %10.3 büyümüştür. İlk 6 aylık dönemde ise geçen yılın aynı dönemine kıyasla %11 büyüme kaydedilmiştir. Her ne kadar geçen yılın ikinci çeyreğinde yaşanan %7.6 oranındaki küçülmenin baz etkisinin izlerini taşısa da, ekonomide önemli ve yüksek bir büyüme oranı elde edilmiş olduğu değerlendirilmektedir.

Türkiye ekonomisinin %10.3 büyüme gösterdiği yılın ikinci çeyreğinde, inşaat sektörü %21.9 büyüme oranı ile en fazla büyüyen sektör olmuştur. GSYH’da gözlenen ciddi büyüme verileri ile beraber, inşaat sektörünün 2009 yılı ikinci çeyreğinde yaşanan %20.9 oranındaki küçülmeyi bu kez 2010 yılının ikinci çeyreğinde %21.9 oranında bir büyümeye telafi etmiş olması oldukça dikkat çekici bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Yılın ilk 6 aylık dönemi itibariyle ekonomideki büyüme oranı %11, inşaat sektörü büyüme oranı ise %15.1 olarak gerçekleşmiştir. Sektörün ilk çeyrekte 9.6, ikinci çeyrekte 12.2 milyar TL olan cari değeri ise ilk yarı sonunda 21.7 milyar TL’ye ulaşmıştır.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış seriye bakıldığında, yılın ilk çeyreğindeki zayıf (%0.4) büyüme performansının yerini çok daha güçlü bir büyümenin (%3.7) aldığı gözlenmektedir. Büyümenin itici alt kalemleri arasında hem özel hem de kamu kesiminde tüketim ve yatırım harcamalarıyla ihracatın önemli yer tuttuğu ifade edilmektedir.

2010 yılı ilk yarısında yaşanan büyümenin asıl dinamiklerini iç tüketimdeki artışın ve özel sektörün ciddi bir yatırım atağına başlamasının oluşturduğu gözlenmektedir. Özel sektörün yatırımları geçen yılın aynı dönemine kıyasla %27.7, özel tüketim ise %7.3 artmıştır. Bu gelişmede, kriz aylarında stoklardaki hızlı erimenin yatırımları aşağı çeken etkisinin son bulması ve beraberinde özel sektör sabit sermaye yatırımlarındaki artış önemli rol oynamıştır.

Sabit sermaye yatırımlarında yılın ikinci çeyreğinde %28.7, ilk 6 aylık dönem itibariyle %22.2’lik büyüme kaydedilmiştir.

Yılın ilk çeyreğinde %25.6 küçülen kamu sabit sermaye yatırımlarında ikinci çeyrekte %14.6’lık büyüme, özel sektör sabit sermaye yatırımlarında ise birinci ve ikinci çeyreklerde sırasıyla %23.1 ve %32.1 oranlarında büyüme kaydedilmiştir.

Hazine’nin teşvikli yatırımlarına yakından bakıldığında 2009’un ilk 7 ayında teşvik gören yatırım tutarının cari fiyatlarla 7.7 milyar TL’ye kadar gerilemiş olduğu, 2010 yılının ilk 7 ayında ise bu rakamın 2007-2008 yıllarındaki (kriz öncesi) rakamları da aşarak ve büyük bir sıçrama ile 2408 projeye dağılmış olan 35 milyar TL düzeyine kadar yükselmiş olduğu görülmektedir.

Kamunun sabit sermaye yatırımlarında ve özel sektör yatırımlarında özellikle ikinci çeyrekte kaydedilen artışlar, yılın ikinci çeyreğinde konut satışlarının yeniden yükselme eğilimine girmesi, yapı ruhsatı verilen yapıların yüzölçümünün geçen yılın aynı dönemine kıyasla %23.6 daha fazla olması ve konut kredisi faizlerinin gerilemesi gibi gelişmeler inşaat sektörünün 2010 yılı ilk yarısında kaydetmiş olduğu büyümeyi getiren ana faktörler olmuştur. Bu gelişmeler, aynı zamanda, inşaat sektörünün yılın ikinci yarısındaki performansı açısından iyimser beklentileri artırmaktadır.

2009'un ilk 6 ayında kullanılan mortgage kredileri 906 milyon TL seviyelerindeyken bu yılın ilk 6 ayında bu rakam büyük bir ilerleme kaydetmiş ve 6.7 milyar TL seviyelerine kadar ulaşmıştır.

Finans sektörünün elindeki likiditeyi konuttan yana kullanma eğilimi, konut kredilerinde cazip faiz oranlarını da beraberinde getirmiş ve sektörün altın çağını yaşadığı 2005 yılındaki aylık %1'lik oranların da altına inerek %0.82 seviyelerine kadar gerilemiştir. Bu durumun önümüzdeki dönemde konut satışlarına bir ivme kazandırabileceği değerlendirilmektedir.

#### Yapı Ruhsatı verilen yapıların yüzölçümü %23.6 arttı

2010 yılının ilk altı ayında, bir önceki yılın ilk altı ayına göre belediyeler tarafından Yapı Ruhsatı verilen yapıların yüzölçümünde %23.6, bina sayısında %8.4, değerinde %30.8, daire sayısında %29.1 oranında artış olmuştur.

2009 yılının ilk altı ayında Yapı Ruhsatı'na göre konut bina sayısı 40.610 iken, 2010 yılının ilk altı ayında konut bina sayısı %9.8 artarak 44.572 olmuş; konut yüzölçümleri ise 2009 yılının ilk altı ayında 37.651.5606m2 iken %26.1 artarak 2010 yılının ilk altı ayında 47.467.006 m2 olarak gerçekleşmiştir.

#### Yapı Kullanma İzin Belgesi verilen yapıların yüzölçümü %31.6 düştü

2010 yılının ilk altı ayında, bir önceki yılın ilk altı ayına göre belediyeler tarafından Yapı Kullanma İzin Belgesi verilen yapıların yüzölçümünde %31.6, bina sayısında %38.3, değerinde %28.5, daire sayısında %32.2 oranında düşüş olmuştur.

2009 yılının ilk altı ayında Yapı Kullanma İzin Belgesi'ne göre 39.167 olan konut bina sayısı 2010 yılının ilk altı ayında %39.1 düşerek 23.855 olmuş; konut yüzölçümleri ise 2009 yılının ilk altı ayında 33.213.377 m2 iken %31.7 düşerek 2010 yılının ilk altı ayında 22.683.044 m2 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo – 4: Yapı Ruhsatı (Ocak – Haziran ayları toplamı)

		Bina Sayısı	Yüzölçümü (m2)	Değer (TL)	Daire Sayısı
Yıllar	2010	52.647	63.700.800	36.177.590.130	322.030
	2009	48.556	51.555.147	27.663.432.648	249.373
	2008	49.188	54.857.680	32.073.772.419	269.749
Bir Önceki Yılın İlk Altı Ayına Göre Değişim Oranı (%)	2010	8,4	23,6	30,8	29,1
	2009	-1,3	-6,0	-13,8	-7,6

Kaynak: TÜİK

Tablo – 5: Yapı Kullanma İzin Belgesi (Ocak – Haziran ayları toplamı)

		Bina Sayısı	Yüzölçümü (m2)	Değer (TL)	Daire Sayısı
Yıllar	2010	28.879	31.281.354	17.179.030.297	152.293
	2009	46.833	45.729.349	24.015.883.330	224.483
	2008	38.596	35.245.971	19.893.518.078	179.083
Bir Önceki Yılın İlk Altı Ayına Göre Değişim Oranı (%)	2010	-38,3	-31,6	-28,5	-32,2
	2009	21,3	29,7	20,7	25,4

Kaynak: TÜİK



Türkiye İstatistik Enstitüsü Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanmış olan 2010 yılı II. Dönem Konut Satış İstatistikleri'ne göre 2010 Nisan-Haziran döneminde, geçen yılın aynı dönemine göre konut satışları %53.65 düşmüştür. Ancak, 2010 yılı Nisan-Haziran döneminde konut satışlarında, yılın ilk çeyreğine oranla %5.14 artış kaydedilmiştir.

Sıcak para girişinin arttığı ve konut faizlerinin gerilediği mevcut konjonktür dikkate alındığında, konut satışlarında Nisan-Haziran döneminde kaydedilmiş olan cüzi artış oranının önümüzdeki dönemde yükselme eğilimine girmesi ve beraberinde halen yatay bir seyir izlemekte olan konut fiyatlarının da artması yüksek bir olasılık olarak değerlendirilmektedir.

2010'un ilk altı aylık döneminde yapı ruhsatı almış olan binalar türler itibarıyla ve 2009'un aynı dönemiyle kıyaslanarak incelendiğinde, metrekare ve değer olarak en yüksek artışların halka açık ikamet yerleri ile toptan ve perakende ticaret binalarında kaydedildiği görülmektedir. Hem metrekare, hem de değer itibarıyla tek ve büyük ölçüde gerileyen bina türü ise sanayi binaları ve depolar olmuştur.

## **Türk İnşaat Sektörü: Geleceğe Bakış**

İnşaat sektörünün geleceğine ilişkin tahminde bulunurken dikkate alınması gereken temel göstergeler altyapı inşaatları açısından kamunun sabit sermaye yatırımları, bina inşaatları açısından özel sektör sabit sermaye yatırımları ile yapı ruhsatları, konut talebi açısından satış trendleri ve beraberinde konut kredisi faiz oranlarıdır. 2010 yılının ikinci çeyreği itibarıyla bu beş göstergenin pozitif bir seyir içerisine girmiş olması olumludur.

Yılın ilk çeyreğinde %25.6 küçülen kamu sabit sermaye yatırımlarında ikinci çeyrekte %14.6'lık büyüme kaydedilmiş olması, özel sektör sabit sermaye yatırımlarının artış eğilimini sürdürmesi, konut satışlarında Ocak-Mart dönemine kıyasla %5.4 gibi cüzi bir oranda da olsa artış kaydedilmesi, yapı ruhsatı verilen yapıların yüzölçümünün geçen yılın aynı dönemine kıyasla %23.6 oranında artmış olması ve sıcak para girişinin de etkisiyle konut kredisi faizlerinin 2005 öncesini anımsatan bir biçimde gerilemesi sektörün geleceği açısından iyimser beklentileri artırmaktadır.

Sektörün mevcut gelişme hızını sürdürmesi durumunda yarattığı katma değer 2009 yılının üzerine çıkması ve 2008 yılı katma değerine yaklaşması yüksek bir olasılık olarak görülmektedir. 2010 yılının ilk yarısında, başta ulaştırma sektörü olmak üzere, artan kamu inşaat yatırımlarının yılın ikinci yarısında da devam etmesi bu süreçte büyük önem taşımaktadır.

Ekonomi çevreleri tarafından en fazla önem verilen husus, Türkiye'nin geleceğini etkileyen en önemli göstergelerden birisi olarak kabul edilen cari açık olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye büyümeye beraber cari açığın da ciddi bir sorun haline gelmeye başladığı değerlendirilmektedir.

Mevcut durumda en önemli risk faktörü, yüksek orandaki sıcak para girişinin ekonomide 2002-2007 döneminde yaşanmış olan kırılganlığı anımsatması ve bu kez finansal krizi henüz tam olarak atlatamamış olan dış piyasalardaki istikrarsızlık nedeniyle daha çok kaygı vermesidir. Bir diğer risk faktörü ise, yaklaşan genel seçimler nedeniyle ülkenin bir seçim ekonomisine sürüklenmesi olasılığıdır.



## b. Bölgesel değerlendirme: Körfez Bölgesi

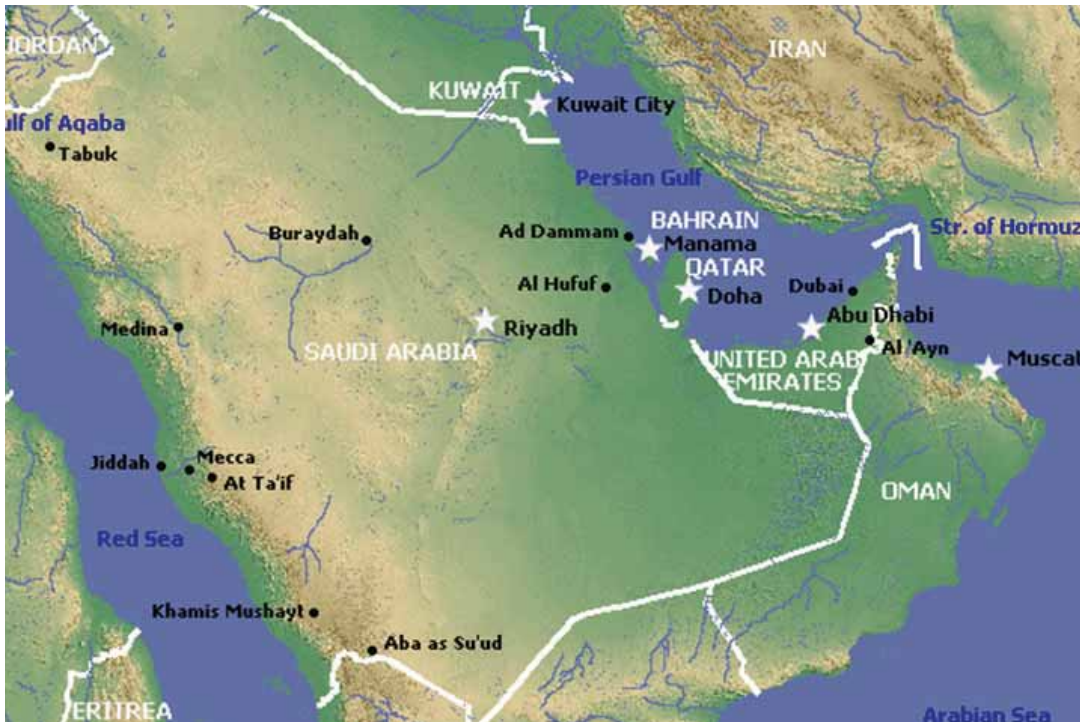
Türkiye ve Körfez Ülkeleri ile son çeyrek yüzyılda, ekonomik, politik ve sosyal ilişkiler anlamında etkili bir şekilde gelişmiştir. Gelişmeler, ticaret, yatırım, inşaat, turizm gibi birçok alanda gözlemlenmiştir. Bölgenin petrol ve doğalgaz zengini ülkeleri ve 2009 yılında dünyanın 16. büyük ekonomisi olan Türkiye ilerleyen yıllarda bu potansiyeli gerçeğe dönüştürmek ile ilgilenmektedirler. İnşaat sektörü bu bağlamda, en önemli alanlardan biri olarak görülmektedir.

Tüm dünyanın inşaat devlerinin gözlerini bu ilginç ve dinamik pazara yönelttiği bir dönemde Türk müteahhitlik firmaları da bu pazardan pay alabilmek adına kıyasıya bir mücadele içine girmiş durumdadır. Araştırmamızın bu bölümünde bölgeyi ve barındırdığı potansiyeli mercek altına alıyoruz.



### Genel Değerlendirme

Gulf Cooperation Countries (GCC) yani "Körfez Arap Ülkeleri İşbirliği Konseyi" şu altı ülkeden oluşmaktadır: Suudi Arabistan, Katar, B.A.E., Bahreyn, Kuveyt ve Umman. Arap Yarımadası'nda yer alan Yemen hariç tüm ülkeler bu bloğun bir parçasıdır.



**Tablo – 6: Karşılaştırmalı Makroekonomik Göstergeler | GSMH ve Nüfus**

Ülke	2010 Nüfus (Milyon)	2009 GSMH (Milyar USD) SAGP	2009 GSMH (Milyar USD) Resmî Kurlar
<b>Suudi Arabistan</b>	25,7	590,9	376,2
<b>BAE</b>	4,9	191,9	223,9
<b>Kuveyt</b>	2,8	137,7	98,4
<b>Katar</b>	0,8	100,8	98,3
<b>Umman</b>	2,9	72,8	46,1
<b>Bahreyn</b>	0,7	28,3	20,6
<b>Toplam</b>	<b>37,8</b>	<b>1.122,4</b>	<b>863,5</b>
<b>Türkiye</b>	<b>77,8</b>	<b>879,9</b>	<b>614,5</b>

Körfez Bölgesi Ülkeleri, global ekonomik yavaşlamadan etkilenmişlerdir. Ancak 2009 yılında II.Dünya Savaşı'ndan bu yana %0,5 ile en düşük küresel büyüme oranı olması beklenirken, Körfez Bölgesi Ülkeleri için aynı dönemde %3,5 civarında bir büyüme gerçekleşmiştir. Bilhassa milenyumun başından itibaren söz konusu ülkelerin petrol ve doğalgaz ihracatına dayalı ekonomilerini çeşitlendirmeye çalıştıklarını görmekteyiz. Ancak böyle bir transformasyon, zaman alan ve zahmetli bir süreç.

Üstelik petrol fiyatlarının son dönemlerde geniş bir fiyat bandında aşağı ve yukarı eksenindeki keskin hareketleri de belirsizliği körüklüyor ve ekonomik istikrarı tehdit ediyor. Bölge toplam nüfusunun Türkiye nüfusunun ancak yarısına yakın olduğunu, ancak toplam GSMH'nin Türkiye GSMH'sinden %20 daha büyük olduğunu da dikkate almamız gerekiyor. Bu ülkelerin çoğu Kişi Başına Düşen Milli Gelir'in yüksek olduğu ve hızlı büyüme trendine sahip ülkeler.

Bununla birlikte bölgede inşaat projelerinin iptal edildiği veya ötelenildiği durumlara sıkça rastlandığı bir döneme tanıklık etmiş olduk. Devam eden projelerde de büyük sorunlar yaşanmaya başladı. Doğal olarak yüklenici firmalar hakedişlerini zamanında ve eksiksiz alabilme, teminat mektuplarını şartname hükümlerine uygun şekilde serbest bırakabilme telaşına düştüler.

Nakit serbestisinin iyiden iyiye ön plana çıktığı kriz ortamında öncelikler değişti. Bu noktada işveren idareler ile yükleniciler arasındaki sürecin farklı şekillerde işleyebildiğini görmekteyiz. Bazı projelerde yukarıda değindiğimiz acil nakit ihtiyacı sebebiyle yükleniciler, indirimler ve revize edilmiş ödeme planları ile mutabakat zaptları imzalayarak kontratlarının yeniden yapılandırılmasına razı oldular. En azından likidite kaynaklı bir mali krizin veya belki de olası bir iflasın eşiğinden döndüler. Bazı firmalar ise son derece büyük maliyetlere katlanmalarına sebep olabilen tahkim sürecinde ve yasal çerçevede haklarını aramaya çalıştılar.

Uzlaşma ve hukusal sürecin ne kadar süreceği ve sonuçlarının ne kadar olumlu şekilde cereyan edeceği belirsiz olduğundan bu süreç de yükleniciler açısından diğeri kadar yıpratıcı. Bunun doğal bir yansıması olarak bu sefer taahhüt firmalarının da banka ve finansal kuruluşlar ile koşulları masaya yatırmaları gerekli hale geldi. Ancak krizin etkisiyle risk eşiği yükselen bankalar ile ortak noktayı bulmada firmalar oldukça zorlandılar.

Tüm bu gelişmeler devam ederken sektöre canlılığı Abu Dabi ve Suudi Arabistan'daki projeler getirdi. Ancak aynı ihaleye on taneden fazla firmanın teklif verdiği durumlar ve gittikçe artan bir rekabet de söz konusu. Bu durumda ihale süreçlerinin uzamasına, yeniden ihaleye çıkılmasına ve fiyatların iyiden iyiye aşağı çekilmesine sebep olmaktadır. Firmalar; "elbet bu kriz dönemi geçecek ve fiyatlar normal seviyelere dönecek" yaklaşımı ile fiyatlama konusunda oldukça agresif davranmaya başladılar. Şartlar ne olursa olsun düşüşe geçmiş haliyle bile Körfez inşaat pazarı dünyanın diğer bölgelerine bakıldığında göreceli olarak çok daha cazip. İşte bu sebepten ötürü daha önce bu coğrafyaya odaklanmamış küresel taahhüt firmaları da artık pastadan pay alabilmek için yarışa katıldılar. Piyasada zaten yerleşik oyunculara bu yeni oyuncuların da katılımıyla tam anlamıyla "ekmek aslanın ağzında" şeklinde tanımlayabileceğimiz bir durum oluştu. Bu ortamda kârlı çıkan işverenler gibi gözüküyor. Ama maliyetlerdeki bu azalmaların kalite açısından nasıl etkileri olacağını zaman gösterecek.

Yakın dönemde Suudi Arabistan, Katar ve B.A.E.'nin inşaat sektöründe daha da ön plana çıkacakları öngörülmektedir. Büyümenin önemli etmenlerinden bir tanesi de altyapı projelerine önemli ölçüde finansmanın desteğinin sağlanması olacaktır. Uzmanlar, petrol fiyatlarındaki artış trendinin bölge ekonomilerine güven telkin edeceğine inanıyorlar. Bu konu sektör açısından bakıldığında hükümetlerin sağlık, eğitim, enerji, konut ve altyapı gibi alanlarda yeniden kesenin ağzını açacağını, ve bütçeler üzerindeki baskının biraz olsun rahatlayacağını gösteriyor. Gene de bu sefer işverenlerin daha ihtiyatlı şekilde hareket ettiklerini söylemek mümkün. Kararların daha yavaş alındığı ve uygulandığı bir döneme giriyoruz.

**Tablo – 7: Karşılaştırmalı Makroekonomik Göstergeler | Bütçe ve Enflasyon**

Ülke	Bütçe – Gelir (Milyar USD)	Bütçe – Gider (Milyar USD)	Enflasyon (%)
<b>Suudi Arabistan</b>	158,5	158,5	5,06
<b>BAE</b>	57,7	71,9	1,21
<b>Kuveyt</b>	67,7	47,9	3,95
<b>Katar</b>	42,5	28,5	- 4,87
<b>Umman</b>	18,8	17,9	3,54
<b>Bahreyn</b>	46,3	6,5	2,79

**Tablo – 8: Ana Kategorilerin Sektör İçindeki Payları (Körfez Bölgesi)**

Kategori	Toplam Sektör İçindeki Payı
<b>Binalar (Endüstriyel Projeler dahil)</b>	%67
<b>Enerji</b>	%19
<b>Altyapı</b>	%14



## Ülke Değerlendirmeleri

Ülke Değerlendirmeleri” bölümünde bölgede ön plana çıkan üç ülkenin (Suudi Arabistan, Katar ve B.A.E) detaylı değerlendirilmesi yapılmıştır.

