



## ÜLKEMİZDE TESİS YÖNETİM ANLAYIŞI VE SEKTÖRİNE GENEL BAKIŞ

### