

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KARMAŞIK GAYRİMENKUL GELİŞTİRME
PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİ VE
FİNANSMANI**

Yüksek Lisans Tezi

DURSUN ULUÇALI GÜÇAR

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANSI

KARMAŞIK GAYRİMENKUL GELİŞTİRME
PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİ VE
FİNANSMANI

Yüksek Lisans Tezi

DURSUN ULUÇALI GÜÇAR

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. FEYZULLAH YETGİN

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Karmaşık Gayrimenkul Geliştirme Projelerinde Proje Yönetimi ve Finansmanı

Öğrencinin Adı Soyadı : Durmuş Uluçali Güçer

Tez Savunma Tarihi : 27.12.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Fezailah Yetgin

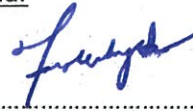
Üye

Hakan Aslan

Üye

Burak Vatansever

İmzalar







ÖZET

KARMAŞIK GAYRİMENKUL GELİŞTİRME PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİ VE FİNANSMANI

Dursun Uluçali Güçar

İşletme Yüksek Lisansı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyzullah Yetgin

Aralık 2018, 42 sayfa

Bu tezin konusu, karmaşık inşaat projelerinin geliştirme aşamasından başlayarak tamamlanmasına kadar olan süreçte farklı süreçlerin yönetilmesi ve finansmanı bağlamında proje yönetim şirketlerinin varlığının etkisidir. Bu çalışmada proje yönetim şirketlerinin varlığının maliyet kalemlerine etkileri ve buna bağlı olarak dış finansman süreçlerine olan etkileri üzerine çalışılmıştır. Çalışma boyunca öncelikle proje geliştirme aşamalarından finansal boyutları da dâhil edilerek bahsedilmiştir. Daha sonra proje ve proje yönetim kavramları açıklanmıştır. Proje yönetiminin gayrimenkul geliştirme projelerinde neden olması gerektiği anlatılmıştır. Sözel derleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Sorulan sorular belirtilmiştir. Bulgular bölümünde sektörden gelen cevaplar aktarılmıştır. Sonuç kısmında bütün veriler ışığında özetlenerek yapılabilecek ileri çalışmalar belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Gayrimenkul, Proje Yönetimi, Proje Finansmanı, Gayrimenkul Geliştirme Süreçleri

ABSTRACT

PROJECT MANAGEMENT AND FINANCE IN COMPLEX REAL ESTATE PROJECTS

Dursun Uluçali Güçar

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Associate Prof. Feyzullah Yetgin

December 2018, 42 pages

Subject of this thesis is the effect of project management companies in the context of the management and the financing of different processes in the process of development of complex construction projects from beginning to completion. In this study, the effects of the existence of project management companies on the cost items and the effects on the external financing processes were studied. In the course of the study, it was mentioned in the project development stages by including financial dimensions. Then, project and project management concepts were clarified. It is explained why should project management must included in real estate development projects. Data were collected by verbal compilation method. Asked questions are mentioned. In the Findings section, answers from the sector were transferred. In the conclusion part, advanced studies which can be summarized in the light of all data are determined.

Keywords: Real Estate, Project Management, Project Finance, Real Estate Development Process

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
KISALTMALAR	viii
1.GİRİŞ.....	1
1.1 PROBLEMİN TANIMLANMASI	1
1.2 ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3 ÇALIŞMADA İZLENEN YOL	3
2.1 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE GELİŞTİRME SÜRECİ	4
2.1.1 Fiyatlandırma	5
2.1.2 Hedef Kitlenin Belirlenmesi	6
2.1.3 Fazlama	6
2.1.4 Finansal Göstergeler	7
2.2 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE PROJE SAFHALARI	14
2.2.1 Geliştirme Öncesi Safhalar	15
2.2.2 Geliştirme Süreci Safhaları.....	15
2.3 PROJE VE PROJE YÖNETİMİ.....	17
2.3.1 Proje ve Proje Yönetimi Tanımlamaları.....	17
2.4. KABUL GÖRMÜŞ PROJE YÖNETİM METOTLARI	20
2.5 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ ...	21
3. VERİ VE YÖNTEM	26
4. BULGULAR.....	29
4.1 GAYRİMENUL GELİŞTİRME ŞİRKETLERİ ÇALIŞANLARININ VERDİĞİ CEVAPLAR	29
4.2 PROJE YÖNETİM ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ VERDİĞİ CEVAPLAR	32
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	36
KAYNAKÇA.....	40
ÖZGEÇMİŞ.....	42

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Örnek Nakit Akışı Tablosu 1	12
Tablo 2.2: Örnek Nakit Akışı Tablosu 2.....	13
Tablo 2.3: Örnek Nakit Akışı Tablosu 3.....	13



ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Proje Safhaları.....14

Şekil 2.2 : Proje Karar Mekanizması.....24



KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
PMI	:	Project Management Institute



1.GİRİŞ

1.1 PROBLEMİN TANIMLANMASI

Günümüzde her sektörde standardizasyon artırılarak karlılığın artırılması hedeflenmektedir. Yapılan işin kalitesi, zamanlaması, planlanan bütçe dahilinde bitirilebilmesi, hedeflenen satış rakamlarına ulaşılabilmesi vb. şirket karlılığı üzerine direkt etkisi olan kalemlerin, mümkün olduğunca belli standartlara getirilerek doğru kaynak kullanılması hedeflenmektedir. Çoğu şirket operasyonel süreçlerini iyileştirmek, yeni çıkaracağı ürünleri geliştirmek ya da çağın gerekliliği haline gelmekte olan dijitalleşme süreçlerini yönetebilmek için proje yönetim ekipleri kurmakta ve farklı metodolojiler kullanarak sonuç odaklı hareket etmektedir. Dünyada büyük projelerin var olmasıyla birlikte projelerin yönetilme ihtiyacı oluşmuştur. Bu en eski dönemlerden beri farklı metotlarla çözülmeye çalışılmıştır. Bu durumu Kerzner (2017, s.59) “Modern denilebilecek proje yönetim anlayışı, elli yıldan uzun bir süredir benimsenmiş olsa da, bunun dünya, hatta şirket geneline yayıldığını söylemek zor.” şeklinde açıklamıştır. Sanayi devrimi sonrası başlayan süreçte de giderek gelişen yeni metotlar türemiştir. Verimliliğin artması dünyada karlılık için en önemli kriter haline gelmiş, maliyetlerin azaltılması da eldeki kaynakların verimli kullanılabilmesiyle alakalı hale gelmiştir. Dünya bu kadar hızlı gelişirken, proje yönetim metodolojileri de gelişmiş ve belli standartları olan prosedürlerin bir araya gelmesiyle farklı yöntemler oluşturmuştur.

Gayrimenkul geliştirme sektörü proje yönetimini etkin olarak kullanması gereken sektörlerden biridir. Özellikle Türkiye’de son 15 yılda klasik müteahhitlik anlayışından geliştirme anlayışına doğru ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu durumu Yılmaz (2006, s.42) “ Önceleri gayrimenkul geliştirme sürecinde, kooperatifler ve müteahhitler yer alırken, artık günümüzde ana oyuncular olarak, gayrimenkul geliştirme şirketleri, kamu kurumları ve hizmet kuruluşları yer almaktadır.” şeklinde açıklamıştır. Dünya’da gayrimenkul yatırımlar, ekonomilerde büyük pay sahibi olmaya başlamıştır. Bu durumu Yetgin (2007, s.10) “Dünyada gayrimenkul yatırımlarının genel ekonomik hasılaya katkısı yüzde otuzlar düzeyindedir. Bu itibarla gayrimenkul sektörü ülke ekonomisinde önemli bir rol

oyunmaktadır.” şeklinde açıklamıştır. Türkiye’deki inşaat yatırımları dikkate alındığında bu sektörün verimli çalışabiliyor olması hem geliştiriciyi pozitif yönde etkileyecek, hem de son kullanıcının kaliteli, güvenli ve doğru satış fiyatlarında temin edebileceği bir ürüne erişmesine olanak tanıyacaktır. Bu durumu Yılmaz (2006, s.111) “ Eskiden yap sat sistemiyle üretilen projeler kullanıcı talepleri dikkate alınarak, bilinçli tüketiciye doğru ürünü sunabilmek amacıyla kompleks hale dönüşmüştür.” şeklinde açıklamıştır.

Türkiye’deki bu alandaki yatırımlar dikkate alındığında karma kullanımlı projelerin giderek tercih edilen bir yatırım olduğu görülmektedir. Karma kullanım geliştirilen projede birden fazla fonksiyonu barındırılması demektir. Türkiye’de geliştirilen projeler dikkate alındığında konut kullanımı dışında, perakende ve ofis alanlarının büyük projelerde beraber tercih edildiği görülmektedir. Proje büyüklüğüne bağlı olarak zaman zaman konaklama alanları da projeye dâhil edilmektedir.

Projenin büyüklüğü arttıkça, yönetilmesi zor hale gelmektedir. Büyük projeler büyük maliyetlerle gerçekleşmesi de kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu karmaşık süreçlerin doğru yönetilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada karmaşık gayrimenkul projeleri incelenerek proje yönetim firmalarının sürece hangi aşamada dâhil olması gerektiği sorgulanacak ve projenin finansman süreçlerine olası etkileri tartışılacaktır. Çalışma kapsamında dikkate alınan geliştirici firmalar sadece geliştirici vasfı olan, müteahhitlik vasfı olmayan şirketlerdir.

1.2 ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de gelişmekte olan ve giderek güçlenen gayrimenkul geliştirme pazarının doğru araçlar ve metodolojiler kullanılarak daha karlı hale getirilmesine katkıda bulunmaktır. Proje yönetim firmalarının daha etkin kullanılması, mimari tasarım ya da inşaat aşamasından önce proje yönetim firmalarının projeye dâhil edilmesi ve proje yönetim firmalarının erken safhalarda projeye dâhil edilmesinin maliyetler ve dış finansman açısından yaratabileceği pozitif etkiler üzerine yoğunlaşılacaktır. Bu sayede son kullanıcının düşen maliyetler sebebiyle doğru ürünü doğru fiyata alabilmesi sağlanacak, geliştiricinin kar oranları artmış olacak ve yeni yatırımlar yapabilmesine olanak sağlayacaktır.

1.3 ÇALIŞMADA İZLENEN YOL

Çalışmanın ilerleyen kısmında, öncelikle gayrimenkul geliştirme süreci hakkında bilgi verilecek, yatırım kararının alınması ile ilgili genel finansal göstergeler açıklanacak, bir gayrimenkul geliştirme projesinin safhaları incelenecek daha sonra da proje yönetimi tanımı ve dünyada kabul görmüş yöntemlerden bahsedilerek, gayrimenkul projelerinde proje yönetiminin neden gerektiği açıklanacaktır.

Bu tanımlamalar ışığında gayrimenkul geliştirme sektöründe proje yönetiminin etkileri üzerine çalışmalar yapılacaktır.

Bu çalışmanın konusu dikkate alınarak, verilerin sözel olarak derlenmesine karar verilmiştir. Bu amaçla sektördeki iki farklı grup seçilmiş ve bu gruplara özel sorular hazırlanmıştır. Sözel olarak derlenen, proje yönetim firması çalışanları ve geliştiricilerle yapılan kısa röportajlar aktarılacak ve çıkan sonuçlar üzerinden proje yönetimi firmasının projeye hangi safhada dâhil olması gerektiği ve finansmana etkileri tartışılacaktır. Çıkan sonuçlardaki ortak ve farklı yanlara işaret edilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE GELİŞTİRME SÜRECİ

Gayrimenkul geliştirmenin genel tanımını Yılmaz (2006, s.16)“ Gayrimenkul geliştirme toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için çevrenin inşa edilmesinin sürekli olarak yapılandırılmasıdır. Geliştirmeye olan ihtiyaç süreklidir çünkü nüfus teknoloji ve zevkler sürekli değişim halindedir.” tanımlamıştır. Gayrimenkul geliştirmenin genel tanımını incelediğimizde toplumun bir ihtiyaının karşılanması olarak görmekteyiz. Eski dönemlerde bu barınma ihtiyaına cevaben konutların inşa edilmesinden başlayan, ticaret alanlarının oluşması, konaklama alanlarının oluşması, fazla malların depolanma ihtiyaı için lojistik ünitelerin oluşması şeklinde gelişen ve günümüzdeki halini alan bir süreçtir. Bu çalışmanın konusu; karmaşık gayrimenkul projeleri yukarıda sıralanan farklı fonksiyonlardan bir kaçını barındıran projelerdir.

Gayrimenkul geliştirme süreçlerindeki farklılıkları Yılmaz (2006, s.31) “Gayrimenkul geliştirme süreci, geliştiricinin yatırım yaptığı ürünün tipine, geliştirme projesinin gerçekleştirdiği ortama ve şirket organizasyonuna göre farklılık gösterir.” şeklinde açıklamıştır. Bu çalışmanın konusuna uygun olarak seçilmiş olan müteahhitlik vasfi bulunmayan geliştirici firmalarda, gayrimenkul geliştirme süreçleri bu bölümde özetlenecektir.

Gayrimenkul projelerinde geliştirme süreci günümüz koşullarında büyük bir önem arz etmektedir. Projenin ilk aşaması olan bu süreç, aslında tüm projenin sağlıklı yürütülebilmesi için, fonksiyon karması, fiyatlandırma, tasarım fazlamaları, inşaat fazlamaları, hedef kitlenin belirlenmesi, maliyetlerin belirlenmesi, mimari süreçlerin yürütülmesi, gelir projeksiyonları, finansman modelinin oluşturulması ve çıkış stratejisinin belirlenmesi gibi kritik kararları içerir.

Gayrimenkul projesi geliştirirken, ilk önce proje için belirlenen alanın en iyi kullanım analizinin yapılması gerekmektedir. Bu analiz geliştirilecek projede optimum fonksiyon karmasının oluşturulabilmesi için gereklidir. Analiz raporunun ktılarına göre konut, ticari, konaklama, lojistik gibi farklı fonksiyonlardan birinin inşaatına yönelinmesi

gerektiğinin sonucu çıkabileceği gibi karma kullanımlı bir proje geliştirmesi gerektiği sonucu da çıkabilir.

Bu çalışmanın konusu olan karmaşık proje kavramı gereği, karma kullanımlı projeler üzerinden geliştirme sürecinin detaylarını yukarıda bahsi geçen her bir detayın doğrultusunda tek tek incelemek doğru bir yöntem olacaktır.

En iyi kullanım analizi sonucu karma kullanımlı bir proje geliştirme ihtiyacı doğuruyorsa, öncelikle proje alanı içindeki inşaat alanını ve satılabilir alanları iyi analiz etmek gerekmektedir. Projeye değer katmak, satılabilirliğini arttırmak, m² birim satış fiyatını yükseltmek için her zaman sadece satabileceğimiz alanları değil, fazlasını da inşa edilmesi gerekebilmektedir.

2.1.1 Fiyatlandırma

Bir projenin değerini arttıran unsurları incelediğimizde; inşaat kalitesi, yeşil alanlar, ortak alanlar, tesisler, lokasyon, güvenlik vb. farklı kriterler çıkabilmektedir. Projenin doğası gereği, bahsi geçen kriterlerin önem sırası değişkenlik gösterebilir. Örneğin; hedef kitlesi öğrenciler olan bir proje için toplu taşımaya yakın bir lokasyonda olması önemli bir kriterken, çocuk sahibi genç çiftlerin hedeflediği bir projede güvenlik ve ortak alanlar önemli bir kriter haline gelebilir. Maliyetlerin de satış fiyatlarına etkileri vardır. Bu durumu Erna (2009, s.22) “ Projede kullanılacak malzemenin kalitesi metrekare maliyetlerini doğrudan etkileyecek ve satış fiyatları bundan etkilenecektir.” şeklinde açıklamıştır.

Erna'nın (2009, s.21) açıkladığı gibi:

“ Projeye ilişkin faktörler, projenin hedeflediği gelir grubu ve karar verilen konsept neticesinde ortaya çıkan faktörlerdir. Bunlara örnek olarak, ünite büyüklükleri ve tipleri, kullanılan malzemenin kalitesi, yüzme havuzu, Spa, fitness center gibi hizmetlerin varlığı, güvenlik, otopark kapasitesi, çocuk oyun alanlarının varlığı, yeşil alan miktarı, toplam ünite sayısı, ünitelerin teslim şekli gibi proje özel, geliştiricinin belirleyeceği faktörlerdir.”

2.1.2 Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Hedef kitlenin belirlenmesi geliştirilecek proje için önemli bir unsurdur. Hedef kitle belirlenirken iki farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; Geliştirici olarak hedeflenen kitle önceden bellidir ve proje bu hedef kitleye uygun olarak geliştirilir. Bu bağlamda geliştirilecek proje için uygun arazi bulunması da zaman zaman gerekebilir. İkinci yaklaşım ise en iyi kullanım analizinden çıkan sonuca bağlı olarak bu projenin maliyetleri de dikkate alınarak doğru hedef kitlenin belirlenmesi şeklindedir.

2.1.3 Fazlama

İnşaat alanın fazla olduğu projelerde bütün projenin tek seferde inşa edilebilmesi her zaman mümkün değildir. Bu gibi durumlarda inşaat fazlamasının doğru yapılması projenin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için önemlidir. İnşaat fazlaması yapılırken üç farklı yaklaşımla incelenip bu üç yaklaşımın optimum sonucunun bulunması proje için faydalı olacaktır. İlk yaklaşım, inşaat açısından, projenin inşaat edilebilirlik üzerinden fazlanarak en kısa sürede en az problem yaşayarak tamamlanması üzerine planlama yapılmasıdır. İkinci yaklaşım satılabilirlik üzerine farklı fazlarda farklı fonksiyon yoğunlukları olabildiği gibi farklı değerlerde üniteler de mevcut olabilir. Projenin başında satılma ihtimali yüksek olan üniteler olabileceği gibi, proje değerlendirildikten sonra satılabilecek üniteler de olabilir. Satış bakış açısına göre de, önce hangi alanın inşa edilmesi gerektiğine karar verilmelidir. Üçüncü ve son yaklaşım ise finansal bakış açısidir. Finansal bakış açısına göre en az maliyetle en çok geliri getiren alanlar ilk inşa edilmelidir. Bu üç yaklaşım birbirinden farklı sonuçlar verebilir. Geliştirici olarak bu yaklaşımların hepsini dikkate alarak en uygun fazlamanın yapılması gerekmektedir.

İnşaat fazlaması dışında geliştirilecek projenin inşa edilecek alanların tasarımı yapılırken de bir fazlama ihtiyacı duyulabilir. Tasarım fazlaması yapılırken inşaat fazlaması dikkate alınarak ilk inşaatın başlayacağı alanın ilk tasarlanması gerekmektedir.

2.1.4 Finansal Göstergeler

Geliştirici şirketler projelere yatırım yaparken projenin finansal verilerini detaylıca incelemelidir. Yatırım Hepsen (2017, s.46) “Proje geliştiren işletmeler açısından belirli bir gelir elde edilebilmesi için yapılan her türlü harcamaya yatırım denilmektedir.” şeklinde tanımlamıştır. Projenin karlılığı, nakit akışının doğru yönetilmesi gibi birçok konu proje finansalları için önemlidir. Projenin başında doğru bir analiz yapılmadan projeye başlanırsa finansman problemi yaşamak kaçınılmazdır. Maliyetlerin ve gelir beklentilerinin detaylıca çalışılması gerekmektedir. Farklı senaryolar üzerinden bu analizleri yapmak projenin karlılık beklentilerini doğru belirlemek için önemlidir. Bu durumu Hepsen (2017, s.46) “Gayrimenkul projelerinin analizinin hem en önemli hem de en zor adımı; proje için yapılan yatırım harcamalarının ve nakit girişleri olarak adlandırılan projeye özgü tüm nakit akışlarının tahmin edilmesidir.” şeklinde açıklamıştır.

Geliştirici şirketler proje süreci boyunca birden fazla fizibilite çalışması yapmaktadırlar. Bu süreci Yılmaz (2006, s.45) “Fizibilite analizi, projenin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği üzerine çalışır.” şeklinde açıklamıştır. İlk olarak fikir aşamasında ön fizibilite çalışması yapılarak projenin ana hatları incelenip, böyle bir yatırımın yapılıp yapılması gerektiğine karar verilmektedir. Projeye başlama kararı alındıktan sonra ise detaylı maliyet bilgileri ve gelir beklentileri üzerinden projenin ana omurgasını oluşturacak fizibilite çalışması yapılmalıdır. Fizibilite çalışmaları geliştirme projesinde yapılacak değişikliklere göre güncellenebilmektedir.

Yılmaz’ın (2006, s.44) belirttiği üzere:

“ Bir gayrimenkul yatırımının fizibil olarak kabul edilebilmesi için,

- *Fiziksel olarak mümkün olmalıdır.*
- *Yasal olarak izin verilebilir olmalıdır.*
- *Finansal olarak yapılabilir olmalıdır.*
- *Azami düzeyde verimli olmalıdır.”*

Azami düzeyde verimli olması pozitif bir net bugünkü değer ile mümkündür. Bu durumu Yılmaz (2006, s.69) “ Bir projenin bu yönteme göre kabul edilebilmesi için net bugünkü değerinin sifıra eşit ya da büyük olması gerekmektedir.” şeklinde ifade etmiştir.

Yapılan fizibilite çalışmasının önemi ana bütçe öngörüsünün yapılmış olmasını sağlayacak ve nakit akışını geliştirici firmaya gösterecektir. Nakit akışına göre geliştirici ne kadar öz kaynak kullanacağına ne kadar dış finansman kullanacağına karar verecek ve eğer dış finansman kullanacaksa finansman maliyetlerini de dâhil ederek nakit akımı ve finansal indikatörleri inceleyecektir.

Bu finansal çalışmaların yapılmasının bir diğer önemi de dolaylı olarak diğer alanlardaki stratejileri etkilemesidir. İnşaat fazlaması, satış stratejileri, mimari tasarım süreçleri, alınacak danışmanlık hizmetlerinin kapsamı ve sürelerinin belirlenme süreçlerinin planlanması aşamasında karar mekanizmalarının doğru çalışması ve etkin kullanılabilmesi açısından finansal çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Yılmaz'ın (2006, s.57) açıkladığı gibi:

“ Proje için maliyetler belirlendikten sonra kullanılacak finansman kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Finansman kaynaklarında öz sermaye ve uzun vadeli banka kredi dışında da birçok finansman alternatifi bulunmaktadır. Şirketin doğrudan tahvil ihraç etmesi, ulusal veya uluslararası resmi finansman kurumlarından borçlanma gibi diğer alternatifler de değerlendirilerek uygun koşulları sağlayan mali yapı oluşturulmalıdır.”

Hepşen'in (2017, s.87) açıkladığı gibi:

“Büyük gayrimenkul projelerinin özelliklerinden veya finansmanından kaynaklanan nedenlerden dolayı gayrimenkul piyasalarında kullanılan finansman yöntemlerinin seçimi farklılık gösterebilir. Gayrimenkulün büyüklüğü ve finansmanda kullanılacak kredinin miktarı ve vadesi; mülkiyetin kullanımı ve inşaat hakları; mülkiyet üzerindeki yönetim hakkı ve nakit akımları; vergi etkileri ve finansman maliyeti; gayrimenkul projesinin planlanması ve inşaat süresi ile projenin sağlayacağı düzenli nakit akışları ve karlılığı yöntemin seçimini etkileyecek unsurlar olarak sıralanabilir.”

2.1.4.1 Maliyetler

Öncelikle maliyet kalemlerinin incelenmesi gerekmektedir. Maliyetleri; arsa maliyeti; inşaat maliyetleri, satış ve pazarlama maliyetleri, geliştirme maliyetleri, finansal maliyetler ve operasyonel maliyetler olarak ayrı ayrı belirlemek gerekmektedir.

Arsa maliyeti geliştirilecek projenin inşa edileceği alan karşılığı ödenecek olan bedeldir. Bu maliyet nakit olabileceği gibi, arsa sahibine, geliştirilecek projeden önceden belirlenmiş bazı ünitelerin taahhütü şeklinde de olabilmektedir.

İnşaat maliyetleri; üst yapı maliyetleri, alt yapı maliyetleri, ince işler maliyetleri ve peyzaj maliyetlerinin toplamıdır.

Satış ve pazarlama maliyetleri; projenin satış ofisinin kurulması, satış ofisi çalışanlarının maliyetleri, varsa satış ekibine ödenecek komisyon ve ödül maliyetleri, projenin lansman tanıtım vb. maliyetlerini içermektedir.

Geliştirme maliyetleri; tasarım maliyeti, sigorta maliyeti, proje yönetim maliyeti, danışmanlık maliyetleri, tapu harcı, ruhsat gibi yasal maliyetleri toplamıdır.

Finansal maliyetler, projenin gerçekleştirilebilmesi için öz kaynak dışı kullanılacak olan paranın borçlanarak elde edilmesinden kaynaklanan maliyetlerin toplamıdır. Bir proje için tek bir kredi çekilebileceği gibi birden fazla kredi de çekilebilmektedir.

Operasyonel maliyetler ise geliştiricinin proje süresince, yönetim ekibi ve çalışanlarından kaynaklanan maliyetleri içermektedir.

Maliyet tahminleri yapılırken geliştiricinin daha önce geliştirdiği projelerdeki maliyetler dikkate alınarak ön tahminlemelerde bulunulabilmektedir. Ancak geliştiricinin yapısına göre bu durum değişkenlik gösterebilmektedir. Dış kaynaklar kullanılarak, yani bir maliyet danışmanı ya da Türkiye’de bu işi üstlenmiş olan proje yönetim şirketlerinin kullanımı doğru maliyet tahmini yapılması için önemlidir. Bu çalışmaya konu olan müteahhit özelliği bulunmayan geliştirici firmalar için bu hizmet çok daha önemlidir.

Maliyet hesaplarında bir diğer dikkat edilmesi gerek husus beklenmedik çıkabilecek masrafları öngörebilmektir.

Yılmaz’ın (2006, s.57) belirttiği üzere:

“ Beklenmeyen giderler, bazı önemli giderlerin unutulması, fiziksel harcamaların tahmininde yapılan hatalar ve beklenmeyen fiyat artışları (genel enflasyon dışında) gibi nedenlerle proje maliyetinde ortaya çıkabilecek, önceden kestirilemeyen artışları karşılamak için yatırım dönemi faizleri dışındaki sabit sermaye tutarının belli bir oranı olarak öngörülür.”

Genelde maliyet kalemlerinin toplamına beklenmedik olay maliyetleri eklenmelidir. Mimari tasarım, satış pazarlama vb. maliyetleri önceden belirlenmiş bütçeler dâhilinde tamamlamaya çalışmak mümkün olsa da inşaat maliyetlerinde beklenmedik maliyetler çıktığında bu maliyetlerin karşılanması gerekmektedir. O yüzden inşaat maliyetleri

dikkate alınarak bir beklenmedik olaylar için bütçe oluşturulması gereklidir. Bu duruma Saat Ersoy (2010, s.89) “en yaygın olarak kullanılan yöntem özel koşullar için genellikle yüzde 5-10’luk bir pay ayrılmasıdır.” şeklinde bir öneri getirmiştir. Beklenmedik maliyetleri hesaplarken farklı senaryolar üzerinden de gidilebilir. Bunu Saat Ersoy (2010, s.89) “bir diğeri ise maliyet tahminleri yapan kişinin tahminlerini; en olası, iyimser ve kötümser tahmin olarak üç biçimde yapmasıdır.” şeklinde açıklamıştır. Maliyetlerin net bir şekilde belirlenmiş olması, olası dış finansman ihtiyacının belirlenmesi için önem arz etmektedir. Beklenmedik masrafların hesaba katılması bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Beklenmedik olayların hesaba dâhil edilmesiyle maliyetler kısmı tamamlanmaktadır.

Bütün maliyetler belirlendikten sonra bu maliyetlerin dönemsel olarak kısımları yapılmalı ve kasadan çıkacak olan paranın nakit akışı tablosunda ilgili aya yerleştirilmesi gerekmektedir. Finansal maliyetler katılarak ve katılmadan iki farklı hesap yapılmalı ve kullanılması gereken kaynak miktarı ona göre belirlenmelidir. Özellikle gayrimenkul geliştirme projeleri gibi uzun soluklu projelerde uzun vadeli ödeme planları yapıldığı için finansman maliyetleri artabilir ve kasadaki paranın yönetimi için kredi miktarı buna göre belirlenmesi gerekebilmektedir.

2.1.4.2 Gelirler

Aynı şekilde projenin gelir öngörülerini içinde bir çalışma yapmak gerekmektedir. Gelirler; ünitelerin satışından gelen gelirler, kira gelirleri, alan yönetimi gelirleri, reklam gelirleri, işletilen yapıların operasyonel gelirlerinden oluşmaktadır.

Türkiye’deki genel trendleri incelediğimizde farklı fonksiyonlara göre farklı modellerin uygulandığı gözlemlenmektedir. Konut piyasasında genel hareket tamamlanan konutların direkt olarak satılması üzerine kurulmuştur. Nakit akımı açısından incelendiğinde asıl nakit deposu olan ayak bu fonksiyondur. Çoğu geliştirici nakit akımındaki hesaplamalarını yaparken bu satışlardan gelecek olan nakit ile kendini finanse etmektedir.

Ticari fonksiyonları incelediğimizde, perakende ve yeme içme alanları iki farklı yaklaşımla geliştirildiğini görmekteyiz. Birinci ve daha az karşılanan yaklaşım ticari alanlarda profesyonelleşmiş bir ortak geliştirici bularak farklı hasılat paylaşımı sistemleri ile geliştirme aşamasında dâhil edilip risklerin ve gelirlerin belli oranda devri şeklinde

uygulanan bir metottur. Diğer yaygın yaklaşım ise geliştiricinin kendi geliştirip belli bir süre işlettikten sonra bir çıkış stratejisi belirlemesidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus; satın alacak kurum sadece mülkiyeti değil o alandaki operasyonel gelirleri de satın almaktadır, bu yüzden belli karlılık oranları tutmadan satılabilmesi pek mümkün değildir. Ticari ünitelerin farklı kişilere satılması operasyonel zorluklar açısından pek tercih edilen bir yöntem değildir, o yüzden toplu olarak satılması gerekmektedir. Gelir öngörülerini yapılıırken, ilk kiralama için yapılacak süreçte verilecek olan teşviklere dikkat edilmesi gerekir. Gerçekçi kira beklentileri ile operasyon gelirleri ve karları hesaplanmalı tahmini bir satış tarihi belirlenmelidir.

Diğer fonksiyonlar içinde durum, ticari fonksiyonlardaki gibi değerlendirilmektedir. Otel, okul, ofis, sağlık üniteleri vb. diğer ünitelerde operasyonel gelirler sağlanıp, belli bir karlılık oranı ulaştığında satmak genel bir yaklaşımdır.

Bir diğer önemli konu ise, satılacak ünitelerin değerlerinin doğru belirlenmesidir. Bu hem gelir beklentilerinin doğru oluşmasını sağlayacak hem de dış finansman ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve nakit akışının doğru oluşmasına katkıda bulunacaktır. Fiyatların doğru belirlenmesi, bu projeden mülk edinecek yatırımcının da mülkü satın almasını kolaylaştıracak, hedef kitle doğru belirlenip ona uygun iletişim araçları kullanılmasını sağlayacaktır.

Gelir öngörülerini de tıpkı maliyetler gibi dönemsel olarak kırılımı yapıldıktan sonra nakit akışı tablosunda ilgili aya yerleştirilmelidir.

2.1.4.3 Finansal indikatörlerin hesaplanması

Gelirler ve maliyetler nakit akımı tablosuna yerleştirildikten sonra indirgenmiş nakit akımı analizi yapılarak, projenin net bugünkü değeri hesaplanmalıdır. Net bugünkü değeri Yılmaz (2006, s.69) “Net bugünkü değer bir projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net nakit girişlerinin ve yatırım giderlerinin önceden kabul edilmiş bir iskonto oranı ile bugüne indirgenen değerleri arasındaki farktır.” şeklinde tanımlamıştır. Net bugünkü değeri pozitif olmayan projeler karlı projeler değildir ve şu anki şekilde yapılmamalıdır. Kredi miktarı, satış stratejisi, ürün karması vb. incelenerek net bugünkü değer pozitif olacak şekilde farklı senaryolar çalışılmalıdır.

Net bugünkü değeri hesaplamak dışında, projenin iç verim oranı da hesaplanmalıdır.

Yılmaz'ın (2006, s.70) iç verim oranı tanımı:

“İç verim oranı, bir projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net nakit girişlerinin bugünkü değerini yatırım harcamalarının net bugünkü değerine indirgeme oranıdır. Diğer ifadeyle, bir projenin net bugünkü değerini sifıra eşit kılan iskonto (indirgeme) oranıdır.”

Net bugünkü değer pozitif çıkabilmesi için iç verim oranının indirgeme değerinden yüksek olması gerekmektedir. Bu durumu Yılmaz (2006, s.71) “ Bu yöntemle göre bir projenin kabul edilebilmesi için, iç verim oranının yatırımcının kabul ettiği asgari iskonto (indirgeme) oranından büyük olması gerekmektedir.” şeklinde açıklamıştır.

Örneğin;

Tablo 2.1’de 8 ay içerisinde 500.000 TL harcıyıp 505.000 TL kazanan bir yatırım görünüyor. Her ne kadar 5.000 TL kar etmiş gözükse de net bugünkü değeri -2.803 TL, yani aslında zarar edilmiş bir yatırım. İç karlılık oranına bakıldığında yüzde 6,24 gibi bir oran görüyoruz, indirgeme oranı olan yüzde 10’dan küçük olduğu için projenin zarar ettiğini, net bugünkü değer hesaplaması yapılmadan bile söylenebilir.

Tablo 2.1: Nakit Akış Tablosu Örnek 1

	Toplam	30.09.2017	31.10.2017	30.11.2017	31.12.2017	31.01.2018	28.02.2018	31.03.2018	30.04.2018
Giderler	-500.000	-100.000	-100.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Gelirler	505.000			60.000	48.000	93.000	99.000	105.000	100.000
Net	5.000	-100.000	-100.000	10.000	-2.000	43.000	49.000	55.000	50.000
İndirgeme oranı	10%								
Net Bugünkü Değer	-2803,3373								
İç Karlılık Oranı	6,24%								

İndirgeme oranı ve iç verim oranı birbirine eşit olursa net bugünkü değer sifıra eşitlenir. Yani proje ne kar ne de zarar etmektedir. Tablo 2.2’de 8 ay içerisinde 500.000 TL harcıyıp 507.963 TL kazanan bir yatırım görünmektedir. Her ne kadar 7.963 TL kar etmiş gözükse de net bugünkü değeri 0 TL, yani aslında ne kar ne de zarar edilmiş bir yatırımdır. İç karlılık oranına bakıldığında yüzde10 gibi bir oran görüyoruz, indirgeme oranı olan yüzde 10’a eşit olduğu için projenin ne kar ne de zarar ettiğini net bugünkü değer hesaplaması yapılmadan bile söylenebilir.

Tablo 2.2: Nakit Akış Tablosu Örnek 2

	Toplam	30.09.2017	31.10.2017	30.11.2017	31.12.2017	31.01.2018	28.02.2018	31.03.2018	30.04.2018
Giderler	-500.000	-100.000	-100.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Gelirler	507.963			60.000	48.000	93.000	99.000	104.988	102.975
Net	7.963	-100.000	-100.000	10.000	-2.000	43.000	49.000	54.988	52.975
İndirgeme oranı	10%								
Net Bugünkü Değer	0,0								
İç Karlılık Oranı	10,00%								

Buradan çıkan sonuca göre 7.963 TL üzeri fark olmadan kar edilemiyor gibi görünüyor. Bu tablolara baktığımızda sonuç böyle yorumlansa da gerçekte her zaman böyle olmayabilir. Toplam geliri ve gideri bir önceki tabloyla aynı olan ama farklı periyotlarda farklı değerler olan aşağıdaki tablo incelendiğinde çok farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.3: Nakit Akış Tablosu Örnek 3

	Toplam	30.09.2017	31.10.2017	30.11.2017	31.12.2017	31.01.2018	28.02.2018	31.03.2018	30.04.2018
Giderler	-500.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-150.000
Gelirler	507.963			60.000	48.000	93.000	99.000	104.988	102.975
Net	7.963	-50.000	-50.000	10.000	-2.000	43.000	49.000	54.988	-47.025
İndirgeme oranı	10%								
Net Bugünkü Değer	4982,3								
İç Karlılık Oranı	29,95%								

Tablo 2.3’de tablo 2.2 ile ilk kısımlarındaki 500.000 TL harcama ve 507.963 TL gelir aynı kalsa da ilk iki ay 200.000 TL olan harcama 100.000 TL’ye indirilip son ayki harcama 50.000 TL’den 150.000 TL ye çıkartıldığında iç verim oranı ve net bugünkü değer nasıl değiştiği görülmektedir.

Yukarıdaki tablolardaki sonuçlar dikkate alındığında, proje geliştirme aşamasında doğru satış stratejisinin oluşturulması, inşaat fazlamasının doğru yapılmış olması gibi kriterlerin proje karlılığına nasıl etki edebileceği görülmektedir.

Proje finansallarına bir diğer etken olan ve zaman zaman proje finansallarının bir sonucu olan çıkış stratejisi de baştan belirlenmelidir. Proje süresince geliştirilen ürünlerin hepsi direkt olarak satılabileceği gibi, bir kısmı ya da tamamı önce işletilip daha sonra satılabilir. Hangi noktada satıldığına göre karlılık açısından fark yaratabilir. İndirgenmiş nakit akımı analizleri sonucu satış için en uygun zaman belirlenip buna bağlı olarak uygun çıkış stratejisi belirlenmelidir.

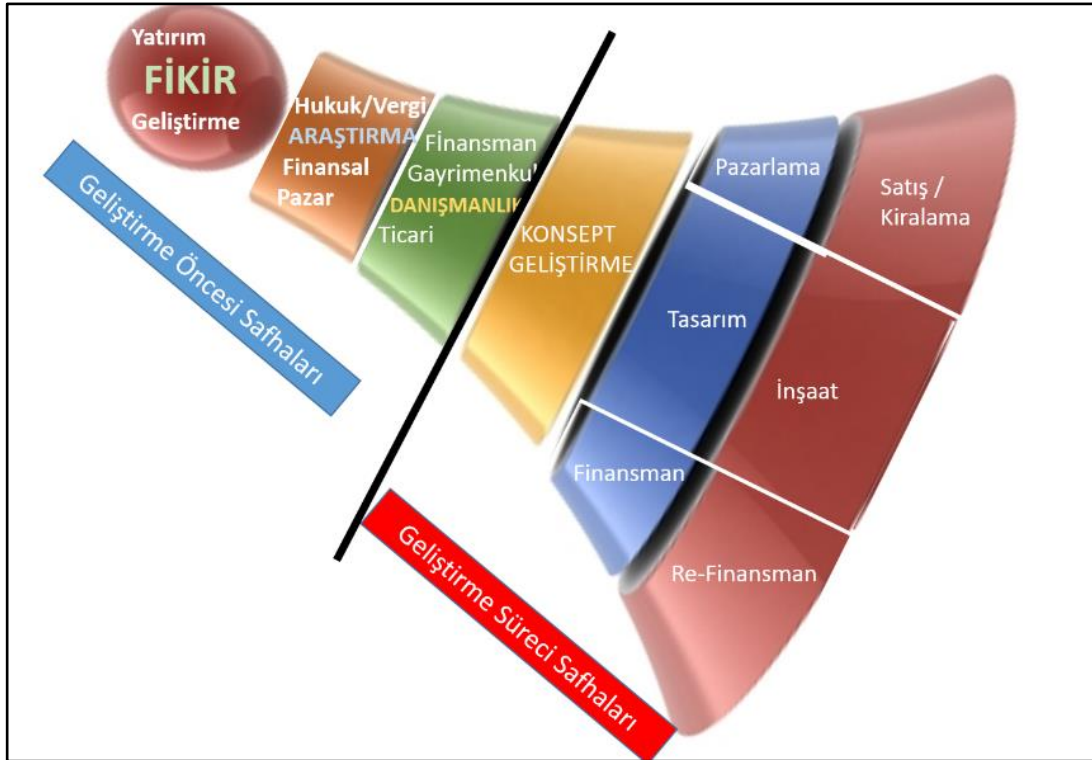
Gayrimenkul projeleri uzun soluklu projeler olduğu için, uzun yıllar sonra çıkış yapılacak olan ünitelerin değerinin bugünden doğru bir şekilde tahmin edilebilmesi yapılacak analizler açısından önem arz etmektedir. Bu değerlendirme için en yaygın kullanılan metodoloji net faaliyet geliri ve sermayelendirme oranı üzerinden hesaplanmaktadır. Çıkışın planlandığı yılın net faaliyet gelirinin pazardaki ilgili fonksiyon için sermayelendirme oranına bölümünden elde edilen değer ilgili mülkün çıkış değeri olarak kabul edilebilir.

2.2 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE PROJE SAFHALARI

Gayrimenkul geliştirme projelerinde projenin fikir aşamasından başlayan, çıkış sürecine kadar devam eden farklı safhalardan oluşan bir yapı mevcuttur. Bu safhalar aynı anda yürüyebildiği gibi, farklı dönemlerde birbirini takip eden işler olarak da ilerleyebilir. Geliştirme öncesi safhalar ve geliştirme sürecindeki safhalar olarak iki gruba ayırarak incelenebilir. Şekil 2.1’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Bir gayrimenkul projesinin geliştirme aşamasında dikkate alınması gereken hususlar genel olarak bu bölümde bahsedilen kriterlerdir. Her projenin kendine has özelliklerinden kaynaklı olarak bu kriterler artabilir.

Şekil 2.1: Proje Safhaları



2.2.1 Geliştirme Öncesi Safhalar

Projenin fikir olarak oluşmasıyla başlayan safhadır. Fikir geliştikçe ön geliştirme çalışmaları yaparak yatırım kararı verilmesi ile ilgili sürecin başlangıcıdır. Bu safhalarda öncelikle hukuki, vergisel, finansman ve pazar araştırmaları yapılarak, fikir aşamasındaki projenin ana hatları belirlenmektedir. Ön geliştirme süreçlerinin tamamlanması için projenin ana kimliğinin oluşturulması, bunun içinde gerekli danışmanlık hizmetlerinin (örneğin; finansal, ticari, geliştirme) alınması gerekmektedir. Bu süreç ön çalışmalar olarak bir hazırlık süreci olarak görünse de aslında projenin ilerleyen kısımlarında geliştiricinin kendini müellif, tasarım firması, iletişim firması, satış organizasyonu vb. alt grupları kendini doğru ifade edebilmesi, beklentilerini doğru bir şekilde ortaya koyabilmesi için önemlidir. Ayrıca proje yönetim firmasının proje süreçlerini yönetirken doğru adımları izlemesine de olanak tanımaktadır. Proje yönetim firması bu ön çalışmalardaki çıktılara hâkim olursa, projenin ilerleyen safhalarında oluşabilecek problemlere hem önceden hazırlıklı olmasına hem de projenin problemleriyle ilgili geliştirdiği süreçlerde doğru çözüm önerileri geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Proje yönetim firmasının projeyi zamanında ve belirlenmiş bütçede bitirmek sorumluluğu dışında, projenin doğasına, satış hedeflerine, kalitesine ve finansal beklentilerine uygun şekilde bitirmesi de gerekmektedir. Bu sebeple geliştirme öncesi safhalar dikkat edilmesi gereken, üstüne ciddi mesailerin harcanacağı ve projenin tüm paydaşlarının sindirip proje sürecinde bu belirlenmiş ana hatlara göre hareket edebileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu noktada proje yönetim firmasının alışılmışın aksine geliştirme ya da inşaat sürecinde projeye dâhil olmasındansa, geliştirme öncesi safhalarda dâhil olması projenin verimliliği açısından tartışılması gereken bir husustur.

2.2.2 Geliştirme Süreci Safhaları

Konsept geliştirme süreci ile başlayan bu safhada daha önce oluşturulmuş olan proje kimliğinin farklı fonksiyonlar üzerinde geliştirilmesi önceliklidir. Proje kimliği detaylandırılarak, konsept geliştirme süreci devam etmektedir. Bu süreç mimari tasarım süreçlerinin tamamlanması, pazarlama stratejilerinin sonuçlandırılarak iletişim faaliyetlerine başlanması, bütçe netleştirilerek maliyet gelir hesaplarının yapılması ve

finansman ihtiyaçları belirlenerek inşaat süreci önce son hazırlıkların yapılması şeklinde devam etmektedir.

Mimari tasarım süreci, öncelikle oluşturulmuş kimlik çalışmalarının sonucu konseptlerin tasarım ilkeleri olarak belirlenmesi, tedarik süreci, konsept çizimlerin tamamlanması ve uygulama projelerinin oluşturulması şeklinde ilerlemektedir. Proje yönetim firması bu safhada tasarım yönetimi hizmeti vererek geliştiricinin belirlediği kriterlerde oluşturulmuş kimlik tanımlarının çizimlere doğru yansıdığından emin olmak, oluşturulmuş ürün karmasının ihtiyaçlarını karşılayan mimari çözümleri gözlemlemek ve geliştirici adına varsa hataları ya da geliştiricinin değiştirmek istediği alanların uygun şekilde güncellenmesini sağlamak vb. sorumlulukları vardır. Uygulama projelerinin hazırlanması ile birlikte mimari tasarım süreci tamamlanarak inşaat süreci başlayabilir.

Pazarlama süreçleri, inşaat süreçleri başlamadan önce başlaması gereken hedeflenen emilim ve satış rakamları için önemlidir. Önce pazarlama stratejisinin oluşturulması, buna bağlı olarak iletişim stratejileri, aktivite planlamaları, web-sitesi oluşturulması, kanaat önderlerinin proje ile ilgili bilgilendirilmelerin yapılması, hedef kitleye yönelik reklam stratejilerinin belirlenmesi ve bu süreçlerin yönetilmesi için; halkla ilişkiler ajansı, tasarım ajansı ve reklam ajansı gibi alt paydaşların tedarik edilmesi gerekmektedir. Oluşturulan ve uygulanan pazarlama planı, satış aktivitelerinin bütçelenmiş şekilde gerçekleşmesi için önemli bir ayak olup, ürünün pazardaki algısı ve dolayısıyla konumlanması için önemlidir. Planlanan satışların doğru fiyatta ve zamanda satılması projenin iç verim oranı, nakit akımı ve finansman ihtiyaçlarının doğru belirlenmesine pozitif etki yaratacağı için dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Finansman süreçleri incelendiğinde, kimlik çalışmalarıyla başlayan ve ürün karması olarak sonuçlanan süreçlerin her fonksiyon için maliyet kalemlerinin oluşturulması, gelir beklentilerinin oluşturulması, emilim tahminlerini yapılması üzerinden bir finansal modele dökülerek projenin öncelikle maliyet bütçesinin oluşturulması gerekmektedir. Gelir ve emilim beklentileri ile birlikte nakit akım tablosu oluşturularak maliyetlerin ne kadarını öz kaynak kullanarak, ne kadarını da finansman kullanarak karşılanacağı belirlenmelidir. Buna bağlı olarak finansman maliyetleri de dikkate alınarak model üzerinden senaryo çalışmaları yapılmalı, farklı senaryolarda oluşan farklı sonuçlar değerlendirilerek projenin hassasiyeti dolayısıyla riskleri belirlenmelidir. Finansal

göstergeler üzerinden ürün karması ve satış stratejilerinde son güncellemeler yapılarak inşaat süreci öncesi geliştirici son planlamalarını yapmalıdır.

Bu aşamadaki bir diğer konu, karmaşık yapılı ya da yüksek inşaat m²'sine projelerde doğru fazlamanın yapılmasıdır. Fazlamalar yapılırken, inşaat açısından, satış açısından ve nakit akımı açısından kriterler dikkate alınarak en uygun fazlamanın yapılması gerekmektedir.

2.3 PROJE VE PROJE YÖNETİMİ

Bu bölümde proje nedir ve proje yönetimi nedir sorularını cevaplayıp, dünyada kabul görmüş proje yönetim metodolojileri tanımlanarak, proje yönetim esasları açıklanacaktır. Gayrimenkul geliştirme projelerinin özeline inip, en uygun metodoloji ve geliştirme sürecinde hangi safha da dâhil olunması gerektiği tartışılacaktır. Proje yönetim firmasının gerekliliği hakkında genel bilgiler paylaşılacaktır.

Bölümün ilerleyen kısmında finansman ihtiyaçlarının belirlenme sürecinde proje yönetim firmasının varlığının etkileri de ayrıca tartışılacaktır. Maliyet kalemlerinin belirlenmesinde, profesyonel proje yönetim firmalarının varlığının en yakın tahminlerin yapılmasına olanak sağlayıp sağlamadığı araştırılacaktır.

2.3.1 Proje ve Proje Yönetimi Tanımlamaları

Proje tanımını Ayaydın (2000, s.5) “Proje kavramı, kişilerin kafasında oluşturdukları herhangi bir düşünceyi, düşünce evresinden uygulama evresine geçirmeyi istemesiyle başlayan ve hedefe ulaşıncaya sona eren bir süreçtir.” şeklinde yapmıştır. Projenin tanımına uygun olarak projenin bir süreç olduğu ve bu gerçeğe uygun bir başlama ve bitiş zamanı olması gerekmektedir. Her proje bir amacı gerçekleştirmek için var olur ve amacın gerçekleşmesiyle sona erer. Operasyon ise sürekli devam eden işlerdir. Bu durumu Ayaydın (2000, s.5) “Bu hedeflerin özgün olması ve devamlı olarak tekrar edilen işler olmaması operasyon kavramı ve proje kavramını birbirinden ayıran unsurlardır.” şeklinde tanımlamıştır.

Gayrimenkul projeleri özeline bakıldığında, geliştirici firmanın yatırım yapma isteğiyle başlayan ve stratejisine uygun olarak inşaat ve satışları tamamlaması ile ya da varsa elindeki ticari ünite vb. kiralama süreçlerinin tamamlanmasıyla sona eren bir süreçtir.

Türkiye’de geliştiriciler ellerindeki ticari üniteleri belli bir kar oranına ulaşana kadar ellerinde tutarak, operasyon ve mülkiyetlerini belli bir seviyeden sonra satmaya meyillidir. Bu aslında geliştiricinin projeden çıkış stratejidir, yani projenin aslen sona erme tarihidir.

Proje yönetimi tanımını Ayaydın (2000, s.5) “Proje yönetimi ise projenin hedefine ulaşmasını sağlamak için gerekli ve birbirinden farklı disiplinlerin projenin hacmine, maliyetine, süresine ve büyüklüğüne uygun bir şekilde bir araya getirilmesi, planlanması, kontrolü ve yönetilmesi işidir.” şeklinde yapmıştır.

Proje yönetimi tanımını Çipil (2017, s.21) “Proje yönetimi, proje ile hedeflenen çıktılara ulaşmak için kaynakların en doğru şekilde kullanılmasını sağlayan sistematik bir yaklaşımdır.” şeklinde yapmaktadır.

Kerzner’in (2017, s.410) belirttiği gibi:

“Proje yönetiminde mükemmelliğe ulaşmanın dört temel şartı bulunmaktadır:

- *Etkin iletişim*
- *Etkin işbirliği*
- *Etkin ekip çalışması*
- *Güven”*

Proje ve proje yönetim tanımları incelendiğinde proje yönetim firmalarının gayrimenkul geliştirme projelerinde neden var olması gerektiği açıkça görülmektedir. Bu büyüklükteki karmaşık projeler, profesyonel proje yönetim firmaları tarafından yönetilmelidir.

Bir önceki bölümde gayrimenkul geliştirme projelerinin proje safhaları açıklamasını yapılırken sürecin ilerleyişi ile ilgili olarak gerekli bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise genel anlamda bir projenin safhalarından, kısaca projenin yaşam döngüsü aşamaları tanımlanacaktır.

Saat Ersoy (2010, s.6) projenin yaşam döngüsünü “Projeler hedef ve amaçlarında farklılık gösterse de, her projenin ortak bir yaşam döngüsü, diğer bir deyişle faaliyet dizisi söz konusudur. Tüm projeler başlangıcından tamamlanmasına kadar benzer aşamalardan geçerler.” şeklinde belirtmiştir.

Yaşam döngüsü tanımını incelediğimizde aslında proje yönetimin kendi içine de bir standardizasyon algısıyla başlayıp süreçlerin standardize ederek, basitleştirip belli tanımlar üzerine oturtulduğu gözlemlenmektedir.