### Suudi Arabistan



Suudi Arabistan, kuşkusuz Körfez Bölgesi'nin nüfus ve ekonomi açısından en büyük ve lider ülkesi (6 ülke arasında toplam nüfusun %68'i; toplam GSMH'nin %53'ü). Ayrıca dünya petrol rezervlerinin %20'sine sahip ve dünyanın en büyük petrol ihracatçısı konumunda. Hızla büyüyen Suudi Arabistan inşaat pazarı performansı ve potansiyeli ile tüm dikkatleri üzerinde topluyor. 1999 yılındaki kısa dönemli yavaşlamanın ardından sektör her sene büyüme kaydetti. 2000 – 2009 yılları arasındaki ortalama büyüme oranı ise %4,4 olarak gerçekleşti. Aynı dönemde GSMH'nin ortalama büyümesinin ise %3,4 olduğu dikkate alındığında inşaat sektörünün ekonominin genelinden daha yüksek oranda büyüdüğünü görmekteyiz. Sektörün 2000 – 2008 yılları arasında ekonomiye katkısı ortalama %6,8 iken, her ne kadar büyüme oranı 2009 yılında %3,9'a gerilemiş olsa da, ekonominin sadece %0,15 büyümesi sebebiyle bu rakam %7,2'ye çıktı. Kriz döneminde Suudi Arabistan'da askıya alınan taahhüt projelerinin oranı sadece %3. Bu durum, işlerin hız kesmediğinin bir göstergesi.

- İnşaat Sektörünün Yıllık Büyüme Oranı (2009): 4,7%
- İnşaat Sektörünün Yıllık Büyüme Oranı (2010): 6,4% (tahmin)

İhale süreçlerinin uzaması ve revize tekliflerin alınması nedeniyle aslında büyüme bir nebze dizginleniyor diyebiliriz. Gene de %20'sinden fazlası uygulama aşamasında olan ve değeri 722 milyar dolar tutarındaki yaklaşık 700 proje ile Suudi Arabistan ilerisi için de ümit vad ediyor. 2010 ve 2011 yılları için ülkede sırasıyla 64 ve 86 Milyar dolarlık yeni kontratların sonuçlanacağı öngörülüyor.

Nüfus artış hızı %1,55 olan ülkede 2015'e kadar 1,5 milyon yeni konut ihtiyacı oluşacağı öngörülüyor. Özellikle konut açığı bir çok projenin tetikleyicisi olacak. Öte yandan 2009 yılında sektöre sağlanan banka kredilerindeki kayda değer daralma (%17,7) 2010 yılında tekrar artış trendine girerek toparlandı. Bu gösterge de sektörde iyimserlik rüzgarlarını kuvvetlendiren rakamlar arasında.

### Birleşik Arap Emirlikleri



5 milyonu bulan nüfusu ile bölgenin Suudi Arabistan'dan sonra en kalabalık ikinci ülkesi ve ikinci büyük ekonomisi olan BAE ve inşaat sektörü için son dönem oldukça zor geçti. Kriz öncesi bölgenin “en popüler” ülkesi olan BAE, krizden de en ciddi şekilde etkilenen bölge ülkesi oldu. Bu durum gayrimenkul fiyatları üzerinde de büyük baskı oluşturdu. Nitekim BAE altı ülke arasında bütçesinde harcamaların gelirleri aştığı tek ülke olarak da göze çarpıyor. Emirliklerin “marka”sı konumundaki Dubai'nin dalgalanan emlak talebi ve spekülasyonların yorumları ile iyice açılmış olan çatlak 2008 yılının dördüncü çeyreğinde, fiyatların keskin bir şekilde %25 azalarak kendini göstermesi ile şekil bulmuştur. Mülk değerlerinin azalması ve yatırımcılardan gelecek ödemelerin gecikmesi müteahhitler tarafından kendi nakit akımları anlamında azalmaya sebep olmuştur. Bu dönüşüm, birçok müteahhitin projelerini ertelemesine, durdurmasına ve ödemelerin gecikmesine, kesintilerin olmasına sebebiyet vermiştir. Askıya alınan inşaat projeleri ise toplam projelerin %39'unu oluşturmaktadır.

Dubai yükümlülüklerini yerine getirmek için gereken nakdi bulmakta zorlanınca, Birleşik Arap Emirlikleri hükümeti, piyasayı destekleme amaçlı birçok politikayı tanıtarak proaktif bir şekilde hareket etmiştir. Hükümet 30 milyar Amerikan Doları'na yakın bir tutarı banka sistemlerini destekleyerek, bunun içindeki 10 milyar Amerikan Doları'nı da borçlarla mücadele eden ve finansal yükümlülükler altında olan firmaları destekleme amaçlı kullanmaktadır. Ek olarak; yaklaşık 10 milyar dolarlık elektrik santrali, atık su kanalları, su arıtma tesisleri gibi altyapı varlıklarını hedefleyen kamu sektörüne harcama yapılacağı duyurulmuştur. (Şubat 2009'da 20 milyar dolar tutarında (GSMH'nin yaklaşık %10'u) bir tahvil programı devreye alınmıştır. Bu süreçte BAE Merkez Bankası ve Abu-Dabi bankaları en fazla satın alımı yapanlardı. Aralık 2009'da Dubai; Abu Dabi Emirliği'nden 10 milyar dolar borç olarak finansman ihtiyacını karşılamaya çalıştı.)

Abu Dabi merkez altına alındığında ise daha iyimser söylemlerde bulunmak mümkün. Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde, yatırımcılar tarafından gayrimenkul pazarında en güçlü performansı sergilediği görülen Abu Dabi, Birleşik Arap Emirlikleri'nin başkentidir. Abu Dabi'deki gayrimenkul piyasası nüfusu 2007 yılı sonunda, 930.000 iken sadece 180.000 ünite kentsel planlama kurulu tarafından kullanılabilir hale gelmiştir. Abu Dabi ekonomisinin enerji sektöründen önemli ölçüde etkilenmeye devam edecek olması ile beraber, kamudaki büyüme, kuruluşlar ve hizmet sektöründeki istihdam artışı pazar büyüdükçe ofis alanlarına talebin de artmasına sebep olacaktır. Artan nüfus ve turizm, gayrimenkul ve emlak piyasasındaki büyümenin talebine önyak olmaktadır. Sanayi sektörü, liman alanının genişlemesi ve yeni lokasyonuna yerleşmesi ve sanayi bölgesinin yeni liman alanına yakın bir yere kurulması ile büyüyecektir. Abu Dabi'ye hem iş için hem de seyahat amaçlı gelecek misafir sayısındaki beklenen büyüme otel odalarına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Önemli İnşaat projeleri: Abu Dabi Uluslararası Havalimanı genişletilmesi, tek taraflı alüminyum arıtma tesisi, Abu Dabi merkezi iş bölge kuleleri, Formula-1 pisti, Saadiyat ve Reem Adaları'ndan oluşmaktadır. "2030 Abu Dabi Planı", Kentsel Yapı Çerçevesi Planı, Abu Dabi için şimdiki ve gelecek kalkınma ihtiyaçların tasarlanmasına, planlanan kültür ve yeni gelişimler için güçlü yol gösterici ilkelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Abu Dabi metropolü için büyüme beklentisi, Kentsel Yapı Çerçevesi'nde, yeni projelere göre ayarlanmaktadır. Dubai Ticaret ve Endüstri Odası'nın 2010 yılında hazırladığı çalışmaya göre inşaat sektörü %10,7 pay ile ülke ekonomisinde ikinci sırada yer alıyor.

#### Katar



Katar dünya gaz rezervlerinin %14'üne sahip (5 trilyon kübik metre) ve bu alanda dünya üçüncüsüdür. Dünyanın lider sıvılaştırılmış doğal gaz (LNG) üreticisi olma hedefine ulaşabilmek için hidrokarbon yatırımları ve ilgili altyapı inşaatları için 60 milyar dolardan daha fazla bir yatırım yapmayı planlamaktadır. Katar'ın halihazırda ekonomisinin %50'sinden fazlası gaz ve petrol üzerine kuruludur. Bu ikilinin ihracattaki payı ise %85 civarındadır. Ekonomisi büyüklük açısından bölgede 6 ülke arasında 4.sırada yer alan ve nüfusu oldukça küçük olan Katar'da nispeten daha küçük ama büyük bir hızla gelişen bir inşaat sektörü söz konusu. Nitekim sektör 2009 yılını %48 gibi rekor bir büyüme ile kapattı. Katar'daki inşaat pazarının ilerleme kaydetmesi nüfusun hızlı artışı, kişi başına düşen GSMH'nin çok yüksek olması ve verimli petrol kaynaklarının hızlı endüstriyel büyümeye yol açmasının sonucudur.



Katar ile ilgili bir ilgi çekici unsur da 2009 yılında kaydettiği %9,5 oranındaki gıpta edilen büyüme performansdır. Ülkede daha önceki yıllarda çifte basamaklı büyüme rakamlarına alışık olunsada; küresel kriz ortamında bu dikkate değer bir rakamdır ve 2009 öncesine göre de önemli bir düşüş söz konusu değildir.

Elektrik sıkıntısına bağlı olarak, Katar elektrik üretimi yatırımını artırmayı planlamaktadır. Bu sürecin bir parçası olarak, ülkedeki farklı üretici kapasite kaynaklarının nükleer güç anlamında araştırılmasını ve karbondioksit emisyonunu geliştirmeyi planlamaktadır.

Altyapı taşınması, son zamanlardaki yatırımlara fayda sağlamıştır. Örnek olarak, Katar dünyanın en uzun liman geçidini yapmaktadır, bu geçit Katar'ı bölgenin bir diğer ülkesi Bahreyn'e direkt bağlayan geçici köprü olarak dört gidişli otoyol ve hızlı sürüş yolları için yük tren yollarını içermektedir.

Ticari sektör, hükümetin petrol olmayan ve gaz sektöründeki büyüme girişimlerini tecrübe etmiştir. Bu çabalarda, ticari mallar üzerindeki talebi, otelleri ve diğer iş ilişkilerinin altyapılarını oluşturmaktadır. 2022 Yılı FIFA Dünya Futbol Şampiyonası için ev sahipliği yarışmasında ipi göğüsleyen ülke olarak Katar'ın önünde gerçekleştirilecek çok daha büyük ölçekli spor tesisleri ve altyapı yatırımları yer almaktadır.

## Diğer Ülkeler



### **Kuveyt**

Körfez Savaşı'nın travmasını geride bırakan Kuveyt hızla gelişen bir ülke ve bölgenin üçüncü büyük ekonomisi konumunda. Ancak Kuveyt, 2009 yılını %4,6 dolayında bir küçülme ile kapattı. Kuveyt, tıpkı komşusu Suudi Arabistan gibi dünya petrol rezervlerinde çok önemli bir yere sahip (%9). Tüm ihracat gelirlerinin %95'i petrole dayalı ve GSMH'nin neredeyse yarısı bu sektörden oluşuyor. Bölgedeki diğer ülkeler ile kıyaslandığında "doğal enerji kaynaklarına dayalı ekonomiden daha çeşitli bir ekonomiye geçiş" sürecinde ülkenin biraz daha yavaş hareket ettiğini görmekteyiz. Buna karşılık 2009 yılında, hükümet söz konusu çeşitliliği yakalamak ve petrol bağımlısı yapıya bir son vermek adına 5 yıllık ve toplam 140 milyar dolar tutarında bir ekonomik gelişim planı paketini onayladı. Kuveyt'te inşaat sektörü ise 2009 yılını %3 büyüme oranı ile geride bıraktı ve açıklanan paketin devreye alınması kuşkusuz inşaat sektöründe önemli bir canlanmayı da tetikleyecek.

### **Bahreyn**

Bahreyn, hem nüfus hem de ekonomi açısından bölgenin en küçük ülkesi. Bir ada ülkesi olan Bahreyn, Suudi Arabistan'a bir köprü geçişi ile bağlanmış durumda. Ülkeyi Katar'a bağlayacak olan benzer bir "mega proje" ise halen devam ediyor. Diğer ülkeler ile kıyaslandığında petrolün ekonomideki ağırlığı kısmen daha az olarak gözükse de (ilişkili sektörler dışarıda tutulduğunda GSMH içindeki payı %11); halen ihracatın önemli bir kısmı (>%60) petrole dayalı. Buna rağmen oldukça yenilikçi adımlar da atılmakta. Örneğin Bahreyn, 2006 yılında ABD ile bir Serbest Ticaret Anlaşması imzalayarak bölgede bir ilki gerçekleştirdi. Ayrıca islami bankacılık, alüminyum gibi farklı sektörler de ön plana çıkıyor. GSMH 2009 yılında %3,1 büyüme kaydederken, ülkenin inşaat sektörü için 2009 oldukça durağan bir seneydi. Büyüme yalnızca %1 olarak gerçekleşti.

