

BİNA VE TESİS YÖNETİMİ SEKTÖRÜ

Temmuz 2015

Özgür Demirtaş | Müdür Yrd.

GİRİŞ

Hizmet ve üretim faaliyetlerinin gelişen teknolojinin de etkisiyle giderek daha karmaşık süreçler içermeye başlaması paralelinde belirli işletme birimlerinin uzmanlaşmış firmalara devredilmesi de yaygınlaşmaktadır. Bu sayede, ihtiyaç duyulan uzmanlaşmanın sağlanmasında ölçek ekonomilerinden yararlanılması mümkün olmaktadır. Hemen tüm sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde çeşitli ölçülerde kendini gösteren bu eğilim, yüksek binaların, alışveriş merkezlerinin ve konut projelerinin yönetilmesinde profesyonel tesis yönetimi (facilities management) firmalarını öne çıkarmaktadır.

Tarihçe olarak bakıldığında tesis yönetimi faaliyetlerinin hemen tüm dünyada temizlik ve güvenlik hizmetlerinin uzmanlaşmış firmalara devri şeklinde başladığı görülmektedir. Bugün küresel ölçekte söz sahibi olan önemli tesis yönetimi firmalarının da büyük bölümü ilk etapta temizlik ve güvenlik firmaları olarak kurulmuştur. Zaman içinde gelişen teknolojinin etkisiyle bina ve tesislerin özelliklerinde meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, yönetim anlayışında da gelişmeleri beraberinde getirmiştir.

Görece yeni bir kavram olan tesis yönetiminin kapsamı, değişen koşullar paralelinde genişlemeye devam etmektedir. Küresel anlamda tesis yönetiminin en önemli çatı örgütü olan IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği), bu kavramı “inşa edilmiş yapıların ve tesislerin işlevselliğini sağlamak amacıyla insanlar, mekânlar, süreçler ve teknolojik bileşenler arasındaki entegrasyonu gözetken çok disiplinli bir meslek dalı” olarak tanımlamaktadır. Güncel yaklaşımda tesis yönetimi, yönetime konu olan tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi anlamına gelmekte olup ulaşılan optimizasyon ölçüsünde paydaşlara sağlanan değer artırılması amaçlanmaktadır.

Yönetim faaliyetinin alt dalları incelendiğinde mimari planlama ve inşaat aşamalarından başlamak üzere, proje master planlarının oluşturulması, bütçeleme, kiralama ve gayrimenkul yönetimi, tedarik zinciri ve stok yönetimi, enerji planlaması ve yönetimi, otomasyon, bilgi işlem ve teknik hizmetler ile bakım-onarım faaliyetleri, çevre ve peyzaj düzenlemesi, temizlik ve atık yönetimi, yangın planlaması, güvenlik, kriz yönetimi, ulaştırma ve otoparklar, catering hizmetleri, insan kaynakları uygulamaları, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin tamamı modern tesis yönetimi anlayışı dâhilinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla yatırım kararının verilmesi aşamasından başlayarak tesisin tüm yaşam döngüsü boyunca akla gelebilecek her türlü süreç ve unsurun optimize edilerek azami değer yaratılması, tesis yönetiminin birincil görevidir.

ENTEĞRE TESİS YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

Günümüzde tesis yönetimi kavramının altında çok sayıda faaliyet sıralanmaktadır. Bunların bir kısmı yönetim firması bünyesinde yürütülmekte, büyük bölümü ise hizmet sağlayıcı firmalarla yapılan sözleşmeler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Tesislerin niteliğine göre bileşenlerde farklılaşmalar olmakla birlikte genel hatlarıyla tesis yönetimi faaliyetlerini danışmanlık, kiralama/pazarlama ve yönetim hizmetleri şeklinde gruplamak mümkündür.

Bu grupta danışmanlık ve kiralama hizmetleri genelde tesis yönetimi firması bünyesinde yürütülürken, genel yönetim hizmetleri kapsamındaki hemen tüm faaliyetler çözüm ortaklarından ve alt yüklenicilerden alınan hizmetlere dayalıdır. Çok sayıda projede çeşitli çözüm ortaklarıyla birlikte çalışan tesis yönetimi firmaları bu sayede hizmet firmaları nezdinde pazarlık güçlerini artırabilmekte ve bu da yatırımcıların maliyetlerini düşürebilmesini sağlamaktadır. Hizmet firmaları da çok sayıda tesiste birden hizmet vererek önemli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmakta, ayrıca bu yapı ile insan kaynaklarının yönetiminde önemli avantajlar sağlamaktadır.

Danışmanlık Hizmetleri

Yönetime konu tesisin yaşam döngüsü içinde verimli ve etkin bir şekilde işletilebilmesi için, tüm alt disiplinlerin gerektirdiği tasarım, plan ve projelendirme çalışmalarını içermektedir. Danışmanlık hizmetleri, projelerde ne kadar erken devreye girerse o ölçüde yüksek katma değer yaratmaktadır. İdeal uygulamada yatırım kararının verilmesi aşamasında projeye dâhil olması gereken danışmanlık sürecinde, incelemeye konu tesisin mimari ve mekanik unsurları, elektrik başta olmak üzere altyapı ve otomasyon sistemleri, enerji verimliliği uygulamaları, güvenlik ve temizlik hizmetleri, acil durum ve iş sürekliliği senaryoları, peyzaj bileşenleri, insan kaynakları ile yasal yükümlülükler nezdindeki gereklilikler gündeme gelmektedir.

Tüm yönetsel başlıklarda maliyetler en aza indirilirken verimliliğin artırılması hedefiyle kapsamlı işletme proje ve planlarının henüz yatırım kararı aşamasındayken hazırlanması önem taşımaktadır. Ortaya çıkan projelendirme ve kârlılık hesapları doğrultusunda alınan yatırım kararlarının planlandığı biçimde hayata geçirilmesi için tesislerin mimari ve inşaat aşamalarında da tesis yönetimi planları ile tutarlılık ve eşgüdüm sağlanması, danışmanlık hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Sonrasında ise tüm bu çalışmalar temel olarak tesisin yönetim organizasyonunun belirlenmesi, ilgili görev tanımlarının ortaya konması, tesis işletme rehberlerinin hazırlanması, hizmet ihalelerine ve tekliflere ilişkin şartnamelerin oluşturulması, bütçeleme, denetim ve raporlama altyapılarının kurulması ile ilgili çalışmalar sonuçlandırılmaktadır.

Tesisin yaşam döngüsü süresince yatırımcılar, kat malikleri, kiracılar ve müşteriler arasındaki ilişkilerin yasal çerçevesini çizen sözleşme hükmündeki yönetim planının hazırlanması, danışmanlık hizmetlerinin en önemli bileşenlerindedir. Bina ve tesislerin kullanım amaçlarını, ortak ve tahsisli alanları, yönetim biçimini, yönetim ve işletme giderleri için dikkate alınacak paylaşım esaslarını ortaya koyan bu belgelerin tesis faaliyete geçtikten sonra değiştirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Pazarlama ve kiralama sürecinde de müşterilerin üzerinde durdukları başlıca konuların karara bağlandığı bu planların yatırımcıların uzun vadeli hedefleri de gözetilerek gerçekleştirilmesi ve profesyonelce hazırlanması önem arz etmektedir.

Kiralama Hizmetleri

Bu başlık altında yatırım aşaması sonuçlanan ve faaliyete geçecek tesislerle ilgili pazarlama ve kiralama hizmetleri yer almaktadır. Yatırım kararında dikkate alınan analizler de gözetilerek piyasa incelemelerinin, fiyatlandırmaların ve ilgili projeksiyonların yapılması, pazarlama bütçelerinin

hazırlanması ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, kira sözleşmelerinin kaleme alınması, aday kiracılarla belirlenen kiralara ve işletme giderleri üzerinden görüşmelerin yürütülmesi, aday kiracıların değerlendirilmesi ve seçimi, yer teslimi ile ilgili süreçler kiralama hizmetlerinin temel bileşenleridir. Ayrıca tesisin faaliyete geçmesinin ardından kiracılarla ilişkilerin yürütülmesi, ortaya çıkabilecek ihtilafların çözümü, tahliye ve kiracı değişikliği işlemlerinin yürütülmesi ve pazarlama faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması da bu başlık altında gruplanmaktadır.