Projenin başlangıç, ilerleme ve tamamlanma süreleri farklılıklar gösterebilir. Projenin büyüklüğü, maliyetleri ve diğer ihtiyaçları dikkate alındığında projeden projeye göre bu süreçler farklılık gösterebilir.

Bu çalışmanın konusu olan karmaşık gayrimenkul projeleri ise genellikle yavaş ilerleyen bir hazırlık ve planlama süreci, hızlı bir uygulama süreci ve yine yavaşlayan bir tamamlama süreci barındırır.

Standardize edilmiş proje yaşam döngüsü incelendiğinde benzeri bir durum söz konusudur. Bu durumu Saat Ersoy (2010, s. 6) “Proje hedefine doğru yol alırken yavaş-hızlı-yavaş gelişme tarzının ortaya çıkması sık rastlanan bir durumdur.” şeklinde açıklamıştır.

Bunun nedenleri incelendiğinde, projenin geliştirilme sürecinde kullanılan kaynaklarla, uygulama sürecinde ihtiyaç olan kaynakların farklılık göstermesi ve gayrimenkul süreçlerinde, konsept oluşturmak, mimari tasarım süreçleri ve tedarik süreçlerinin projenin başlangıç aşamasında halledilmesi gereken unsurlar olması, inşaat sürecinin günümüz dünyasında hızlı ilerleyebilen uygulama aşaması olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumu Saat Ersoy (2010, s. 6) “Bu, esas olarak proje yaşam döngüsünün birbirini izleyen aşamalarda kullanılan kaynak düzeyinin değişkenlik göstermesinin bir sonucudur.” şeklinde açıklamıştır.

Saat Ersoy’un (2010, s.8) açıkladığı gibi:

“Proje yaşam döngüsünün aşamaları 5 başlık altında toplanmıştır:

- *Proje Kavramının Ortaya Çıkması*
- *Yapılabilirlik Analizi ve Etüdü*
- *Planlama*
- *Yürütme*
- *Projenin Bitirilmesi”*

2.4 KABUL GÖRMÜŞ PROJE YÖNETİM METOTLARI

Dünyada büyük bütçeli projeler tarih boyunca yapılmıştır. Farklı sektörlerde yapılan bu projeler zaman zaman mühendislik, mimari ya da farklı disiplinlerdeki zorluklarla süreleri çok uzayan günün teknolojisinin bağlayıcı olduğu yönetim süreçlerinden geçmiştir. Tabii ki bilinen anlamda proje yönetim teknikleri kullanılması da dönemin şartlarına uygun tekniklerle bu büyük ve karmaşık projelerin altından kalkılmıştır. Bu durumu Çipil (2017, s. 27) “modern proje yönetiminin ortaya çıkması ve sistematik olarak gelişmesi İkinci Dünya Savaşındaki yoğun ve hızlı üretim ihtiyacıyla şekillenmeye başladı.” şeklinde anlatmıştır.

Proje yöneticisi kavramının ortaya çıkışını İslamoğlu (2015, s.13) “Proje yöneticisi kavramı, ilk olarak Bechtel tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde 1950’lerin başında uluslararası bir projede kullanılmıştır.” şeklinde anlatmıştır.

Gayrimenkul projeleri özelinde baktığımızda süreç buna benzer şekilde ilerlemiş, aynı dönemde farklı disiplinlerin birbirleriyle uyumlu ve ortak bir amaca hizmet eder şekilde çalışabilir hale getirilmiştir. Bu sayede günümüzde karmaşık gayrimenkul geliştirme projeleri gerçekleştirilebilir hale gelmiştir.

Dünya üzerinde kabul görmüş yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- i. Şelale
- ii. Çevik
- iii. Scrum
- iv. Kanban
- v. Yalın
- vi. Altı Sigma

Bu kabul görmüş yöntemlerin pozitif ve negatif yanları mevcuttur. Yapılan işe göre doğru yöntemin seçilmesi önemlidir. Gayrimenkul geliştirme projelerinde doğası gereği planlama aşamasının detaylı olması ve geriye dönük değişikliklere elverişli olmaması nedeniyle şelale yöntemi en uygun yöntemdir.

Şelale yöntemi, bir iş biterken diğer adımın başlaması üzerine kurulu bir yöntemdir. Şelale yönetimini Çipil (2017, s.28) “ Proje yönetim metodolojileri içinde en geleneksel

ve yaygın olandır. Ardışık denilen bir yapıya sahiptir. Projeniz başlangıç evresinden sonuna kadar aşama aşama ilerler. Üretim ve inşaat sektöründeki uygulamalarla gelişmiştir.” Şeklinde tanımlamıştır.

Bu çalışmaya konu olan karmaşık gayrimenkul geliştirme projeleri üzerinden örnek verecek olursak;

Belirlenen yöntem her zaman o projenin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasitede olamayabilir. Ancak çalışmalar yapılırken belli bir metodoloji benimsenerek üzerine yapılacak geliştirmelerle çalışmakta fayda vardır.

2.5 GAYRİMENKUL PROJELERİNDE PROJE YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ

Geliştirici firmanın proje ile ilgili hedeflerini özetleyecek olursak; zamanında ve bütçesinde tamamlamak, ihtiyaç listesine uygun bir gayrimenkule sahip olmaktır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için geliştiricinin olumsuzlukları zamanında öğrenmesi ve düzeltici önlem alabilme kapasitesini olması gerekmektedir. Projenin belirlenen bütçede ve zamanda tamamlanması geliştirici için önemli bir hedef olsa da, projeden istenen dönüşü alabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle sırf inşaat süreci değil, belirlenen satış hedeflerinin tutturulması için gerekli satış ve pazarlama stratejilerini de gerçekleştirebiliyor olması gerekmektedir.

Gayrimenkul geliştirme projelerinde proje yönetim ihtiyacı tarihsel olarak inşaat projelerinin büyümesiyle başlayan bir süreçtir. Bu durumu İslamoğlu (2015, s.12) “ 19. Yüzyılın sonlarında, Amerika Birleşik Devletleri’nde büyük ölçekli inşaat projelerindeki artış önemli kararlar almayı da beraberinde getirmiş ve iş sahipleri aniden kendilerini binlerce işçi, işlem ve malzemenin organize edilmesi uğraşı içinde bulmuştur.” şeklinde aktarmıştır. Daha önceki bölümde bahsedildiği üzere İkinci Dünya Savaşı sonrasında proje yönetim anlayışı sistematikleşmeye başlamıştır.

Gayrimenkul geliştirme sürecini Yılmaz (2006, s. 16) “Gayrimenkul geliştirme disiplinler arası bir bilimdir. Bu nedenle farklı sektörlerden kişilerin ekip çalışması yapması gerekmektedir.” şeklinde tanımlamıştır. Farklı disiplinlerin bir arada uyumlu çalışabiliyor olması projenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Proje yönetim firmaları hem bu disiplinlerin koordinasyonunu sağlayan hem de yeri geldiğinde farklı disiplinlerin

ihtiyaçlarını birbirlerine doğru aktarılmasını sağlayan tercüman görevi de görmektedir. Bu durumu Yılmaz (2006, s.41) “ Disiplinler arası bu çalışmada farklı meslek grupları bir proje yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Proje yöneticisi bu gruplar arasındaki koordinasyonu sağlarken aynı zamanda da kaynakların doğru harcanmasını sağlamaktadır.” şeklinde açıklamaktadır.

Bir önceki bölümde tanımlanan karmaşık projelerdeki geliştirme süreçleri dikkate alındığında, süreç boyunca birden fazla sürecin aynı anda yürütülmesi ve farklı disiplinlerin gereksinimlerinin proje/programın ana hedeflerinden sapmadan, karşılanması gerekmektedir. Geliştirici firmaların bu büyüklükte ve karmaşıklıkta projeleri tek başına yürütebilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Uzayan proje sürecinin karlılığa olan etkisi dikkate alındığında, profesyonel bir proje yönetimi şirketinin proje ihtiyaçlarına göre oluşturacağı kadronun desteği ile projenin süreçler anlamındaki riskleri minimize edilebilir.

Çipil’in (2017, s.21) açıkladığı gibi:

“Proje yönetimiyle ilgili dünya genelinde standartları belirleyen bir organizasyon olan Project management institute’un proje yönetiminin değeri isimli çalışmasında da belirttiği üzere, proje yönetimi proje risklerini azaltıyor, maliyetlerini düşürüyor ve proje başarı oranlarını yükseltiyor.”

Türkiye’de proje yönetim firmaları karmaşık projelerde tercih ediliyor. Özellikle birden çok paydaşı olan projelerde doğru dokümantasyon yapılması ve karmaşık süreçlerin doğru ve verimli yönetilebilmesi için tercih ediliyor.

İslamoğlu’nun (2015, s.50) açıkladığı gibi:

“ Türkiye’deki mal sahiplerinin bir proje yönetim firması ile çalışmak istemelerinin başlıca nedenleri arasında, projenin belirlenen süre ve maliyet sınırları içinde tamamlanması, kompleks ve çok paydaşlı projelerde koordinasyonun sağlanması ve proje paydaşlarına gerçekçi ve kritik hedefler verilerek projenin etkin bir şekilde yönetimi gösterilmiştir. Çalışanların ve proje paydaşlarının memnuniyetini arttırmak nedenleri ise yatırımcıların bir inşaat proje yönetim firması ile çalışmak istemesinin nedenleri arasında gösterilmiştir.”

Proje yönetim firmasının bir önemli katkısı da, özellikle kaynak kıstı olan geliştirici firmaların maliyetler bölümünde bahsedilen operasyonel maliyetlerinin azaltılması açısındandır. Proje yönetim firmaları geliştirici adına birçok sorumluluğu üstlenerek geliştiricinin operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. Profesyonel proje yönetim firmaları geliştiricinin beklentileri ve dış kaynak kullanarak çözmek istediği personel

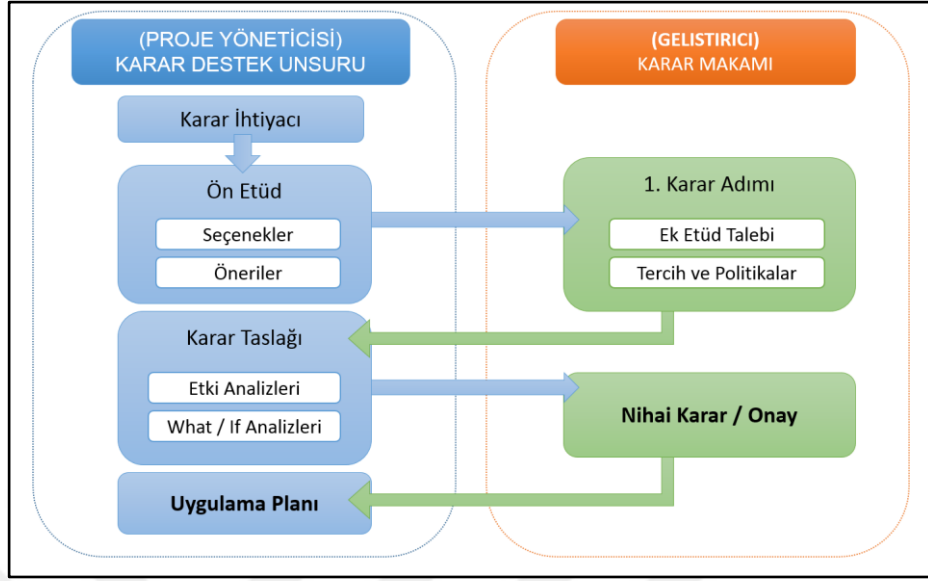
ihtiyaçlarını karşılayacak yapıdadır. Bu geliştirici personel atmak anlamına gelmemekte olup sadece geliştirici adına bir işte uzmanlaşmış kişi veya kişilerin o işle alakalı süreçleri yönetmesi anlamına gelmektedir. Doğru kaynak oluşturulması, gereksiz personelin projeye maliyet olarak yüklenmemesi maliyetleri azaltan önemli bir unsurdur. Bu durumu Saat Ersoy (2010, s. 177) “ Kaynak tahsisi sorunu örgütün yürüttüğü projeler için sınırlı miktarda kaynağa sahip olmasından dolayı ortaya çıkar” şeklinde açıklamıştır. Projenin farklı safhalarında farklı personel ihtiyaçları gerekmektedir. Projenin yaşam döngüsünü incelediğimizde projenin hızlı olduğu dönemlerde, örneğin inşaat sürecinin başlamasıyla, personel ihtiyacı artabilir. Proje yönetim firmaları süreçleri öngörerek personel ihtiyacı planlamalarını önceden yapar ve projenin bütçe çalışmalarına katkıda bulunarak projenin zamanında, bütçe dâhilinde ve istenen kalitede bitmesini sağlamaktadır.

Ata'nın (2009, s.99) açıkladığı gibi:

“ Bugünün inşaat projelerinin maliyetli ve karmaşık olmasından, beklenmeyen olaylar ve tahmin edilemeyen birçok durumu barındırmasından dolayı planlamayı, tasarımı ve inşa edilebilir tüm çerçeveyi yönetebilecek bütünleşik bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. İnşaat projelerinin mal sahipleri günümüzde, mal sahibinin ve projenin beklentilerine ve maliyetlerine farklı çözümler getiren çeşitli teslim yöntemleri seçenekleriyle karşı karşıyadır. Proje yönetimi, bu farklı teslim yöntemlerinin projenin hedeflerine ve mal sahibinin beklentilerine ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.”