## **Umman**

Doğal zenginlikleri komşuları ile kıyaslandığında çok daha mütevazı olan Umman, son dönemlerde büyük bir gelişme kaydetti. 2009 yılını, %2'lik bir büyüme ile kapatan Umman; mevcut rezervlerinin nispeten daha az olması ve de hızla tükenmesi nedeniyle, bölgedeki diğer ülkeler gibi ekonomisi büyük ölçüde petrole dayanması sonucu çıkış noktası olarak turizm gibi farklı sektörlere yönelmeye başladı. Bölgenin nüfus olarak üçüncü büyük ülkesi olmasına karşın ekonomi olarak beşinci sırada yer alan ülkede, özellikle ulaştırma ve altyapı projeleri ön plana çıkıyor.

## **Türkiye'den Körfeze Bakış**

### ***Körfez'de iş yapmak: Hem zor, hem kolay...***

Körfez ülkeleriyle ikili ticari ilişkilerimiz her geçen gün artmaktadır. Henüz ticaret anlaşmamız olmasa da, bu ülkelerin hepsiyle "Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması ile Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları" mız bulunmaktadır. Müteahhitlik hizmetleri bu bölgedeki ülkelere yapılan ihracatta en önemli kalem olarak ortaya çıkmaktadır. 2000'li yılların ortasından itibaren Körfez Ülkeleri'nin yurtdışı müteahhitlik hizmetleri içerisindeki payı ikiye katlandı. Daha on sene önce %5'in altındaki pay bugün %20'nin üzerinde seyrediyor. Bir yavaşlama doğal olarak söz konusu olsa da kriz döneminde Türk müteahhitleri için Körfez Bölgesi adeta bir can simidi oldu. Ancak bu bölgede iş yapmak çok da kolay değil. Gelişmekte olan piyasalarda doğal olarak risk de daha yüksek. Piyasa verilerine güvenmek zor ve herşey oldukça hızlı değişmekte. Ayrıca rekabet de gittikçe arıyor. Dünyada en büyük inşaat firmaları sıralamasında Türkiye'den daha fazla firma ile temsil edilen tek ülke Çin. Çoğumuz halen Çin'i yalnızca tekstil ve üretim sektörlerinde bir rakip olarak konumlandırmakta. Oysa Çin, müteahhitlik hizmetlerinde de önemli bir rakip ve bölgedeki ağırlığı günden güne artıyor. Benzer şekilde Güney Kore firmaları da pazarda oldukça aktif. Ayrıca dünyanın büyük inşaat devleri ve markaları bu pazara hakim konumdalar.

Fiyatlandırma önemli olmakla birlikte bu coğrafyada "iş kapabilmek ve yapabilmek" adına tek belirleyici değil. Değişen yasaları iyi takip edebilmek, hükümetlerle kurulan sağlam ilişkiler, üstlenilmiş olan projeleri başarı ile tamamlamış olmak, güçlü bir istihbarat ağı, yerel oyuncular ve dünya devleri başta olmak üzere başkaları ile de işbirliği fırsatlarını değerlendirmek ve belirli bir ölçeği yakalamış olmak gibi bir çok farklı etken var.

İptal edilen, geciken, yarım kalan projeler nedeniyle Türk müteahhitlik firmaları da doğrudan olumsuz etkilenmiştir. Alacaklarını tahsilatta büyük zorluklar söz konusudur. Tahkim süreci ise belirsizliklerle doludur. Türk firmalarının bölgede karşılaştığı zorluklar "Kriz" ve "Rekabet" ile sınırlı değil. Öncelikle Anglo-Sakson veya Kıta Avrupası Hukuku'nun bu bölgede geçerli olan yasalar ile hiç örtüşmediğini de dikkate almak şart. Üstelik mevzuat ve yasaların böylesine hızlı değiştiği bir başka pazarın var olmadığını söyleyebiliriz. Bu yüzden vergi, finans ve hukuk alanlarında profesyonellerden destek almak, gelişmeleri sürekli takip etmek ve yeni bir ihaleye girme aşamasında daha önceki projelerdeki koşullarına itimat etmemek gerekiyor. Teklif ve Kontrat Yönetimi süreçleri her zamankinden daha büyük hassasiyet kazanıyor.

Diğer hassasiyet arz eden konular arasında ise gittikçe ön plana çıkan ve kontratlara da yansıyan "sürdürülebilirlik" konusu, vize ve çalışma izinlerinin kısa süreli oluşu, katı kalite kontrol standartları ve uygulamaları, sürücü ehliyet temininin zorluğu, müteahhitlik karnesi çıkartma zorluğu, esnek olmayan kontrat koşulları, Türk bankalarının ve finans kuruluşlarının bölgedeki yetersiz temsili, yoğun bürokrasi, gümrük işlemlerinde yaşanan aksamalar, sertifikasyon ve bölgede hiç müsavirlik firmamızın olmaması sayılabilir.

**Tablo – 9: Türk Müteahhitlik Firmalarının Körfez Ülkelerinde Üstlendikleri Projeler (2000–2009) 1000 TL**

Ülke	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Toplam
BAE		49.368		51.591	277.311	1.307.036	880.691	1.234.735	2.158.726	666.927	6.626.385
Bahreyn				1.002				140.000	140.000		281.002
Katar	11.581		27.609	2.572	129.992	451.118	2.042.737	1.352.663	798.745	1.159.168	5.976.185
Kuveyt				29.392	103.815	217.278					350.485
S.Arabistan				118.724	259.476	286.941	910.896	1.681.154	781.479	919.862	4.958.532
Umman	33.394	50.000	161.008	208.154	27.315	74.370	997.955	394.780		982.396	2.929.372
<b>Toplam Körfez</b>	<b>44.975</b>	<b>99.368</b>	<b>188.617</b>	<b>411.435</b>	<b>797.909</b>	<b>2.336.743</b>	<b>4.832.279</b>	<b>4.803.332</b>	<b>3.878.950</b>	<b>3.728.353</b>	<b>21.121.961</b>
<b>Toplam Y.dışı</b>	<b>1.008.628</b>	<b>2.393.550</b>	<b>1.700.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>6.500.000</b>	<b>9.800.000</b>	<b>15.966.106</b>	<b>19.495.475</b>	<b>23.685.231</b>	<b>18.781.924</b>	<b>102.806.914</b>
<b>Körfez Payı</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>

**Açıklamalar:** Tutarlar, o yıl içerisinde üstlenilen yeni proje bedellerinin toplamıdır.

**Kaynak:** DTM / TMB

Çalışanlar söz konusu olduğunda ise belki de ayrı bir parantez açmak gerekiyor: Başka ülkelerden Körfez'e gelen/getirilen daha ucuz iş gücü karşısında rekabetçi olabilme, "Suudileştirme" (Saudization), "Katarlılaştırma" (Qatarization) gibi isimlendirebileceğimiz ve temelinde Körfez'deki baskın yabancı iş gücü karşısında hükümetlerin kendi yurttaşlarına iş güvencesi sağlamasına yönelik korumacı politikalar ve istihdam edilen vatandaşlarımızın nasıl bir Sosyal Güvenlik Mevzuatı çerçevesinde ele alınacakları gibi zorluklar bu alanda gözümüze çarpmaktadır.

Son yıllarda daha iyiye giden bir gidiş olsa da, Türk firmalarının yaşadığı bir başka zorluk ise "markalaşabilmek". Çoğu zaman müteahhitlerimizin altyüklenici kimliği nedeniyle bu süreç çok hızla ilerlemiyor.

Tüm bu zorluklara rağmen 2000 – 2009 yılları arasındaki 10 senelik dönemde Türk müteahhitleri bölgede 21 Milyar Dolar'ı aşan ve tüm yurtdışı projelerinin beşte birine denk gelen bir hacim yakalamış durumdadır. Bu hacmin büyük kısmı üç ülkeden (sırasıyla BAE, Katar ve Suudi Arabistan) kaynaklanıyor olmakla birlikte, Umman pazarı da son dönemde gösterdiği gelişim ile dikkat çekmektedir.

### **Mevzuat ve Vergi Rejimi**

Firmalarımız açısından iş yapılan ülkenin yasal çerçevesi, vergi rejimi ve muhasebe mevzuatı ilk değerlendirilmesi gereken konuların başında yer alıyor. Bu bölümde konuya ilişkin pratik bir referans noktası olarak kullanabileceğiniz bilgileri sizlerle paylaşmak istedik.



Ülkeler	Kurumlar vergisi oranı	KDV/ satış vergisi	Geçmiş / geleceğe taşınabilen zararlar	Türkiye ile Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması	Maddde 5: İş Yeri tanımı	Türkiye ile Sosyal Güvenlik Anlaşmaları	Notlar
Birleşik Arap Emirlikleri	Petrol ve doğalgaz şirketleri ve yabancılara bankaların şubeleri dışındaki şirketlerden kurumlar vergisi alınmamaktadır.	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Dübaı vergi zararlarının önceki dönemlere taşınmasına izin verilmekte ancak zararın 2 seneye kadar ileri taşınmasına imkan tanınmaktadır; Abu Dabi ise vergi zararının bir sonraki seneye taşınmasına izin vermektedir.	Var, yürürlükte	Oniki ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapı veya tesis projesi işyeri oluşturur.	Yok	
Suudi Arabistan	Yerel bir şirkete ortak Suudi Arabistan mükimi olmayanların payı üzerinden ve Suudi Arabistan mükimi olmayanların Suudi Arabistan'daki işyerlerinden elde ettikleri kazanç üzerinden %20 kurumlar vergisi uygulanır .	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Vergi zararları, düşülen zararın her bir vergi beyanname için yıllık karın %25'inden fazla olmadığı durumlarda, süresiz olarak ileri taşınabilir. El değiştirmiş veya %50 veya daha fazlası üzerindeki kontrolü devretmiş şirketlerin, mülkiyet devrinde sonra gerçekleşen ve diğer kriterleri karşılayan zararlar dışında, vergi zararlarını gelecek dönemlere taşınmasına izin verilmemektedir.	Var, yürürlükte	Oniki ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapım, montaj veya kurma projesi veya bunlara ilişkin kontrol faaliyetleri işyeri oluşturur.	yok	PROTOKOL-Madde 4- İnşaat veya kurma ya da bunlara ilişkin keşifle ilgili sözleşmeler yönünden bir işyerinin kazancı, sözleşmenin toplam tutarı üzerinden değil, sözleşmenin işyeri tarafından, işyerinin bulunduğu Devlette yürütülen kısmı üzerinden belirlenecek ve sözleşmenin diğer Akit Devlet dışında yürütülen kısmı işyeri kazancının belirlenmesinde dikkate alınmayacaktır.
Katar	%10 sabit oranlı vergi uygulanmaktadır.	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Zararlar üç seneye kadar ileri taşınabilir. Ancak zararların geçmiş dönemlere taşınmasına izin verilmemektedir.	Var, yürürlükte	12 ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapım veya kurma projesi işyeri oluşturur	Yok	
Ürman	%12 sabit oranlı vergi şubeler ve yabancılara şirketlerin işyerleri de dahil olmak üzere tüm işletmelere uygulanmaktadır.	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Zararlar ileri taşınabilir ve 5 seneye kadar vergilendirilebilir gelirlerden mahsup edilebilir. Zararlar geçmişe taşınmaz. Bir vergi istisna uygulaması olduğu dönemde oluşan vergi zararları genellikle süresiz olarak ileri taşınabilir.	Var, 1.1.2011 itibarı ile uygulamaya başlamıştır.	Oniki ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapım, montaj veya kurma projesi işyeri oluşturur	Yok	
Kuveyt	%15 sabit oranlı vergi uygulanmaktadır.	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Herhangi bir vergilendirilebilir dönemde gerçekleşen zararlar 3 seneye kadar ileri taşınabilir ve gelecekteki karlardan mahsup edilebilir. Şirketin Kuveyt'teki aktivitelerine son vermesi durumunda zararların ileri taşınmasına izin verilmeyecektir (aktivitesine son vermesi zorunlu değilse). Vergi zararları geçmiş dönemlere taşınmaz.	Var	Dokuz ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapım veya kurma projesi işyeri oluşturur.	Yok	
Bahreyn	Bahreyn'de çoğu şirket için kurumlar vergisi bulunmamaktadır, ancak gelir vergisi petrol şirketlerinin karları üzerinden alınmaktadır. Kurumlar vergisi, şirketin nerede kurulmuş olduğuna aldırmadan sondaj, üretim ve arıtım ile uğraşan tüm petrol ve doğalgaz şirketlerinden alınmaktadır. Petrol şirketlerine uygulanan kurumlar vergisi oranı %46'dır.	Hayır, ancak orta vadede bölgede KDV uygulamasına başlanacağıyla ilgili spekülasyonlar vardır.	Ticari zararlar süresiz olarak sonraki dönemlere taşınabilir. Önceki dönemlere taşınmaya izin verilmemektedir (sadece petrol şirketleri).	Var	9 ayı aşan bir süre devam eden inşaat şantiyesi, yapım veya kurma projesi bir işyeri oluşturur.	Yok	

Tablo – 11: Körfezde İş Yapılan Ülkeler

Ülke	İş yapan firma sayısı
BAE	6
Suudi Arabistan	6
Katar	5
Umman	5
Kuveyt	1
Bahreyn	-

Tablo – 12: Körfezde İş Yapan Şirketler

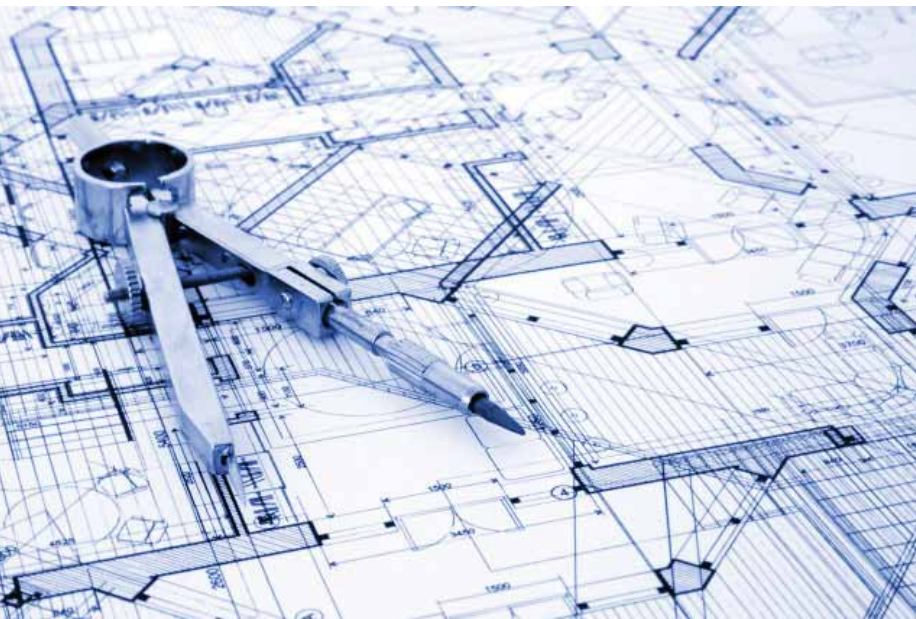
Firma	Ülke Sayısı
Tekfen	5
STFA	4
TAV	3
Yüksel	3

Açıklama: İlk 4 Firma ile ilgili durum paylaşılmıştır.

### Ankete Katılan Firmalar Açısından Körfez Bölgesi

Ağırlıklı olarak bölgedeki 6 ülkeden 4 tanesine yoğunlaşmış durumda. En büyük iki pazar olan BAE ve Suudi Arabistan Türk firmalarınca da en çok tercih edilen ülkeler olarak dikkat çekiyor. Bu iki ülkeyi doğalgaz zengini Katar ve ulaştırma, altyapı gibi alanlarda yatırımlarına hız veren Umman izliyor. Kuveyt'in katılımcılar arasında çok yoğunlaşılacak bir ülke olmadığını görmekteyiz. Bölgenin en küçük ülkesi olan Bahreyn'de katılımcılar arasında faaliyet gösteren firma bulunmuyor.

28 katılımcı firma arasında sadece on tanesi Körfez Ülkesi'nde aktif ve bir taneden fazla Körfez Ülkesi'nde faaliyet gösteren firma sayısı ise yalnızca dört. Bölgede en aktif firma olarak beş farklı Körfez ülkesinde faaliyet gösteren Tekfen göze çarpıyor. Tekfen'i dört ülke ile STFA ve üçer ülke ile TAV ve Yüksel izliyorlar.



# IV. Katılımcı firmaların profilleri

Türkiye'nin İnşaat Liderleri 2010\*

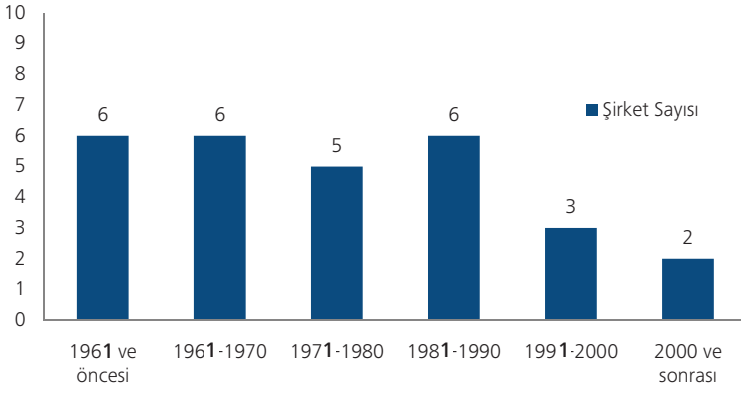
Sıra	Firma	Merkez	Kuruluş Yılı
1	STFA İNŞAAT GRUBU	İSTANBUL	1938
2	DOĞUS İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL	1950
3	KONTEK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	İSTANBUL	1955
4	TEKFEN İNŞAAT VE TESİSAT A.Ş.	İSTANBUL	1956
5	TİSAN İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	KONYA	1958
6	GAMA HOLDİNG A.Ş. / TAAHHÜT GRUBU	ANKARA	1959
7	DUMANKAYA İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL	1963
8	YÜKSEL İNŞAAT A.Ş.	ANKARA	1963
9	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL	1967
10	METAG İNŞAAT TİCARET A.Ş.	İSTANBUL	1967
11	MESA MESKEN SANAYİ A.Ş. / MESA GRUP	ANKARA	1969
12	TEPE İNŞAAT SANAYİ A.Ş.	ANKARA	1969
13	AGE İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.	ANKARA	1974
14	TERBAY İNŞAAT MİMARLIK MÜHENDİSLİK VE TİCARET LTD. ŞTİ.	İZMİR	1974
15	MAKYOL İNŞAAT SANAYİ TURİZM VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL	1976
16	KOLİN İNŞAAT TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ANKARA	1977
17	ÖZTAŞ İNŞAAT İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET A.Ş.	ANKARA	1979
18	ERKEM İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ANKARA	1980
19	İC İÇTAŞ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ANKARA	1980
20	ÖZALTIN İNŞAAT, TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	ANKARA	1984
21	ESER TAAHHÜT VE SANAYİ A.Ş.	ANKARA	1986
22	CENGİZ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL	1987
23	DORÇE PREFABRİK YAPI VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.	ANKARA	1989
24	TML İNŞAAT SANAYİ TİCARET VE TURİZM A.Ş.	İSTANBUL	1992
25	ÖZGÜN İNŞAAT TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	İSTANBUL	1993
26	REC ULUSLARARASI İNŞAAT YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ANKARA	1993
27	SEMBOL İNŞAAT VE YATIRIM A.Ş.	İSTANBUL	2000
28	TAV TEPE AKFEN YATIRIM İNŞAAT VE İŞLETME A.Ş.	İSTANBUL	2003

\*Kuruluş yılına göre sıralanmıştır.

## İstanbul ve Ankara: Sektörün başkentleri...

Katılımcı firmaların merkezleri genel olarak iki şehrimizde yoğunlaşmaktadır. İstanbul ve Ankara 13'er şirket ile "sektörün başkentleri" konumunda. Konya ve İzmir'in de birer firma ile listede yer buldukları gözlemleniyor. Bu sonuçlar ekonominin merkezi olarak niteleyebileceğimiz İstanbul ve kamu yatırımlarının adresi ve ülkemizin başkenti olan Ankara açısından şaşırtıcı değil. Bu iki şehirden listemize girmiş firmaları değerlendirdiğimizde ise en dikkat çekici unsur İstanbul merkezli firmalarımızın Ankara merkezli firmalarımıza kıyaslandığında, üstlendikleri yurtdışı müteahhitlik projelerinin yurtiçi projelere göre daha ağır basıyor olması. Bununla birlikte köklü bir inşaat kültürü ve geleneğine sahip Ankara'nın sadece kamu alanında ve Türkiye'de değil, özel sektörde ve yurtdışında da oldukça aktif olduğunu görmekteyiz.

Kuruluş/Faaliyete Geçiş Yılı



### 60 Yıllık Bir Birikim:

Şirketlerin kuruluş yıllarına baktığımızda ise, bir firmamız dışında 1950 ve sonrasında kurulmuş olan firmalar karşımıza çıkıyor. Dikkat çekici olan 1990 yılında sonraki 20 senelik zaman diliminde kurulan ve belirli bir hacme ulaşan firma sayısının sadece 5 firma ile sınırlı olması. Bir önceki 20 senelik sürede 13 firma kurulmuş olduğu düşünülürse bu sayının oldukça az olduğunu söyleyebiliriz. Bunun en büyük sebebi artan küresel rekabet ve gittikçe daha büyük çapta ve kompleksitede projelerin ortaya çıkması. Bir yandan küresel anlamda fırsatların sayısı ve çeşitliliği artarken, bir yandan da hem daha zor projeler; hem de daha fazla ülkeden daha fazla şirket ile rekabet etmek gerekiyor. Bu nedenle yeni bir şirket kurmak, onu büyütmek, başarılı kılmak ve yaşatmak daha da güçleşiyor. Üst düzey ilişkiler geliştirmek, sektörde uzmanlık ve tecrübe kazanmak, ihalelerde yeterlilik alabilmek, finansman sağlamak, sıfırdan bir iş gücü ve makine parkı kurmak, altyüklenici ve iş ortakları ile çalışma platformunu yakalamak hiç de kolay değil.



Tablo – 14: Çalışan Sayıları

Sıra No	Firma	2009 Yılı Ortalama	2008 Yılı Ortalama	Değişim (%)
1	ENKA	25.292	39.970	-37%
2	GAMA	12.602	14.070	-10%
3	TEKFEN	8.606	11.605	-26%
4	REC-RÖNESANS	7.500	4.500	67%
5	YÜKSEL	6.338	7.957	-20%
6	ESER	4.000	3.500	14%
7	MAKYOL	4.000	3.500	14%
8	STFA	4.000	3.750	7%
9	TAV	3.749	6.769	-45%
10	DOĞUS	3.204	2.860	12%
11	TML	2.600	2.100	24%
12	KOLİN	2.458	1.919	28%
13	METAG	1.491	1.608	-7%
14	MESA	1.316	1.210	9%
15	KONTEKİ	1.265	405	212%
16	SEMBOL	1.215	2.155	-44%
17	ÖZTAŞ	1.200	1.200	0%
18	ÖZGÜN	1.033	646	60%
19	CENGİZ	991	597	66%
20	ÖZALTIN	872	1.008	-13%
21	İC İÇTAŞ	858	553	55%
22	TEPE	474	492	-4%
23	AGE	418	776	-46%
24	TERBAY	317	311	2%
25	DUMANKAYA	291	230	27%
26	DORÇE	183	276	-34%
27	ERKEM	122	101	21%
28	TİSAN	49	35	40%
	<b>TOPLAM</b>	<b>96.444</b>	<b>114.103</b>	<b>-15%</b>

**Açıklama:** Firmaların beyan ettikleri rakamlar temel alınmıştır. İlgili yıla ait ortalama toplam çalışan sayılarıdır. Rakamlara taşeronlar dahil edilmemiştir.

### İstihdamın Düşmanı: Ekonomik Kriz

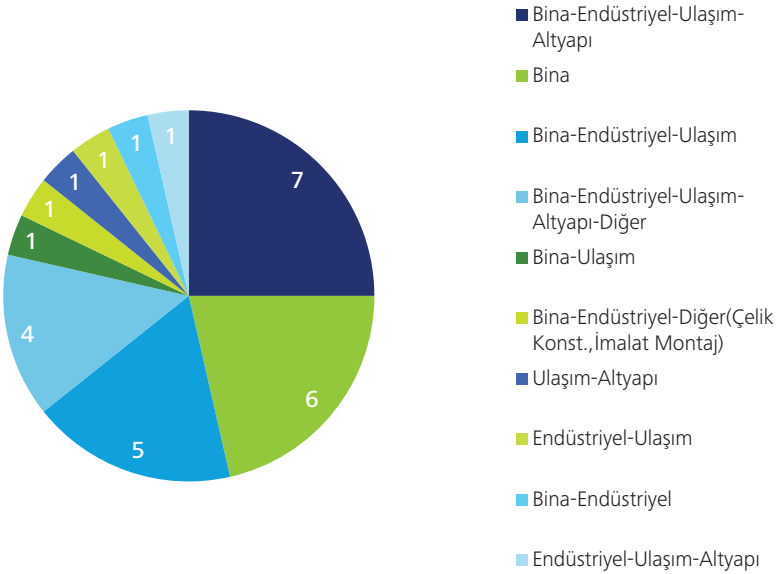
Araştırmamızın çarpıcı ve aslında beklenen sonuçlarından bir tanesi de firmaların ortalama çalışan sayılarına ilişkindir. 2009 yılında firmaların ortalama toplam istihdamı %15 düzeyinde azalmıştır. Her ne kadar istihdamı artıran firmaların sayısı, azalan firmalarınkilere göre daha çok olsa da özellikle ilk üç sıradaki toplam küçülme bile yaklaşık 115.000 kişilik sayının 95.000'ler civarına düşüşünü açıklamaktadır. Çalışan sayısını baz alan sıralamada en önde gelen firmaların hepsi portföylerinde önemli düzeyde yurtdışı projeler yüklenmiş firmalardır. Dünyadaki kriz burada etkisini açıkça belli etmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen çalışan sayısını arttırmış firmalar da bulunmaktadır. Taahhüt projeleri arasında önemli ölçüde yıllara sari proje olması ve bu projelerin krizden daha önce kontrata bağlanmış olmakla birlikte çalışan sayılarındaki "dip"lerin; proje planları doğrultusunda 2009 yılına isabet ediyor olması da değerlendirme yapılırken dikkate alınmalıdır.

Tablo – 15: Faaliyet Gösterilen Alanlar

Sıra No	Faaliyet Alanı (Kategori)	Faaliyet Gösteren Firma Sayısı
1	Bina	25
2	Endüstriyel	20
3	Ulaşım	20
4	Altyapı	13
5	Diğer	5

Açıklama: "Diğer", imalat, montaj, mühendislik, müşavirlik, çelik konstrüksiyon v.b alanları kapsamaktadır.

Şekil – 2: Faaliyet Gösterilen Alanların Çeşitliliği



## Bina projeleri açık ara önde

Araştırmamıza göre firmalar için en popüler ve vazgeçilmez alan "Bina" inşaatı. Katılımcılardan neredeyse hepsi bina inşaatı yapıyor. Hatta 6 tanesi sadece binaya odaklanmış durumda. "Bina" oldukça geniş bir segment ve bu segmentin en popüler halkası olan "Konut" inşaatının ülkemizde son 10 yıla damgasını vurduğunu düşünürsek ve de yurtdışında Türk müteahhitlerinin faaliyet gösterdiği ülkelerin de bu alanda gelişmelerini sürdüren coğrafyalar oldukları dikkate alınırsa bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, 11 firma Bina-Endüstriyel-Ulaşım-Altyapı alanlarının hepsinde faaliyet gösteriyor. 28 firmadan 20 tanesinin en az 3 farklı alt branşta aktif olduğunu görmekteyiz. Buradan da gördüğümüz gibi Türk şirketleri için çeşitlilik, portföylerinde farklı uzmanlıkları bulundurmamak önem verilen bir konu. Doğal olarak bunu gerçekleştirmek çok da kolay değil. Belli bir ölçüğe ulaşmış olmak bunu sağlayabilmek için adeta bir önkoşul. Katılımcı firmaların profillerine baktığımızda, ciroları ve çalışan sayıları yüksek firmaların farklı alanlarda inşaat projeleri yürüttüklerini görmekteyiz.

## Anavatan: Libya

Doğal olarak en çok iş yapılan ülke Türkiye. Ancak araştırmamıza katılan 28 firmadan dörtte birinden fazlası mevcut durumda ülkemizde proje yapmıyor. Türkiye'de iş yapan firma sayısı 19. Ancak esas çarpıcı olan Libya'da iş yapan firmalarımızın sayısı: 18!

Libya, acısıyla tatlısıyla Türk müteahhitlik sektörü için çok şey ifade etmektedir. 1970'lerde ilk büyük çaplı yurtdışı projeler gündeme geldiğinde pusula Libya'yı işaret etmekteydi. Bugün de Libya firmalarımız için önemli bir pazar. Diğer ülkelere baktığımızda tüm ana pazarlarda sayıları ortalama 4 – 6 civarında Türk firmasının faaliyet gösterdiğini görmekteyiz. Ortadoğu/Körfez, Türki Cumhuriyetler ve Kuzey Afrika en aktif olduğumuz bölgeler.



**Asya Kıtası:** Irak, B.A.E., Umman, Suudi Arabistan, Ürdün, Afganistan, Türkmenistan, Katar, Kuveyt, Pakistan, Özbekistan

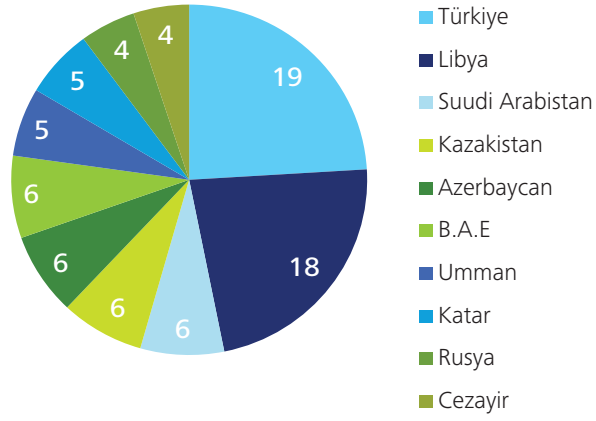
**Afrika Kıtası:** Libya, Nijerya, Nijer, Fas, Sudan, Burundi, Cibuti, Cezayir, Mısır, Tunus

**Avrupa Kıtası:** Azerbaycan, Makedonya, Polonya, Bulgaristan, Hırvatistan, Kazakistan, Rusya, Arnavutluk, Kosova, Romanya, Türkiye, İrlanda, Sırbistan, Gürcistan, Beyaz Rusya, Almanya, Ukrayna

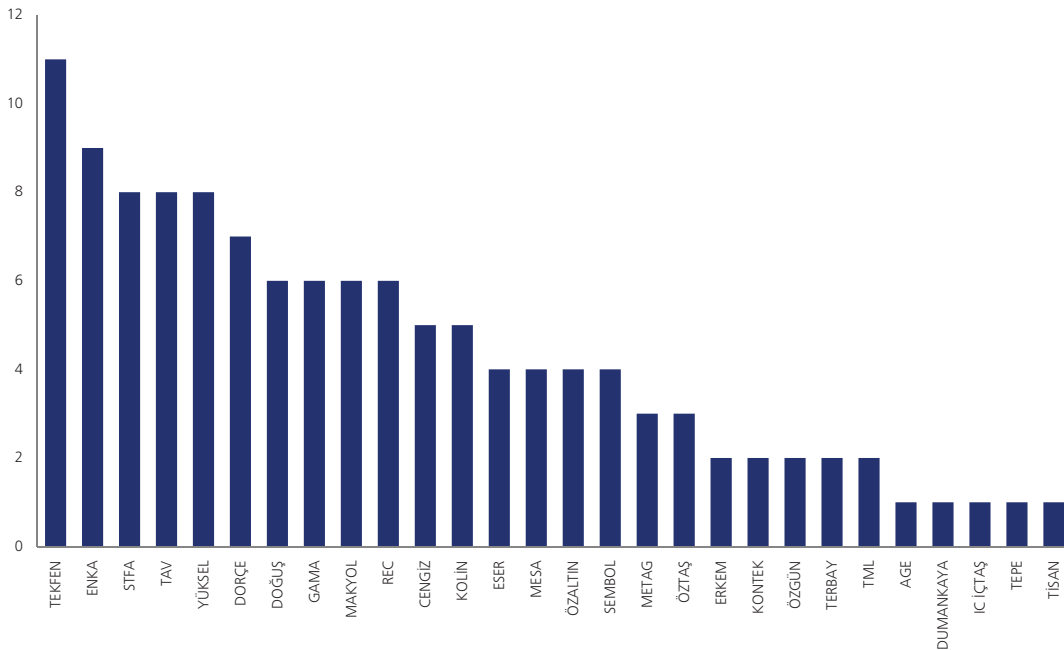
#### Kim, kaç ülkede iş yapıyor?

Firmalar faaliyet gösterdikleri ülke sayısına göre sıralandığında ilk 5’te sırasıyla 11 ülke ile Tekfen, 9’ar farklı ülke ile Yüksel İnşaat ve ENKA ve 8’er değişik ülke ile de STFA ve TAV yer almakta. 5 firma ise yalnızca tek bir ülkede faaliyet göstermekte.

Şekil – 3: Firmaların En Çok Tercih Ettiği Ülkeler



Şekil – 4: Firmaların faaliyet gösterdiği ülke sayısı



Tablo – 16: Yurtiçi – Yurtdışı Dağılımı

Toplam Taahhüt Cirosunda Yurtdışı Payı	Şirket Sayısı	
	2009	2008
Yurtdışı Ağırlıklı Çalışan Firmalar		
>% 95	9	7
% 80 – 95	4	6
Yurtiçi Ağırlıklı Çalışan Firmalar		
%5 – 30	3	5
< % 5	6	4
Diğer Firmalar	5	5
Toplam	27	27

### Gelirler açısından da yurtdışı büyük önem taşıyor

Türk firmalarının birçoğu için yurtdışı önemli bir kazanç kapısı. 27 firmanın üçte biri 2009 yılı taahhüt cirolarının neredeyse tamamını Türkiye dışında kazanmış. Toplam 13 firmanın yurtdışı taahhüt gelirlerinin toplam taahhüt gelirlerine oranı %80 veya daha yüksek bir oranda. Bu da katılımcıların yarısına denk geliyor.

Türkiye'de ağırlıklı iş yapan firmalara baktığımızda ise 6 firmanın neredeyse sadece ülkemize odaklandığını görmekteyiz. 2009 yılında taahhüt cirolarının %70'den fazlasını yurtiçinde gerçekleştiren firma sayısı 9.

Tek tek şirketlere bakıldığında cirolarındaki yurtiçi - yurtdışı oranlarının 2008 – 2009 yılları arasında büyük farklılıklar göstermediğini görüyoruz.

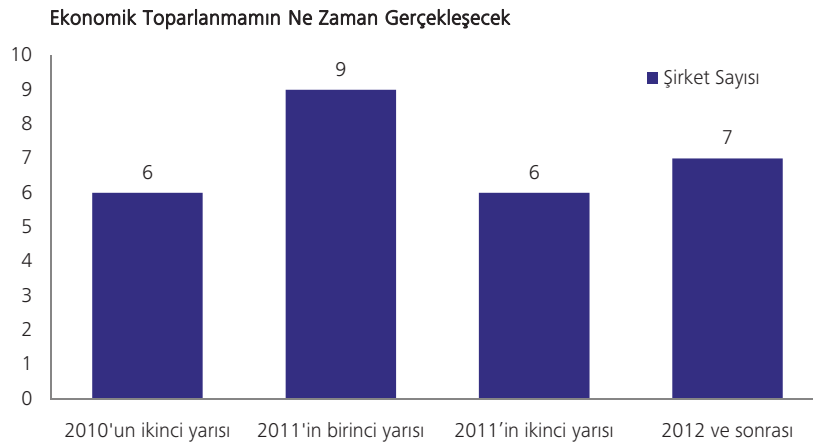


# V. Müteahhitlerin penceresinden: Beklentiler & tahminler

Ekonomik Toparlanma Ne Zaman Gerçekleşecek? Mevcut duruma ister "Kriz" diyelim, ister "Durgunluk" şeklinde tarif edelim, elbet işlerin daha iyiye gideceği günler de gelecek. Bu konuda taahhüt firmaları da hemfikir. Ancak zamanlama konusunda farklı görüşler mevcut. Ekonominin kendine geleceği zaman olarak 2010 yılının ikinci yarısını adresleyen katılımcılar toplamın sadece 1/5'ini oluşturuyor. 2011'in geneline baktığımızda firmaların yarısından fazlasının iyileşmeyi beklediğini görmekteyiz. Aslında en çarpıcı sonuç her dört firmadan bir tanesinin umutlarını bir başka bahara öteleyip 2012 yılından önce ciddi bir toparlanma beklemiyor olmaları. Bu da ortada oldukça temkinli bir tablonun yer aldığını gösteriyor.

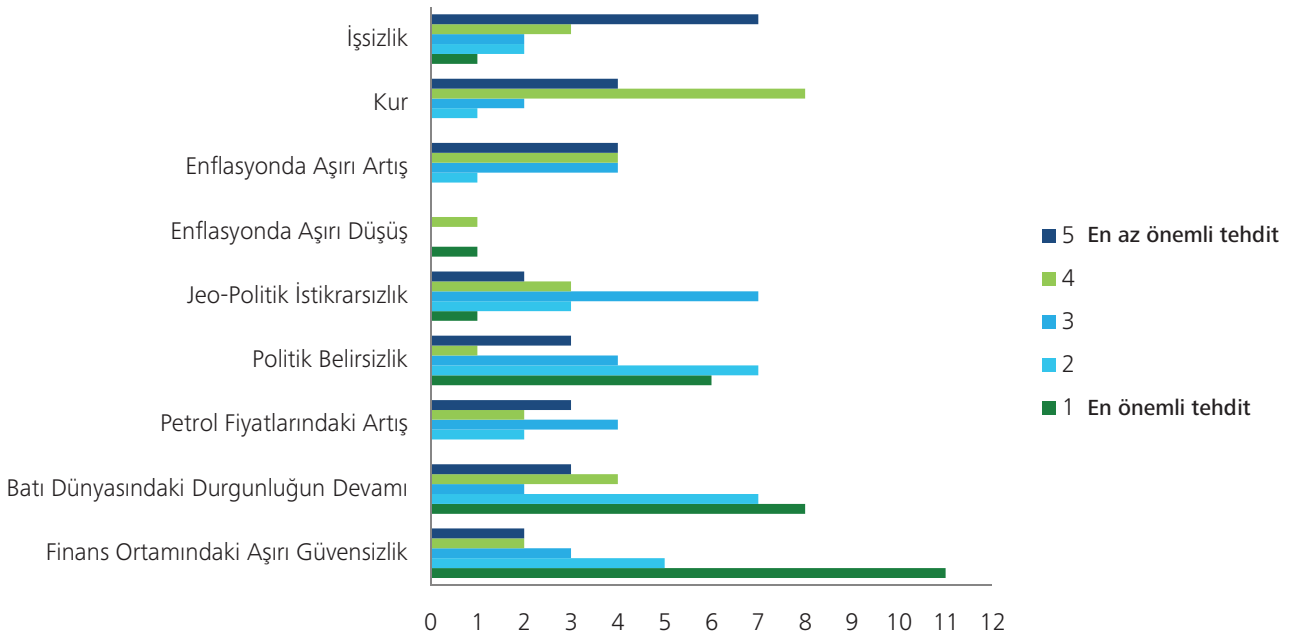
Çalışmamızın beklentilere ilişkin anket bölümünde, katılımcılara en büyük tehdit hakkında görüşlerini de sorduk. Dokuz olası tehditten en önemli beş tanesini sıralamalarını rica ettik. Ortaya çıkan resim Finans Ortamındaki Aşırı Güvensizlik ve Batı Dünyasındaki Durgunluğun Devamı konularının bu açıdan en büyük tehditler olarak algılandığını gösteriyor.

Şekil – 9: İyileşme Takvimi



Şekil – 10: İyileşme Takvimi

Türkiye'nin ekonomik istikrarını bozmaya yönelik en önemli tehditler



# Deloitte hakkında

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşu olan Deloitte, 140'tan fazla ülkede, yaklaşık 170 bin personeli ile faaliyet gösteriyor. Deloitte'un dünya çapında cirosu 26,6 milyar dolardır.

İleri teknoloji kullanan, değişik alanlardaki bilgi ve becerilerini bir araya getiren Deloitte, dünya çapındaki tüm müşterilerine aynı yüksek kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinmiştir. Müşteri portföyündeki ülke, dil, para birimi ve kültür farklılıkları, kuruluşun gelişmekte olan pazarlardaki liderliğinin bir göstergesini oluşturuyor.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan, Deloitte faaliyetlerini İstanbul, Ankara ve İzmir'de 1.000'e yakın çalışanıyla sürdürüyor. Deloitte, Türkiye'de denetim, vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman, kurumsal risk ve aile şirketleri alanlarında hizmet vermektedir.

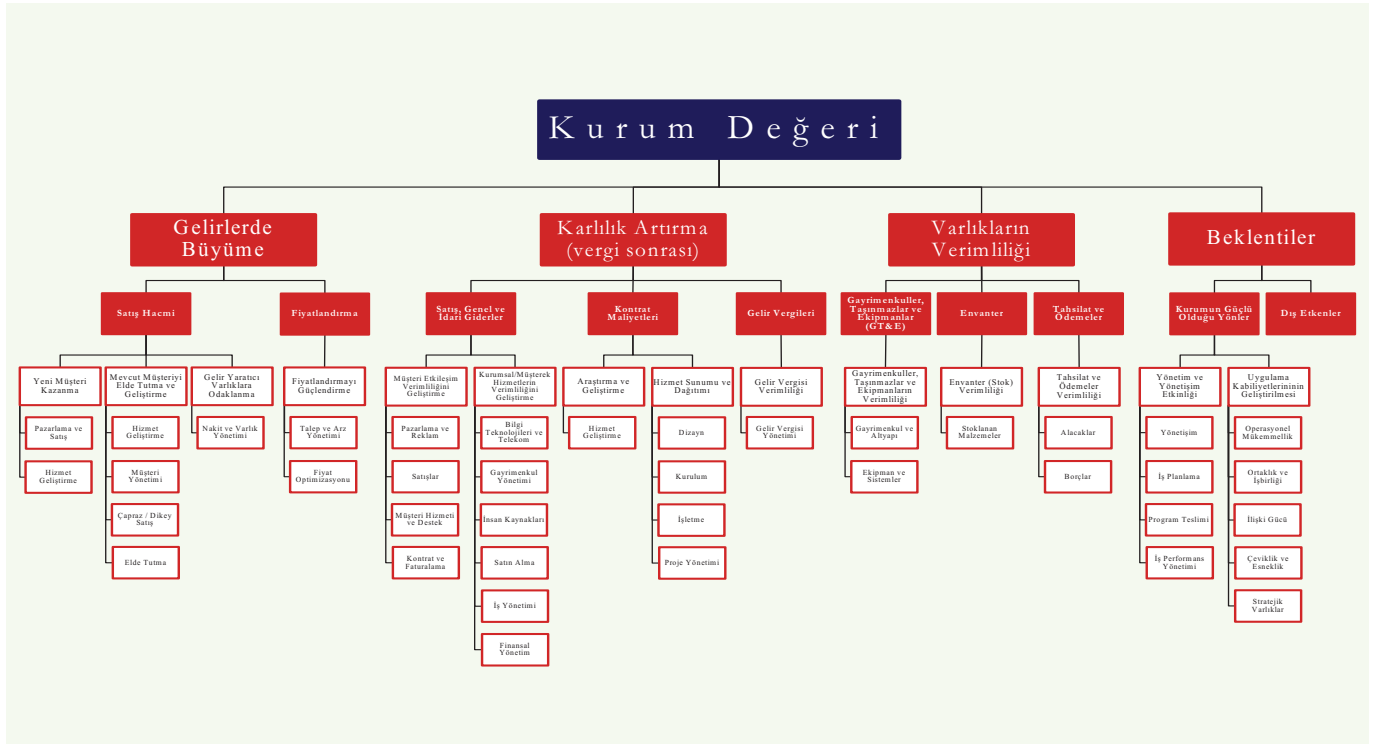
Raporumuzda ilk 10 firmayı dikkate aldığımızda, İnşaat ve Gayrimenkul Sektörü'nde müşterilerine benzersiz bir hizmet yelpazesi ile destek olan Deloitte Türkiye'nin denetim müşterileri arasında:

- Türkiye'nin en büyük inşaat firması
- En büyük 5 inşaat firmasından 3 tanesi
- En büyük 10 inşaat firmasından 5 tanesi

yer aldığını görmekteyiz.

"Kurumsallaşma yolculuğu"na çıkan inşaat firmaları, stratejiden faaliyet modeline, organizasyondan iş süreçleri ve teknolojiye, bağımsız denetimden vergi danışmanlığına kadar uçtan uca hizmeti, en kapsamlı şekilde ve faaliyet gösterdikleri diğer ülkelerde de alabilecekleri firma olarak Deloitte ile çalışmaktadır.

## Deloitte İnşaat Sektörü Kurum Değer Haritası



# Türkiye Mütcaahhitler Birliği hakkında

Türkiye Mütcaahhitler Birliği (TMB) 1952 yılında Ankara'da kurulmuştur. Yaklaşık 60 yıllık geçmişıyle, Türk inşaat sanayisinin en eski meslek kuruluşu ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütüdür.

TMB, Türk inşaat-taahhüt sektörünün önde gelen 153 firmasını temsil etmektedir.