Yönetim Hizmetleri

Tesis yönetimi şirketlerinin faaliyetinin büyük bölümü bu başlık altında yer almaktadır. Oluşturulan yönetim modeli kapsamında bütçeleme, muhasebe, finansman, raporlama, satın alma ve tedarik, insan kaynakları, idari işler ve sözleşme yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir.

Yönetim planında belirlenen hukuki çerçevede uygun bir muhasebe, bütçeleme ve raporlama sistemi kurulması gerekmektedir. Bu çerçevede yatırım, yenileme ve gider bütçeleri hazırlanmakta, muhasebe kayıtları tutulmakta, ilgili yasal bildirimler yapılmakta, kira ve diğer giderlerin tahsilatı ile ödemeler yönetilmekte ve nakit yönetimi ihtiyaçları çerçevesinde gerekli finansman yapısı oluşturulmaktadır. Ayrıca mali uygulama sonuçlarına ilişkin düzenli raporlamalar ve kat malikleri kurulu toplantıları için yıllık faaliyet ve hesap raporları hazırlanmaktadır.

İnsan kaynaklarına ilişkin düzenlemeler de yönetim hizmetlerinin önemli bir parçasıdır. Tesis bünyesinde kurulacak organizasyon için gerekli personel yapısı, görev tanımları ve özlük haklarının belirlenmesi; işe alma, yerleştirme, eğitim ve performans yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi bu başlıkta değerlendirilmektedir.

Gerek ekipman, sarf malzemesi ve enerji gibi kalemlerin satın alınmasında, gerekse hizmet alınacak alt yüklenicilerle ilişkilerde şartname ve sözleşmelerin profesyonel yönetimi, yatırımcıların muhtemel olumsuz geri dönüşlerden korunması açısından hayati önemdedir. Hem yasal yükümlülüklerin gözetilmesi, hem de muhtemel ihtilaflarda tesis yönetiminin elinin güçlü olması ve zararların önlenmesi, sözleşme ve şartnamelerin ne kadar iyi hazırlandığı ile yakından ilgilidir. Bu nedenle tesis yönetimi hizmetlerinde tecrübe ve bilgi birikiminin katma değer yaratabildiği önemli alanlardan birisi de sözleşme yönetimi faaliyetleridir.

Yönetim ve işletme hizmetlerinin diğer bir önemli alt başlığı da teknik işletim ile bakım/onarım faaliyetleridir. Kullanılan ekipmanın verimli bir şekilde çalışır halde tutulması, garanti şartlarının takip edilmesi, kullanım ile ilgili personel eğitimlerinin düzenlenmesi, yasal olarak mecburi test ve muayenelerin yapılması, teknik ekipmanın performansı ile ilgili periyodik kontrol ve denetimler, eksikliklerin tespiti ve yeni yatırımların planlanması, bakım/onarım çalışmalarının koordinasyonu, beklenmedik teknik sorunların hızlı ve etkin çözümü için acil durum planları hazırlanması bu başlık altında yer almaktadır.

Teknik yönetim faaliyetlerinin giderek daha fazla gündeme gelen bir alt kolu da enerji yönetimidir. Tesislerde enerji kullanımının optimizasyonu, ciddi maliyet avantajları getirebildiği gibi çevre duyarlılığı açısından tesis imajına da katkı yapmaktadır. Enerji yönetimi ile ilgili çalışmalar tesis yönetimi

sektöründe giderek yaygınlaşmakta olup genelde bu konuda uzman çözüm ortaklarının sağladığı donanım ve yazılımlar kullanılmaktadır.