Proje yönetim ekibinin sorumluluğu etkin bir proje yönetimi yapabilmektir. Bunun içinde; geliştiriciyi olumsuzluklarla ilgili erken uyarabilmek, geliştiricin karar sürecine destek verebilmek, çevik çözüm önerileri geliştirebilmek, doğru proje ve müellif seçebilmek vb. sorumlulukları doğru yönetebilmektir. Proje yöneticisinin bu sorumlulukları yerine getirirken; tecrübeli kadrolara, uygun bir metodolojiye, yönetim sistematiğine, iletişim sistemine, tecrübeye, mesleki bilgi birikimine ve şirket kültürüne sahip olması gerekmektedir. Şekil 2.2'de proje yöneticisi ve geliştirici arasındaki karar alma sürecini gösterilmektedir.

Şekil. 2.2: Proje Karar Mekanizması



Çipil'in (2017, ss. 22-23) belirlediği faydalar:

“Proje Yönetiminin sağlayabileceği temel faydalar:

- Maliyetleri kontrol etmek*
- Müşteri beklentilerinin yönetmek*
- Proje kapsamını kontrol etmek*
- Etkili karar almak*
- Sağlıklı iletişime ve işbirliğine sahip olmak*
- Riskleri yönetmek*
- Tekrar kullanım ile para ve zamandan tasarruf*”

Proje yönetim ekibinin işi sahiplenmesi ve geliştiricinin hedeflerini doğru algılayabilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleştirebilmesi için geliştirici firmanın proje ile ilgili finansal beklentilerini belirlemeli, bu beklentilerin karşılanabilmesi için gerekli ürün karmasını tanımlamalı, ürün karmasına uygun hedef kitleyi belirlemeli, hedef kitleye uygun kalitede ürününü geliştirmeli ve hedef kitleye yönelik uygun satış ve pazarlama stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Geliştirici bahsi geçen konularda yapılan ön hazırlık sayesinde doğru ürünü doğru müşteriye doğru zamanda doğru fiyatla satabilir. Bu projenin karlılığı için oldukça önemlidir. Proje yapısı karmaşıklaştıkça net bir şekilde bütün ihtiyaçların belirlenmesi her zaman olası olmayabilir. Netleşmemiş konular, mimari tasarım süreçlerinde, inşaata başlamada gecikmelere neden olabilir. Yaşanan her gecikme nakit akımında negatif değişikliklere yol açabilir bu da iç verimlilik oranı düşürebilir.

Bu kriterler dikkate alındığında proje yönetim ekibinin alışılmışın aksine inşaat süreci başlarken değil yatırım kararı verilmesi dahil ilk fikir aşamasından geliştirici firmaya destek olması projenin zamanın da tamamlanması ve hedeflenen kar oranlarına ulaşabilmesi için gereklidir.

Ata'nın (2009, s.103) açıkladığı gibi:

“ Projenin ön tasarım evresinde projenin başarıya ulaşmasını sağlayacak yönetim planının oluşturulması ve farklı disiplinlerdeki bileşenlerin koordinasyonunun sağlanması amaçlanmaktadır. Bu aşamada öncelikle proje yöneticisi seçilmektedir ve proje organizasyonu oluşturulmaktadır. Ayrıca bu aşamada proje prosedür el kitabı yazılır ve yönetim bilgi sistemleri belirlenir.”

Bu noktada bir önceki bölümde bahsedilen dünya üzerinde kabul görmüş proje yönetim metodolojilerinin proje yapısı karmaşıklıktıkça etkinliğini değerlendirmek gerekmektedir. Daha önceki bölümde şelale yaklaşımın karmaşık gayrimenkul geliştirme ve inşaat projeleri için uygun bir yöntem olduğu bahsedilmiştir. Ancak proje yapısı karmaşıklıktıkça şelale yaklaşımının bazı negatif yanları bu karmaşık yapının beklentilerini karşılamakta yetersiz kalabilir. Proje yönetim firmasının projeye mimari grup seçildikten sonra dâhil olması ya da yüklenici firma seçildikten sonra dâhil olması zaman zaman geçmişte alınmış olan kararların uygulanabilir olmaması ya da finansal açıdan beklenenden daha büyük maliyetler yaratması gibi durumların geç fark edilmesine neden olabilir bu sebeple profesyonel proje yönetim firmalarının kullanılması önem arz etmektedir. Tasarım öncesi dönemden itibaren proje yönetim firmasının varlığı maliyetleri düşürebilmektedir.

Ata'nın (2009, s.105) açıkladığı gibi:

“ Maliyet yönetimi, ön tasarım aşamasında tüm proje maliyetlerinin tüm proje süresince yönetilmesini, kontrol edilmesini, izlenmesine yönelik sistemlerin kurulmasını ve projenin öngörülen maliyet sınırları içerisinde kalmasını amaçlamaktadır. Bu aşamada projenin yeri görülmekte ve yapı maliyetlerini etkileyecek faktörler araştırılmaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yapım bütçeleri oluşturulmakta ve maliyet analizleri yapılmaktadır.”

3. VERİ VE YÖNTEM

Literatür taraması kısmında proje ve proje yönetiminin genel tanımları ve gayrimenkul geliştirme süreçlerinin işleyişi hakkında bilgi verilmiştir. Süreç içindeki maliyet ve gelir hesaplamaları nakit akışı ve dış finansman karar alma süreçlerini incelediğimizde proje yönetim firmalarının projeye katkılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Proje dâhil olunan safha ve bunun hem projeye yönetiminin uygulanabilirliği açısından etkileri, hem de maliyetler ve dış finansmanla alakalı finansal çıktılar üzerine etkileriyle ilgili detaylı çalışma için farklı bir çalışma yapılması gerektiği belirlenmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde maliyet kalemlerinin belirlenmesi ve yönetilmesi açısından yaklaşımlar olduğu görülmüş ama finansmana olan etkileri tartışılmamıştır.

Bu bölümde proje yönetim şirketi çalışanları ve gayrimenkul geliştirme şirketi yöneticilerinin daha önceki bölümlerde bahsedilen proje yönetim firmasının projeye hangi safha da dâhil olması ve bunun finansman üzerine etkileri üzerine görüşlerinin derlenmesi amaçlanmaktadır.

Bulgular bölümünde objektif olarak çıkan sonuçlar paylaşılacak ve bununla alakalı olarak tartışma ve sonuç bölümünde tez konusunun asıl sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır.

Veri toplama aşamasında farklı konum ve yetkilerdeki sektör çalışanlarının bilgi, tecrübe ve düşüncelerini anlaşılır kılabilecek ve çalışmanın asıl sorusu üzerine cevap oluşturabilecek bilgilerin toplanması amaçlanmıştır.

Sayısal bilgiler üzerinden bu verilerin toplanabilmesi mümkün olmadığı için anket yapmak ya da röportaj yapmak arasında bir seçim yapılmıştır. Bu seçim verilerin en net ve tarafsız şekilde aktarılabilmesi dikkate alınarak yapılmıştır. Anket yapılması durumunda çok sayıda kişiye ulaşılabilecektir ancak soruların daha net sorulması gerekecek ve daha kısa cevaplar alınacaktır. Anket cevaplayıcıları belirlenirken kişi sayısını arttırmak için kriterleri azaltmak gerekecektir. Bunun yanı sıra röportaj yapılması durumunda, kişilere daha fazla vakit tanınabilecek, ana sorular üzerinden kişiler kısıtlanmadan cevap verebileceklerdir. Bu da sorunun kapsamı dışında işaret etmek istedikleri başka noktalar varsa bunların keşfedilmesini sağlayacaktır. Röportaj

yapılması durumunda çok sayıda kişiye ulaşılamayacak olması negatif yanıdır. Her iki yöntemin artı ve eksi tarafları incelenerek tek bir yöntem ile çalışılması tercih edilmiştir.

Bu anlamda, ilgili çalışanların fikirlerini sözel olarak derlemek, fikirlerini tam ve eksiksiz yansıtabilmek için tercih edilmiştir.

Sözel derleme yapılabilmesi için iki farklı çalışma grubu kurulmuş ve onlarla kısa röportajlar yapılmıştır. Birinci grupta üç kişi ile röportaj yapılmış olup, ikinci grupta dört kişi ile röportaj yapılmıştır. Anket çalışması olmadığı için yedi kişi ile yapılan röportaj içerik olarak dolgun ve detaylı cevaplardan oluşmaktadır.

Birinci grup gayrimenkul geliştirme firmalarında üst düzey görev alan ya da daha önce almış kişilerden oluşurken, ikinci grup proje yönetim firmalarında üst düzey görev alan ya da daha önce almış kişilerden oluşmaktadır. Birinci grupta tercih edilen katılımcılar çalışmanın özüne uygun olması için müteahhitlik vasfı bulunmayan şirketlerden seçilmiştir.

İki farklı grup oluşturulmasındaki amaç aynı projeye dâhil olsalar bile farklı sorumluluklar üstlendikleri için sorulara bakış açılarında fark olacaktır. Bu sebep gruplaştırma yapılmıştır.

Her gruptaki bireylerle birbirlerinin cevapları paylaşılmadan belli sorular yöneltilmiş ve bu çalışmanın konusu olan asıl sorunun cevabı herhangi bir yönlendirme olmaması adına dolaylı olarak aranmıştır. Sorular her gruba aynı sırayla sorulmuş olup her iki grup için farklı sorular oluşturulmuş ve proje yöneticisi veya geliştirici kimliklerine göre cevap verilmesi talep edilmiştir. Her katılımcıya üçer soru sorulmuştur. Soruları cevaplarken mevcut çalıştıkları kurumlardaki yaklaşımlarını değil, geçmiş tecrübeleri ile değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Gayrimenkul geliştirme şirketleri grubunda mensup kişilerin soruları cevaplarken müteahhitlik vasfı olmayan şirketleri düşünerek cevaplaması ayrıca talep edilmiştir. Proje yönetimi grubunda olan katılımcılara ise herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir.

Her katılımcı on beş yıl üzeri deneyimli çalışanlardan seçilmiştir.

Buradaki görüşlerin hiçbirisi kişilerin çalıştığı kurumlara ait görüşler olmayıp, tamamen kendi kişisel düşüncelerine göre cevaplardan oluşmaktadır.

Yapılan röportajlarda sorulacak sorular aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

Gayrimenkul Geliştirme Firması çalışanları için:

- i. Proje yönetim firmasının projeye hangi safhada dâhil olması proje yönetiminin uygulanması için daha verimli olur?
- ii. Proje yönetim firmasının projeye erken dâhil olmasının dış finansman kullanımındaki etkisi nedir?
- iii. Proje yönetim firmasının proje maliyetlerinin belirlenmesindeki etkisi nedir?

Proje Yönetim Firması çalışanları için:

- i. Proje yöneticisi olarak, geliştirme sürecinin inşaat öncesi aşamasında dâhil olmanın etkileri nelerdir?
- ii. Geliştirici proje maliyetlerini belirlerken proje yönetim firmasının verebileceği destekler nelerdir?
- iii. Geliştirici'nin proje hedeflerini doğru algılamakla projeye dâhil olunan safhanın bir ilişkisi mevcut mudur?

Oluşturulmuş bu sorular farklı zamanlarda on beşer dakikalık kısa röportajlarla katılımcılara sorulmuş ve cevaplar alınmıştır. Cevaplarla ilgili detaylı açıklama bir sonraki bölümde paylaşılacaktır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan röportajlarda gelen cevaplar paylaşılacaktır. Bu bölümde sadece sonuçlar paylaşılacak olup bu çalışmanın asıl amacı olan karmaşık gayrimenkul projelerinde proje yönetim firmalarının sürece hangi aşamada dâhil olması gerektiği ve projenin finansman süreçlerine olası etkileri sorusuna ilişkin yorumlar olmayacaktır.

Öncelikle Gayrimenkul geliştirme şirketi çalışanlarından oluşan grubun cevapları paylaşılacaktır. Daha sonra proje yönetimi firması çalışanlarından oluşan grubun cevapları paylaşılacaktır.

4.1 GAYRİMENKUL GELİŞTİRME ŞİRKETLERİ ÇALIŞANLARININ VERDİĞİ CEVAPLAR

(A. ERGİN, sözlü görüşme)¹

“ Proje yönetimin firmasının mümkün olduğunca erken projeye dâhil etmek proje risklerini minimize açısından önemlidir. Geliştirme açısından düşünüldüğünde ise şirketin yapısına bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Büyük bir organizasyonda geliştirme safhaları şirketin kendi departmanlarında çözülebilir ancak daha küçük organizasyonlarda geliştirme safhaları dış kaynakların desteği ile gerçekleşecekse, proje yönetim firmasının koordinasyon kabiliyetine ihtiyaç duyulabilir.

Dış finansman kullanımında proje yönetim firmasının varlığı iki açıdan pozitif etki yaratıyor; birincisi bankanın proje yönetimi firmasının varlığı banka açısından üçüncü bir şahısın gözlemi altında ilerleyen bir proje olduğu için bir güvence oluşturuyor, ikinci olarak da yapılmış olan fizibilite çalışmasının şirket dışı kaynaklar tarafından yapılmış olması güvenilirliğini arttırıyor.