TMB üyelerinin Türkiye'de faaliyette bulunan ve 200 bin kadar olduğu tahmin edilen mütcaahhit sayısı içerisindeki payı oransal olarak binde birden daha azdır. Buna karşın TMB üyeleri Türkiye'deki inşaat taahhüt işlerinin %70'ini, Türk mütcaahhitlerin yurtdışındaki işlerinin %90'ını gerçekleştirmişlerdir.

Bu firmaların hemen tümü, uluslararası mütcaahhit olarak faaliyet göstermekte, pek çoğu küresel düzeyde tanınmaktadır.

Son kırk yıllık sürede TMB üyesi firmalar, sadece inşaat ve mütcaahhitlik sektöründe değil, inşaat malzemeleri üretiminden, enerji, turizm, sağlık ve ulaşım sektörlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede faaliyetlerini dünya çapında genişletmişlerdir. Aynı zamanda uluslararası ortaklıklarda gittikçe artan bir biçimde rol almak suretiyle küresel oyuncular olarak kapasitelerini sürekli geliştirmişlerdir.

Yurtiçinde ve yurtdışında uluslararası standartlarda mütcaahhitlik hizmeti sunan TMB üyelerinin %75 kadarı turizm yatırımcılığı, inşaat malzemeleri üretimi ve mühendislik alanlarında da faaliyet göstermektedir.

Yurtdışı faaliyetlerine 1972'de Libya'da başlayan Türk Mütcaahhitleri, aradan geçen 40 yıllık sürede etkinliklerini tüm dünyaya yaygınlaştırmışlar, 2010 sonu itibarıyla 4 kıtadaki 83 ülkede toplam bedeli 180 milyar ABD Doları'na yaklaşan yaklaşık 5600 proje üstlenmişlerdir.

Inşaat sektörünün uluslararası düzeyde tanınmış yayınlarından "Engineering News Record" (ENR) dergisi tarafından her yıl bir önceki yıldaki yurtdışı mütcaahhitlik geliri esas alınarak belirlenen

"Dünyanın En Büyük 225 Mütcaahhiti" arasında 2005'te 14 Türk firması yer almışken, bu sayı 2010'da 33'e yükselmiştir. Bu sayı itibarıyla Türkiye ABD ve Çin'den sonra ikinci konumdadır. Söz konusu 33 firma da TMB üyeleridir.

TMB, Avrupa Uluslararası Mütcaahhitler Birliği (EIC), Avrupa Konut Yapımcıları ve İnşaatçılar Birliği (UEPC), Avrupa İnşaat Sanayi Federasyonu (FIEC), İslam Ülkeleri Mütcaahhitler Birliği (FCIC) ve Dünya Su Konseyi (WWC) olmak üzere beş önemli uluslararası kuruluşun üyesidir. Ayrıca Avrupa İş Ahlakı Ağı Türkiye Branşı'nın (EBEN-TR) kurucu üyelerindedir.

TMB, yeni üye kabulünde çok seçici davranan bir kuruluştur. Adayların, belirli bir özgeçmiş ve belli bir büyüklüğün üzerinde iş bitirmeye sahip olmalarının yanı sıra nitelikleri itibarıyla Birlik tüzüğünde yer alan teknik, mesleki, yasal ve finansal kriterlere uygun olmaları gerekmektedir. Birliđin etik standartlarına bağlılık, yerine getirilmesi gereken bir diğer ön koşuldur. Bu nedenle, TMB üyeliği; Türk mütcaahhitlerin çalıştığı ülkelerdeki işverenler tarafından kalite güvencesi olarak kabul edilmektedir.

## Vizyonu

Türkiye Mütcaahhitler Birliği öncülüğünde, yurtiçinde yapılanmasını tamamlamış, dünya taahhüt sektöründe ağırlığı olan ve bölgesinde lider "Türk Mütcaahhitliđi" markasını oluşturmak.

## Başarı Kriterleri

Yenilikçilik, İşbirliği, Sorumluluk, Kurumsallık, Kaynak Geliştirme

## Başlıca Faliyet Alanları

Araştırma, stratejik planlama, eğitim programları, sektörle ilgili konularda kamuya ve üyelerine danışmanlık, halkla ilişkiler, bilgi yönetimi, ulusal ve uluslararası düzeyde stratejik işbirlikleri, özel etkinlikler, yayın üretimi.

## İletişim Bilgileri:

Tel: 312 - 441 4483 | Faks: 312 - 440 0253 | e-posta: tmb@tmb.org.tr

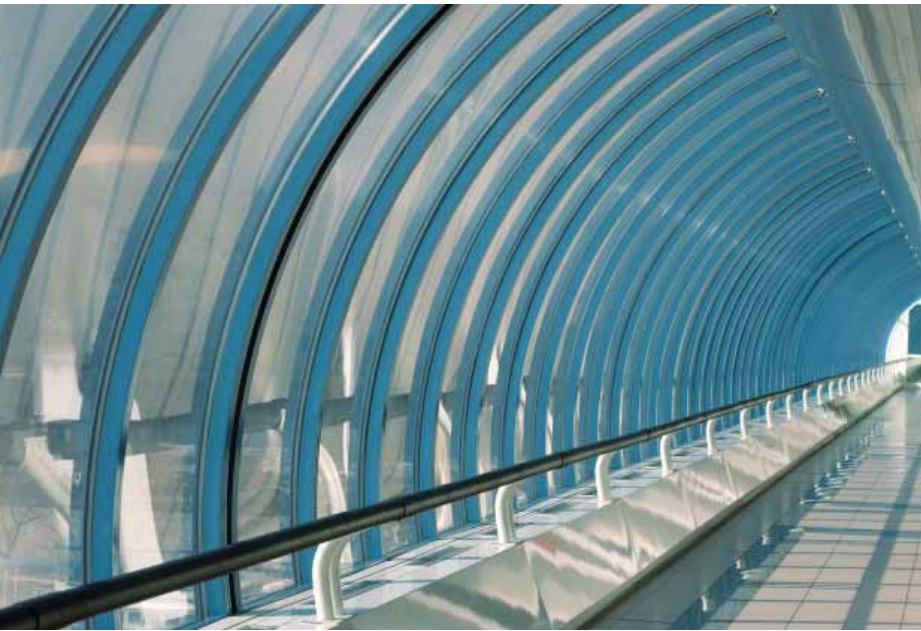
# Kaynakça - Kısaltmalar

## Kaynakça

- Deloitte GCC Powers of Construction 2010
- Deloitte GCC Powers of Construction 2009
- Türkiye Mühendisler Birliği
- Türkiye İstatistik Kurumu
- Dünya Türk Girişimciler Kurultayı – Körfez Oturumu Toplantısı, 2009
- CIA World Fact Book
- International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
- Dış Ticaret Müsteşarlığı
- T.C. Hazine Müsteşarlığı
- Katılımcı Firma Beyanları
- Katılımcı Firma Denetlenmiş UFRS Mali Tabloları

## Kısaltmalar

- SAGP: Satın Alma Gücü Paritesi
- GSMH: Gayrisafi Milli Hasıla
- GSYH: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
- GCC: Gulf Cooperation Countries
- DTM: Dış Ticaret Müsteşarlığı
- BAE: Birleşik Arap Emirlikleri
- UFRS: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
- IMF: International Monetary Fund
- TMB: Türkiye Mühendisler Birliği
- TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
- PPP: Public Private Partnership
- BDT: Bağımsız Devletler Topluluğu
- AB: Avrupa Birliği
- GYO: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
- ENR: Engineering News Record





# Katılan firmalar\*

Sıra No	Firma Kısa İsmi	Ticari (Uzun) İsim
1	AGE	AGE İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.
2	CENGİZ	CENGİZ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3	DOĞUŞ	DOĞUŞ İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.
4	DORÇE	DORÇE PREFABRİK YAPI VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
5	DUMANKAYA	DUMANKAYA İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
6	ENKA	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
7	ERKEM	ERKEM İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
8	ESER	ESER TAAHHÜT VE SANAYİ A.Ş.
9	GAMA	GAMA HOLDİNG A.Ş. / TAAHHÜT GRUBU
10	İC İÇTAÇ	İC İÇTAŞ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	KOLİN	KOLİN İNŞAAT TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	KONTEK	KONTEK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.
13	MAKYOL	MAKYOL İNŞAAT SANAYİ TURİZM VE TİCARET A.Ş.
14	MESA	MESA MESKEN SANAYİ A.Ş. / MESA GRUP
15	METAG	METAG İNŞAAT TİCARET A.Ş.
16	ÖZALTIN	ÖZALTIN İNŞAAT, TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
17	ÖZGÜN	ÖZGÜN İNŞAAT TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.
18	ÖZTAŞ	ÖZTAŞ İNŞAAT İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET A.Ş.
19	REC / RÖNESANS	REC ULUSLARARASI İNŞAAT YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20	SEMBOL	SEMBOL İNŞAAT VE YATIRIM A.Ş.
21	STFA	STFA İNŞAAT GRUBU
22	TAV	TAV TEPE AKFEN YATIRIM İNŞAAT VE İŞLETME A.Ş.
23	TEKFEN	TEKFEN İNŞAAT VE TESİSAT A.Ş.
24	TEPE	TEPE İNŞAAT SANAYİ A.Ş.
25	TERBAY	TERBAY İNŞAAT MİMARLIK MÜHENDİSLİK VE TİCARET LTD. ŞTİ.
26	TİSAN	TİSAN İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
27	TML	TML İNŞAAT SANAYİ TİCARET VE TURİZM A.Ş.
28	YÜKSEL	YÜKSEL İNŞAAT A.Ş.

\*Firma isimleri alfabetik sırayla yer almıştır.

# Açıklamalar

Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır. Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye, bunlarla ilgili sarıh veya zımni bir beyan ve garantide bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zımni garantiden burada feragat etmektedir.

Bu rapora baz olan çalışma, Deloitte Türkiye websayfasında, Türkiye Mühendisler Birliği websayfasında ve yayınlanan basın bülteni ile kamuoyuna duyurulmuş olup, belirlenen standard ve içerikteki bilgileri zamanında paylaşan tüm inşaat firmalarının katılımına açık şekilde gerçekleştirilmiştir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınızca üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmkarlık kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arzi zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.



Daha fazla bilgi için

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)

### **Deloitte Türkiye**

Sun Plaza  
Maslak Mah. Bilim Sok. No:5  
34398 Şişli, İstanbul  
Tel: 90 (212) 366 60 00  
Fax: 90 (212) 366 60 30

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:7 No:8  
06510, Söğütözü, Ankara  
Tel: 90 (312) 295 47 00  
Fax: 90 (312) 295 47 47

Punta Plaza  
1456 Sok. No:10/1  
Kat:12 Daire: 14 – 15  
Alsancak, İzmir  
Tel: 90 (232) 464 70 64  
Fax: 90 (232) 464 71 94

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)  
[www.verginet.net](http://www.verginet.net)  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140'tan fazla ülkedeki üye firması ile Deloitte, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarılarına katkıda bulunmak için müşterilerine birinci sınıf kapasitesini ve derin yerel deneyimini sunar. Deloitte'un yaklaşık 170.000 uzmanı, mükemmelliğin standardı olmayı kendilerini adanmıştır.

Deloitte uzmanları; ortak kültürün sağladığı birlik, pazar ve müşterilere sağlanan katma değer, birbirlerine olan bağlılık ve kültürel çeşitliliğin gücü ile tek bir bütündür. Uzmanlar, sürekli öğrenim, mücadele isteyen deneyimler ve zengin kariyer olanakları sunan bu çevrede çalışır. Deloitte uzmanları kurumsal sorumluluğu güçlendirmeye, kamu güvenini oluşturmaya ve toplumlarda pozitif bir etki yaratmaya kendilerini adanmışlardır.

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresine bakınız.