Alışveriş merkezleri ve ofis binaları başta olmak üzere tesis yönetiminin en fazla göz önünde bulunan bileşenleri temizlik ve güvenlik hizmetleridir. Güvenlik hizmetlerini önleyici güvenlik ve acil durum yönetimi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Önleyici güvenlik hizmetleri 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun kapsamında sağlanmakta olup fiili hizmetlerin yanı sıra risk analizlerinin yapılması, güvenlik prosedürlerinin oluşturulması ve resepsiyon, kartlı geçiş/turnike hizmetlerinin sağlanması da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Acil durum yönetimi ise yangın, sel, deprem, soygun, terör saldırıları vb. durumlarda devreye alınacak eylem planlarının belirlenmesini, yönetmelikler kapsamında gerekli önlemlerin alınmasını, acil durum senaryolarının hazırlanmasını ve güncellenmesini, konuyla ilgili kontrol ve denetimlerin yapılmasını içermektedir.

Temizlik hizmetleri kapsamında genel temizlik faaliyetlerinin yanı sıra atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamaları da bulunmaktadır. Bu faaliyetler, kamusal alanlarda hijyen koşullarını ve atık yönetimini düzenleyen mevzuata riayet edilerek yürütülmektedir.

TÜRKİYE'DE TESİS YÖNETİMİ PAZARI

Türkiye'de sektörün gelişimi, dünyada olduğu gibi temizlik ve güvenlik hizmetlerinin taşeronlaştırılması ile başlamıştır. 1990'lı yılların başından itibaren İstanbul merkezli olarak başlayan plaza ve alışveriş merkezi inşaatları son 20 yılda diğer şehirlere de yayılarak hızlanmış; nitelikli konut projelerinin de eklenmesiyle Türkiye'de tesis yönetimi anlamında pazar oluşturabilecek bina stokunda kayda değer bir artış gerçekleşmiştir.

Dünyadaki örnekleriyle paralel bir şekilde, bir taraftan emlak sektöründeki hızlı gelişmeyle bina stoku genişlerken diğer taraftan binaların niteliklerinde de önemli değişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Gerek alışveriş merkezleri ile ofis ve rezidansların bir arada bulunduğu karma projelerin yaygınlaşması, gerekse otomasyonun öne çıktığı akıllı binaların çoğalması; maliyetlerin ölçülmesi ve yönetilmesinde profesyonel yaklaşımlara ihtiyacı artırmıştır. Buna bağlı olarak teknik bileşenlerin, insan kaynaklarının, yasal yükümlülüklerin ve bu unsurların finansmanının tek elden yönetildiği uygulamaların paydaşlara sağladığı avantajlar görünür hale gelmiştir.

1990'lardan itibaren güvenlik ve temizlik sektöründe taşeron olarak hizmet veren firmaların, değişen koşullara uyum sağlamaya çalışarak hizmet yelpazelerini genişlettiği ve bir bölümünün zamanla "tesis yönetimi" başlığı altında değerlendirilebilecek kuruluşlara dönüştüğü izlenmiştir. 2000'li yıllarla birlikte ekonomideki gelişmelerin de katkısıyla Türkiye pazarına giren çok uluslu tesis yönetimi firmalarının aynı zamanda ortaklıklar ve şirket satın alımları yoluyla da piyasa paylarını artırdığı görülmüştür.

Konut ve ticari gayrimenkul sektöründeki gelişmelerin çok önemli bir pazar haline getirdiği Türkiye'de tesis yönetimi açısından en önemli görülen alanlar AVM'ler, yüksek binalar ve nitelikli konut alanlarıdır. Tesis yönetiminde bütünsel yaklaşımın en çok hâkimiyet sağladığı pazar segmenti, karma projeler başta

olmak üzere AVM'lerdir. AVM'leri bu konuda ofis binaları takip etmektedir. Konut projeleri ise ölçek itibarıyla tesis yönetimi firmalarının faaliyetlerinde önemli yer tutmasına rağmen toplam konut stoku ve pazar potansiyeli düşünüldüğünde penetrasyonun nispete düşük olduğu bir segmenttir.

Pazarda faaliyet gösteren firmalara bakıldığında ise Türkiye genelinde kurumsal yapısı zayıf hizmet firmalarının ağırlığı oluşturduğu, bütünsel yönetim anlayışı ile yatırımcılar ve hizmet firmaları arasında konumlanması gereken tesis yönetimi firmalarının halen azınlıkta olduğu görülmektedir. Bina ve tesislerdeki ihtiyaçlar, bir tesis yöneticisi firmanın koordinasyonu olmadan tek tek hizmet firmaları üzerinden sağlanmaya çalışılmaktadır. Ağırlıkla güvenlik ve temizlik hizmeti sağlayan ancak yönetim kalitesi düşük düzeydeki firmalar, yanlış ve düşük fiyatlamalarla zaman zaman proje sayılarını artırırsa da sonrasında kontrolsüz büyümeden ve nakit yönetimindeki aksaklıklardan kaynaklanan problemler nedeniyle faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle sektörde yetkinliklerin birikimi konusunda sıkıntılar doğmakta, eğitilmiş insan kaynağı temininde sorunlar yaşanmaktadır.

Öte yandan bütünsel anlamda tesis yönetimi yapabilen firmalarla, bunların birlikte çalıştıkları çözüm ortaklarının piyasadaki ağırlığı artmaktadır. İstanbul başta olmak üzere özellikle büyük şehirlerde yatırımların giderek daha bilinçli yapılması, gayrimenkul projelerinde tesis yönetimi anlayışının mimari aşamada devreye girmesini sağlamaktadır. Bu yönde alınan danışmanlık faaliyetlerinin yarattığı olumlu dönüşler de piyasa tesis yönetimi kavramının yaygınlaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu eğilimin devam etmesiyle birlikte birbiri ile koordinasyon sağlayamayan alt yüklenici firmalardan düzgün projelendirilmemiş hizmet alımı uygulamalarının zaman içinde sona ermesi ve entegre tesis yönetimi yaklaşımının giderek öne çıkması beklenmektedir.

İŞ MODELLERİ VE MALİ YAPI

Entegre tesis yönetimi anlayışını hayata geçirebilen firmaları da iki ana grupta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki yalnızca profesyonel tesis yönetimi ile iştigal eden, yönetim hizmetlerini kendi iştirakleri veya çözüm ortağı firmalar ile uzun döneme yayılan işbirlikleri çerçevesinde yürüten, yüksek ölçeklerde çalışan, proje seçiminde hassas davranan, genelde çok uluslu şirketler bünyesinde bulunan kuruluşlardır. Özellikle danışmanlık hizmetlerinde ve enerji yönetiminde küresel tecrübeleri, çözüm ortakları ve sağlayabildikleri yüksek ölçekler yardımıyla kaliteli hizmet üretebilen bu firmaların piyasadaki konumlarını sürdürmesi beklenmektedir.

Diğer grupta ise tesis sahibi büyük kuruluşlar veya gayrimenkul yatırımı yapan inşaat şirketleri ve GYO'lar bünyesinde kurulmuş olan, ilk etapta kendi tesislerinin yönetimi ile iştigal etmesine rağmen burada kazandığı bilgi birikimi ile piyasaya giriş yapan firmalar yer almaktadır. Gayrimenkul yatırımı yapan sermaye gruplarının genelde AVM, ofis binası ve konut sitelerinden oluşan geniş yatırım portföylerinin bulunması nedeniyle, bu tip firmalar piyasaya açılmadan yalnızca kendi projelerini yöneterek de önemli ölçeklere ulaşabilmekte, kendi gruplarına ait projeler dışında üstlendikleri görevler genelde istisnai olmaktadır.