Bu soruda cevap şirketin organizasyonel yapısına, mali gücüne, önceki tecrübelerine ve karar alma mekanizmalarına göre değişiklik gösterir. Daha önce geliştirilen projenin yapıldığı ülke ve/ya bölge de tecrübesi olan, sürekli benzeri işler gerçekleştiren firmalarda projenin maliyet kalemleri, iç kaynakların kullanımı ile hesaplanıp bütçelendirilebilir,

¹ Uluslararası bir geliştirme şirketinin Türkiye genel müdürü

ancak bölgede yatırım yapan yabancı bir grupsa ilk kez bu bölgede yatırım yapıyorsa ya da daha önce yaptığı yatırımlardan farklı bir yatırım yapıyorsa maliyet hesaplamaları için proje yönetim firmasından destek / danışmanlık almak faydalı olabilir.”

(A. ÇIÇEKDAĞI, sözlü görüşme)²

“Dünyadaki örnekler incelendiğinde, özellikle Amerika ve Batı Avrupa’da projenin ön fizibilite çalışması yapıp projeye ilerleme kararı verildiğinde proje yönetim firması projeye dâhil ediliyor. Ön fizibilite çalışması yapılırken geliştirici firmanın önceki projelerindeki gelir ve maliyet kalemleri incelenerek böyle bir proje geliştirilip geliştirilemeyeceğine karar veriliyor. Daha sonraki adımlarda ise proje yönetim firmasının desteği ve yönetim becerisiyle birlikte planlama kararları, tedarik süreçleri ve uygulama süreçlerini yönetirler. Türkiye’de ise süreç çoğunlukla bu şekilde işlemiyor. Türkiye’de genellikle proje yönetim firması tasarım yapacak mimar seçiminden sonra ya da inşaat süreci başlarken geliştirme sürecine dâhil oluyor. Bu da uygulama aşamasında zaman zaman yönetimsel sıkıntılara neden olabiliyor. Risk minimizasyonu anlamında da proje yönetim firmasının en erken aşamada dâhil olması öngörüler anlamında da önem kazanıyor.

Dış finansman açısında proje yönetim firmasının en önemli katkısının düzgün dokümantasyon ve denetlenebilirlik olduğunu düşünüyorum. Kredi veren kuruluşların geliştirici firmayı tanımadığı durumlarda bunun önemi artıyor. Geliştirici firmanın mali gücünün yüksek olduğu, geliştirme yapılan bölgede daha önce proje yapmış olduğu ve daha önce o bölgedeki herhangi bir kredi veren kuruluşla çalışmış olduğu durumlarda ise proje yönetim firmasının varlığı projenin büyüklüğü de göz önüne alınarak denetlenebilirlik açısından önem kazanıyor. Fizibilite çalışmasının üçüncü şahıslar tarafından yapılmış olması da kredi kuruluşları tarafından bir pozitif değer olarak algılanacağını düşünüyorum.

Maliyet kalemlerinin hesaplanması anlamında geliştirici firmanın kapasitesi ve kaynakları ile değişebilecek bir süreç var. Dünya örneklerinde güncel maliyet verilerine ulaşmak için şirketin kaynak ve kapasitesinden bağımsız olarak mutlaka bir maliyet danışmanından destek alınıyor. Ancak Türkiye örneklerini incelediğimizde kendi elinde

² Uluslararası bir geliştirme şirketinin Türkiye eski genel müdürü

verisi olan geliştirici firmaların bu konuda danışmanlık almak gibi bir eğilimleri yok. Yabancı yatırımcıların Türkiye’de yaptıkları yatırımlarda kaynak problemi çektiklerinde bu vb. danışmanlıklara yöneldiklerini düşünüyorum.”

(M. EVAN, sözlü görüşme)³

“Proje yönetim firmaları, projeye alakalı riskleri minimize eden profesyonel firmalar olduğu için projeye erken safhalarda dâhil olmalarının pozitif etkileri mevcuttur. Proje yönetim firmalarını genellikle tasarım aşamasında ya da inşaat aşamasında projeye dâhil oluyorlar. Önemli kararların alındığı planlama döneminde de proje yönetim şirketlerinin varlığı proje beklentilerinin proje yönetim firmasınca daha iyi algılandığı kanaatindeyim. Proje hedeflerini doğru algılamak proje sürecinde oluşabilecek riskleri önceden görmeye ve oluşan problemi proje hedeflerinden sapmadan çözmek için doğru yaklaşımların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Dış finansman alımı geliştirici firmanın özellikleriyle oldukça alakalıdır. Projenin geliştirildiği ülkede daha önce yatırımları olan ve dış finansman kullanmış olan geliştiriciler kredi veren kuruluşlarca daha iyi tanınmaktadır. Bu anlamda sadece kredi kuruluşu adına monitoring hizmeti verilebilir.

Bölgede ilk kez proje geliştiren ya da daha önce yapılmış geliştirme projelerinden daha büyük projeler geliştirme hedefinde olan firmalar içinse proje yönetiminin varlığı üçüncü şahısın denetiminde olması ve düzgün dokümantasyon yapılması anlamında kredi kuruluşu için pozitif bir etki yaratacaktır. Geliştirici firmanın tecrübe seti ve kaynaklarıyla alakalı bir durum söz konusu. Eğer geliştirici firma sürekli ve sık yaptığı projelere benzer bir proje yapıyorsa kendi elindeki verilerle doğru maliyet hesabı yapabilir. Bu anlamda bir maliyet danışmanına ya da proje yönetim firmasına ihtiyaç duymaz ama elinde güncel veriler yoksa ya da bu iş için ayırabileceği kaynak yoksa böyle bir danışmanlık hizmeti alabilir.”

³ Konaklama yatırımları yapan geliştirici şirketin genel müdürü

4.2 PROJE YÖNETİM ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ VERDİĞİ CEVAPLAR

(B. KARSAK, sözlü görüşme)⁴

“Genellik proje yönetim firmaları tasarım aşamasında ya da inşaat aşamasında projeye dâhil oluyorlar. Projenin geliştirme aşaması başladığında projeye ilgili önemli kararların çoğu inşaat öncesi aşamalarda alınıyor. Eğer Proje yönetim firması proje bu aşamalarda dâhil olmazsa geriye dönük kararların çoğu değiştirilemeyeceği için bazı problemlerin çözümü zorlaşmış oluyor. Özellikle tasarım aşamasında var olmazsa mimarın geliştiricinin isteklerini tam olarak algılayıp en doğru ürünü tasarladığından emin olunamıyor bu da uygulamada bazı problemlerin çıkmasına neden oluyor. Kalite, zaman ve bütçe açısından bakıldığında her paydaşın projeden beklentileri farklı olduğu için geliştiricinin hakkı her zaman korunamıyor bu nedenle projenin ilk aşamalarından itibaren proje yönetim firmasının olması proje yönetiminin uygulanabilirliği için önem arz ediyor.

Proje maliyetleri belirlenirken özellikle tasarım kararları ile ilgili kısımda proje yönetimi firması olmazsa her mimar kendi portföyünün en güzel ürününü tasarlamaya çalışacağı için bütçe ve uygulanabilirlik kıstaslarını göz ardı edebiliyor. Proje yönetim şirketi değer mühendisliği yaparak maliyetleri azaltabiliyor. Ayrıca mimarın görsel, estetik olarak seçtiği malzemelerin başka disiplinlerle olan ilişkilerini inceleyerek doğru ve geliştiricinin beklentilerini karşılayacak en iyi kalite fiyat oranına sahip malzeme seçimi yapılmasını sağlıyor, dolayısıyla inşaat sürecinde malzeme değiştirmekten doğabilecek maliyetleri elemiş oluyor.

Proje yöneticisi geliştiriciyi temsil eden, geliştiricinin çıkarlarını koruyan aynı zamanda işin planlanan zamanda ve bütçede bitmesini sağlayan bir kurum olduğu için, geliştiricinin beklentilerini hangi aşamada dâhil olursa olsun algılayabiliyor olması gerekiyor. Elbette projeye ne kadar erken dâhil olursa geliştiriciyle beraber önemli kararların alınması sürecinde beraber çalışacağı için geliştiricinin yatırımsal beklentilerinin farkında olacağı ve alınan kararların hangi motivasyonda alındığını bilmenin ileride oluşabilecek problemlerin doğru yaklaşımlarla çözülmesine olanak sağladığını düşünüyorum.”

⁴ Uluslararası bir proje yönetim firmasında iş geliştirme müdürü

(O. BİRECİK, sözlü görüşme)⁵

“Gayrimenkul geliştirme projelerinde projeye erken dâhil olmanın planlama kararların sağlık alınması, eksiksiz doküman oluşturulması, maliyet ve uygulama planı optimizasyonu yapılması, süreçler arası geçişlerde kopuklukların önüne geçilmesi, bütüncül bakış açısının projenin en başından sağlanması, projenin erken aşamalarından itibaren risklerin yönetilebilir olması gibi pozitif etkileri mevcuttur. Proje yönetim firması profesyonel olarak bu işi yaptığı için mesuliyeti vardır. Şirket içi kaynaklar kullanılarak oluşturulmuş proje ekiplerinin olası hatalarda kişiyi işten çıkartmaktan öte yapabileceği bir şey yokken, profesyonel şirketlerden oluşan zarar tanzim edilebilir. Bu yüzden çoğu proje yönetim şirketi profesyonel mali mesuliyet poliçeleri yapmakta ve böyle bir durumda oluşan zararı ödeyebileceklerini göstermektedir.

Başta inşaat maliyetleri olmak üzere gerçekçi, alternatifleri çalışılmış ve değer mühendisliği yapılmış bütçeler oluşturulması gibi proje yöneticisinin geliştirici firmaya destekleri mevcuttur. Bu da geliştiricinin maliyet optimizasyonu yapmasına dolayısıyla karlılığını arttırmasına etkindir. Proje yöneticisi sırf maliyetlerin önceden bütçelenmesine verdiği destekle değil aynı zamanda inşaat süresinde de maliyet kontrolü yaparak geliştiricinin kaynaklarını doğru kullanmalarına katkı sağlamaktadır.

Proje yöneticisi, projeye hangi safhada dâhil olursa olsun geliştiricinin beklentilerini anlamakla mükelleftir. Geliştiricinin iş hedeflerinin doğruluk payı yüksek, ayakları yere basan bir şekilde gelişmesi için erken safhalarda katılmasının pozitif etkisi olacaktır.”

(E. ERDÖNMEZ, sözlü görüşme)⁶

“Sürece belirli ölçüler, sınırlar dâhilinde katılmanın faydalı olduğunu düşünüyorum. Geliştiriciyi özellikle projenin realize olması noktasında karşılaşılabilecek ciddi zorluklar konusunda uyarabilir. Ayrıca değer mühendisliği, optimizasyon anlamında daha sonra özellikle inşaat sürecinde ciddi fayda sağlayacak (ancak geliştirici için çok da olmazsa olmayan) konular hakkında yönlendirebilir. Bir başka önemli nokta da geliştirici ekibin ne istediği, neyi hayal ettiği, nasıl bir beklenti içerisinde olduğunu hissetme, bunun bir sinerji oluşturması ve proje gerçekleşirken bunun bir motivasyona dönüşme ihtimali de

⁵ Uluslararası bir proje yönetim firmasında proje direktörü

⁶ Uluslararası bir proje yönetim firmasında proje müdürü

bulunmaktadır. Ancak buradaki tek minör endişe, dominant karakterdeki bir proje yönetim ekibinin inşaat öncesi aşamalarda kalıplara bağlı, sadece inşai zorluklar yönünden bakan, daraltıcı bakış açısının dayatmasını bir handicap olarak görüyorum.

En temel anlamda maliyet tahminlemesi, değer mühendisliği (Ağırlıklı olarak tasarım aşamasında) desteği verebilir. Bunun yanında piyasadaki geçerli, makbul şirketler ve ürünler noktasında iyi bir yönlendirme sağlayabilir. Projenin genel konseptine yönelik maliyetler konusunda bilgi verebilir. (Örneğin LEED Gold kaynaklı olarak yüzde... maliyete ihtiyaç bulunmaktadır vb.)

Projeye ne kadar erken dâhil olunursa proje hedeflerinin o kadar daha iyi anlaşılacağını düşünüyorum. Bununla birlikte iyi dokümente edilmiş, iyi hazırlanmış dosyalar üzerinden iyi iletişim kurulan projelerde de çok farklı olmayan, bilindik projelerde son aşamada dâhil olmanın ekstra bir dezavantaj oluşturmayacağını düşünüyorum.”

(M. KOCAKULAK, sözlü görüşme)⁷

“Proje hedeflerine ulaşmak için ne kadar erken dâhil olunursa kalite, zaman, bütçe kısıtları anlamında proje yönetim şirketi o kadar verimli çalışıyor. Tek etkenin projenin hangi safhasında dâhil olunduğu değil geliştirici firmanın ne kadar işbirlikçi ya da proje yönetimine ne kadar inandığı da proje yönetiminin uygulanabilirliği ve faydasının maksimize edilmesi için önemli bir kriter. Müteahhit vasıfları olmayan geliştirici firmalar için proje yönetimi kesinlikle daha fazla fayda sağlıyor. Yatırım aşamasında geliştirici bazı durumlarda tam olarak ne istediğini bilse de bazı durumlarda geliştirilecek projeye alakalı olarak farklı danışmanlıklar alması gerekebiliyor. Geliştiricinin danışmanlık alması gerektiğini bilmediği durumlarda proje yönetim firması bu anlamda geliştirici için yönlendirici olup bu danışmanların geliştirici adına koordinasyonunu sağlıyor. Doğru projeyi geliştirmek kadar doğru mimarın seçimi, doğru malzemenin seçimi ya da doğru yüklenici firma seçimi gibi süreçlerde proje yönetiminin varlığı önem arz ediyor. Örnek verecek olursak, geliştirici ikonik bir tasarım mı istiyor ya da fonksiyonel bir bina mı istiyor, doğru mimari gruplarla iletişime geçip tedarik sürecinin yönetilmesi proje yönetim firmasının sağlayabileceği pozitif faydalardan biri olacaktır.

⁷ Uluslararası bir proje yönetim firmasında üst düzey yönetici

Maliyetlerin belirlenme aşamasında proje yönetim firmasının verebileceği destek geliştiricinin profiline göre değişiklik gösteriyor. Proje yönetim firmaları sürekli farklı projelerde benzeri işler yaptığı için güncel fiyatlara sahip oluyor. Burada asıl dikkat edilmesi gereken husus, zaman zaman yüklenici firmalar proje yönetim firmasının projeye dâhil olduğunu öğrendiğinde teklif bedellerini yükseltebiliyor. Ancak bu engellenebilir/yönetilebilir bir durum. İhale süreci yönetilirken proje maliyet kalemleri inceleniyor ve doğru değerlere pazarlık aşamalarında gelinebiliyor.

Proje yönetim firması projeye ne kadar erken dâhil olursa geliştiricinin iş hedeflerinin hem doğru oluşmasının sağlanması anlamında hem de diğer paydaşların proje hedeflerini doğru algılaması anlamında önemli oluyor. Özellikle mimari tasarım tedarik sürecinden önce proje yönetim firmasının dâhil olması geliştiricinin istekleri ve beklentileri doğrultusunda, geliştiriciyi doğru mimarlara yönlendirilmesi açısından öncelikle zaman tasarrufu sağlıyor. Buna bağlı olarak doğru mimarla çalışmak ve mimari tasarım süreçlerini sürekli denetim altında tutmak doğabilecek ek maliyetlerin önlenmesi anlamında önem taşıyor.”

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Veri toplama ve bulgular bölümünde karmaşık gayrimenkul geliştirme projelerinde, proje yönetimi ve proje yönetiminin varlığının finansmana etkileri üzerine uygulanan metodoloji ve çıkan sonuçlar aktarılmıştır. Özetleyecek olursak bu çalışmanın asıl amacına yönelik veriler sözel derleme yoluyla sektörün iki farklı alt koluyla yapılan röportajlarla veriler toplanmıştır. Bulgular bölümünde de verilen cevaplar eksiksiz ve tarafsız şekilde aktarılmıştır.

Literatür taraması kısmında proje yönetiminin neden gerektiğini sorgulayan bölümde, diğer kaynaklardan alınan bilgilerde de görüldüğü gibi maliyet kalemlerinin yönetilmesi açısından proje yönetim şirketinin tasarım tedarik sürecinden önce projeye dâhil olmasının faydası vardır. Daha önce yapılmış farklı çalışmalarda olayın teknik boyutları daha fazla dikkate alınmış olup finansal etkilerinde kısaca bahsedilmiştir. Ancak bu çalışmanın asıl hedefi olan proje finansmanına etkisi ve maliyet süreçlerine etkisi ile alakalı çalışmalardan bir sonuç çıkarılamamaktadır. Maliyet kısmı finansman ihtiyacının belirlenmesi için gerekli bir ayaktır ama yalnız başına maliyetler finansman ihtiyacının belirlenmesi için yeterli değildir. Gelir tahminlemeleriyle birlikte oluşturulacak nakit akış tablosuna göre incelenmeli buna göre finansman ihtiyaçları belirlenmelidir. Finansal göstergeler üzerinden yapılacak çalışmalarla dış finansman kullanarak proje pozitif etki yaratılması amaçlanmalıdır.

Bu sonuçlara göre daha önceki bölümlerde bahsedilmiş olan gayrimenkul geliştirme süreçlerini de dikkate alarak durumu değerlendirilmesi yapılmasında fayda vardır.

Bu çalışmada bu konunun ele alınma sebebi, Türkiye’de giderek güçlenen gayrimenkul sektörünün doğru araçları, metotları kullanarak profesyonellik seviyesinin artmasının sağlanması, sektördeki büyük oyuncuların ürettiği ürünlerle son kullanıcıya doğru kalite ve fiyatta ürün sunabilmesinin sağlanması ve özellikle geliştirici firmaların kısıtlı kaynaklarını doğru yönetilmesinin proje yönetim firmalarının desteğiyle mümkün olabileceğinin ve bunun doğal sonucu olarak kar oranlarının yükselip yeni yatırım fırsatlarının oluşmasının sağlanmasıdır.

Bu tez bilimsel anlamda proje yönetimi ile finansman arasında pozitif bir korelasyon kurmayı hedeflemiş olup belirli ölçüde bu korelasyonun varlığını kanıtlamıştır. Ayrıca

sektörel anlamda da ticari beklentilerin gerçekleşmesi bakımından proje yönetim şirketinin varlığının pozitif etkileri olması bundan sonra yapılacak gayrimenkul geliştirme projelerinde bu konunun dikkat edilmesi gereken bir husus olduğunu ortaya koymuştur.

Bu tezin konusu olan proje yönetiminin karmaşık projelerde var olmasının pozitif etkileri ve finansmana etkileri pozitif olarak gözlemlenmiştir.

Bu çalışmaya başlarken maliyet bütçelendirmesi yapım aşamasında geliştiricilerin proje yönetiminden daha büyük destek alabileceği düşünülmüş olup proje yöneticilerinin bu şekilde düşüncelerine rağmen geliştiricilerde genel kanının yeterli kaynak olması durumunda şirketlerin öz kaynaklarını kullanarak maliyet kalemlerini hesaplamaya yöneldiği görülmektedir.

Geliştiriciler ve proje yöneticilerinin verdiği cevaplardaki ortak sonuçlarla farklılık gösterdikleri noktaları belirleyerek proje yönetim firmalarının hangi safhada dâhil olmasının daha verimli olacağı ve proje yönetim şirketinin varlığının maliyet, dolayısıyla finansman ve karlılık üzerine etkilerini detaylıca incelenmiştir.

Öncelikle geliştirici bakış açısından bakıldığında, geliştirici firmanın organizasyonel yapıları, mali güçleri ve tecrübelerinin proje yönetimi firmasının dâhil olacağı işleri belirlerken önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Ancak profesyonel bir proje yönetim firması ile çalışmanın riski minimize ettiği konusunda genel bir kanı oluşmuştur. Maliyet süreçlerinin geliştiricide yeterli kaynak olduğu sürece proje yönetimi firmasından ya da bir maliyet danışmanından bir destek ihtiyacı olmadığı yönündeki yorumlar ağırlıktadır. Dış finansman alımında da üçüncü şahıslarla çalışmanın kredi veren kuruluş nezdinde güvenilirlik ve güven anlamında riski azaltmasını pozitif etkilerine değinilmiştir.

Proje yöneticilerinin bakış açısında ise projeye erken safhada dâhil olmanın geliştiricinin isteklerini doğru belirlemesi ve bütünsel bir bakış açısının erken ediniminin faydalarından söz edilmekle birlikte proje yöneticisinin hangi safhada dâhil olursa olsun projenin ve geliştiricinin beklentilerini doğru anlamak olduğu için, daha geç safhalarda katılmanın proje yönetiminin uygulanması anlamında herhangi bir problem yaratmayacağı görüşü hâkimdir.

Hem geliştirici hem de proje yönetimi firmalarında çalışanların ortak kanaatinin proje yönetim şirketinin erken dâhil olmasının pozitif etkisi olduğudur. Proje risklerinin minimize edilmesi için de proje yönetim firmasının varlığının önemi her iki grup tarafından onaylanmıştır. Özellikle proje yönetim firmasının profesyonel olarak bu işi yapıyor olması, geliştirici firmanın organizasyonel yapısı ve bu projeye aktarabileceği kaynaktan bağımsız olarak, proje yönetim firmasının bu işi yaptığı için mesuliyeti var. Yapılan hatalı süreçlerden doğan zarar proje yönetim firmalarından tazmin edilebilir. Bu sebeple de çoğu proje yönetim firması profesyonel mali mesuliyet sigortası yaptırarak kendini bu anlamda teminat altına almaktadır.

Geliştiriciler ve proje yöneticilerinin farklı düşündüğü en önemli ayrım maliyet bütçelerinin oluşturulması ile ilgili adımdır. Geliştirici bakış açısıyla tecrübeli bir firmanın teknik bilgisinin yüksek olması durumunda buna kaynak ayırabildiği sürece maliyetlerle ilgili danışmanlık almaması gerektiğini düşünmektedir. Ancak proje yönetim firmalarının mimar tedarik, mimari tasarım ve müteahhit tedarik süreçlerinde var olması gerektiğini aksi halde maliyet kalemlerinin bu firmaların yükseltebileceği endişesinin hakim olduğu gözlemlenmiştir. Geliştiriciler tarafında değer mühendisliği konusuna hiç değinilmemiş olması dikkat çekici bir sonuçtur. Proje yöneticileri ile yapılan röportajların hepsinde değer mühendisliği vurgulanmış ve maliyetleri düşürmek açısından etkin bir yöntem olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda proje yönetim firmasının projelere erken dâhil olmasının pozitif sonuçlar doğurduğu sektörün farklı kurumlarında çalışan on beş yıl üzeri tecrübeli kişilerce benimsenmiş olduğu görülmektedir. Finansmana etkisi olarak da proje yönetiminin risk azaltıcı özelliğinin pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ancak maliyet kalemlerinin bütçelenmesi aşamasında geliştirici ve proje yöneticilerinin bakış açısının farklı olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma ile gayrimenkul geliştirme sektörünün proje yönetim firmalarıyla çalışmalarının onlara pozitif sonuçlar doğurduğu, tasarım yönetimi ve inşaat yönetimi dışında da dış finansman alımını kolaylaştırdığı belirlenmiştir.

Daha sonra yapılacak olan çalışmalar için bir başlangıç noktası olabilecek sonuçlar ortaya çıkmış ve özellikle daha sonra yapılacak çalışmalarda geliştirme sürecinde değer

mühendisliğinin önemi ve proje yönetiminin değer mühendisliğine katkısı anlamında bir taban oluşturmuştur.

Bu noktada değer mühendisliğinin öneminin sorgulanması gerekmektedir. Geliştirici firmaların bu konuyu kendi kaynaklarını kullanarak mı çözmeleri gerektiği yoksa proje yönetim firması desteği alarak mı çözmeleri gerektiği konusu başka çalışmalara konu olabilecek niteliktedir.

Bir diğer husus bu çalışmanın konusu olmayan ancak dünyada kabul görmüş proje yönetim metodolojilerinin yeterlilikleri ile alakalı. Literatür taraması bölümünde tanımlanmış altı yöntemden biri olan şelale metodolojisi her ne kadar gayrimenkul geliştirme projeleri ve inşaat süreçleri için en uygun metodoloji olsa da gerek projelerin giderek karmaşıklaşması gerekse ilerleyen teknolojiler üzerinden kullanılabilir yazılım artmasıyla geliştirilmeye açık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın asıl sorusunun bir parçası olan proje yönetim firmasının, projeye dâhil olması gereken safha ile ilgili olarak da bu metodolojinin daha erken safhalarda proje yönetimin varlığıyla gelişebileceğidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Çipil, M., 2017, *Kervan Yolda Düzülür Türk İşi Proje Yönetimi*. Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Hepşen (2017, s. , A., 2017, *Gayrimenkul değerlendirme esasları ve finans boyutu*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Kerzner, H., 2017, *Proje Yönetimi 2.0*. L. Göktem (Çev.), İstanbul, Optimist Yayım Dağıtım (orijinal basım tarihi 2015).
- Saat Ersoy, A., 2010, *Proje Yönetimi Temel Kavramlar ve Araçlar (2. Baskı)*. İmaj Yayınevi, Ankara.
- Yetgin, F., 2007, *Mortgage sistemi: Türkiye (Teori ve uygulama)*, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Diğer Yayınlar

- Ata, N. İ., 2009, *Türkiye’de inşaat sektöründe profesyonel proje yönetim standartlarının kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Ayaydın, E., 2000, *Bir yatırım projesi için uygulanan ve önerilen proje yönetim sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Erna, L., 2009, *İstanbul kentsel gelişim alanlarında üst-orta ve üst gelir grubunun konut fiyatlarına etki eden faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- İslamoğlu, A., 2015, *Türkiye’de faaliyet gösteren inşaat proje yönetim firmalarının profillerinin tespiti*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Yılmaz, D., 2006, *Gayrimenkul geliştirme projelerinde fizibilite analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Dursun Uluçali Güçar
Sürekli Adresi : Ömerli/ Çekmeköy/ İstanbul
Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 1987
Yabancı Dili : İngilizce
İlk Öğretim : Atafen Koleji,2001
Orta Öğretim : Nişantaşı Işık Lisesi, 2004
Lisans : Koç Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme, 2009
Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi, 2018
Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Program Adı : İşletme Yüksek Lisansı
Çalışma Hayatı : Hill International., 2016 – Devam
Zurich Sigorta., 2014-2015
Allianz Sigorta., 2013-2014
Yapı Kredi Sigorta., 2010-2013