Bu iki ana gruptaki firmaların iş modelleri, karşı karşıya oldukları farklı koşullara bağlı olarak değişmektedir. İlk gruptaki firmalar açısından tahsilata ilişkin riskler ve kârlılık faaliyetin devamı açısından çok daha hayati niteliktedir. İkinci gruptaki firmalar ise daha çok bağlı buldukları ana

sermaye gruplarının stratejisi içerisinde değer yaratmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle ikinci gruptaki firmaların kârlılıkları farklı değerlendirilmektedir.

Bir gayrimenkul projesinde yatırım değerlendirmesi açısından projenin toplam satış değeri önem taşımaktadır. Yapılan değerlendirmelerde ise en önemli kriter birim alan başına elde edilen kira gelirleridir. Kiracılar açısından ise karar aşamasında kira ve aidatlar toplamından oluşan maliyet belirleyici olmaktadır. Bu nedenle tesis yönetimi hizmetlerinden kaynaklanan maliyetlerin düşürülebildiği oranda kiraların yükseltilmesi mümkün hale gelmektedir. Kendi bünyelerinde tesis yönetimi firmaları kuran ve projelerini bu şekilde yöneten gayrimenkul yatırımcıları, tesis yönetimi firmalarının kârlılıklarından feragat ederek yönetim giderlerini düşürebilmekte, bu sayede artırılabilen kiralar sayesinde gayrimenkul değerlemesinde avantaj elde edebilmektedir.

Ödemeler ve tahsilatlar açısından ise piyasadaki iş modelleri yine iki ana grupta incelenebilmektedir. İlk modelde tesis yönetimi firmasıyla yatırımcı arasında yapılan sözleşme, alt yüklenici firmalara yapılan ödemelerin ve diğer giderlerin üzerine belirli bir marj eklenmesi şeklindedir. Bu şekilde toplam giderlere %5-10'luk bir tutar ilave edilerek tesis yönetimi firmasına ödenmektedir. Bu noktada tesis yönetimi firması açısından tahsilat riskleri ağırlık kazanmaktadır. Zira alt yüklenici firmaların kestiği faturaları ödemek zorunda kalan yönetim firmasının, yatırımcıdan çeşitli nedenlerle alacaklarını tahsil edemediği durumda ciddi mali sorunlarla karşılaşması olasıdır.

Diğer iş modelinde ise alt yükleniciler doğrudan yatırımcıya fatura kesmekte, giderler bu şekilde mal sahibi tarafından ödenmekte, tesis yönetimi firmasına ise proje ölçeğine göre aylık sabit bir yönetim bedeli ödenmektedir. Bu şekilde çalışıldığında yönetim firması açısından riskler azalmakla birlikte, sözleşme süresi içinde yönetim giderlerinin artması halinde firmanın kârlılığı da düşülebilmektedir.

Piyasadaki uygulamalara bakıldığında her iki sözleşme modelinin de yaygın olarak kullanıldığı, aynı firmaların farklı projelerde sözleşme yapısına ilişkin tercihlerinin değişebildiği, yatırımcı ile ilişkilere ve yapılan risk değerlendirmesine göre karar verildiği görülmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE BEKLENTİLER

Bina ve tesislerin giderek daha karmaşık süreçler barındırması, bunun yanında yatırımcı ve kiracılar başta olmak üzere paydaşların beklentilerinin artması, tesis yönetimi pazarının da genişlemesini sağlamaktadır. 2015 yılında %10 civarında büyümesi beklenen tesis yönetimi pazarının birkaç yıl içinde 10-12 milyar euroluk büyüklüğe erişeceği, istihdamın da 500 bin kişiyi aşacağı tahmin edilmektedir.

Öte yandan yatırımcıların satın alma stratejisi olarak bilinçsiz bir şekilde en ucuz alternatiflere yönelmesinin, modern anlamda tesis yönetimi sektörünün oluşmasının önündeki en büyük engellerden olduğu düşünülmektedir. Gayrimenkul yatırımcılarının gerekli bilgi birikimine sahip olmadığı halde tesislerin yönetiminde söz sahibi olmak istemesi ve ilgili faaliyetleri daha ucuza ve etkin gerçekleştirebileceğine inanması, kira gelirlerine ek olarak tesis yönetimi faaliyetlerinden de gelir elde etmeye dönük eğilimleri, tesis yönetimi konseptinin yeterince anlaşılammış olması, yetkin ve güven uyandıran tesis yönetimi firmalarının sayıca azlığı Türkiye'de sektörün istenen doğrultuda gelişimini yavaşlatabilecek unsurlardır.

Büyük şehirlerde ve önemli projelerde görev alan yönetim kadroları ve personel özelinde sektörde belirli oranda tecrübe ve yetkinlik oluştuğu; dünyadaki gelişmeleri takip edebilen profesyonel yöneticilerin ve bu yaklaşıma uyum sağlayabilen personelin yetiştiği görülmektedir. Diğer yandan potansiyel pazar düşünüldüğünde sektörün penetrasyonunu hızlı bir şekilde ülke genelinde artırabilmesi için yeterli kadroların oluşmasının yıllar alacağı ifade edilmektedir. Bu anlamda nitelikli yönetici ve eleman sayısının yetersizliği, sektörün büyüme hızını yavaşlatabilecektir.

Bu sıkıntılar da dikkate alındığında sektörün büyümesinin önümüzdeki yıllarda da İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerle sınırlı kalacağı, ancak buna rağmen bu bölgelerdeki muhtemel pazar büyüklüklerinin büyüme açısından yüksek bir potansiyele karşılık geldiği düşünülmektedir. Piyasada inşaat ve gayrimenkul şirketleri bünyesinde oluşturulan tesis yönetimi şirketlerinin büyümeden en büyük payı alacağı, bu grubu ise çok uluslu şirketler bünyesindeki küresel tesis yönetimi firmalarının takip edeceği tahmin edilmektedir. Bu süreçte, faaliyet konusu olarak tesis yönetimi ile iştigal ettiğini belirtmesine rağmen yönetim, insan kaynağı ve ölçek açısından rekabetçi olamayan önemli sayıda firmanın faaliyetlerine son vermek zorunda kalacağı veya hizmet firmalarına dönüşeceği öngörülmektedir.



YASAL UYARI

Bu rapor Bankamız uzmanları tarafından güvenilir olduğuna inanılan kamuya açık kaynaklardan elde edilen bilgiler kullanılmak suretiyle, sadece bilgilendirme amacıyla hazırlanmıştır ve hiçbir şekilde finansal enstrümanların alım veya satımı konusunda tavsiye veya finansal danışmanlık hizmeti sağlanması olarak yorumlanmamalıdır. Bu raporda yer verilen görüş ve değerlendirmeler, hiçbir şekilde Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin kurumsal yaklaşımını yansıtmamakta olup, raporu kaleme alan uzmanların kişisel görüş ve değerlendirmeleridir. Türkiye İş Bankası A.Ş. bu raporda yer alan bilgi, görüş ve değerlendirmelerin doğru, değişmez ve eksiksiz olması konusunda herhangi bir şekilde garanti vermemektedir. Türkiye İş Bankası A.Ş. bu raporda yer alan bilgilerde herhangi bir bildirimde bulunmaksızın değişiklik yapma hakkına sahiptir. Bu rapor ve içindeki bilgilerin kullanılması nedeniyle doğrudan veya dolaylı olarak oluşacak zararlardan Türkiye İş Bankası A.Ş. hiçbir şekilde sorumluluk kabul etmemektedir.

İşbu rapor üzerinde Bankamızın telif hakkı olup, Bankamızın yazılı izni alınmaksızın herhangi bir kişi tarafından, herhangi bir amaçla, kısmen veya tamamen çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya yayımlanamaz. Tüm haklarımız saklıdır.
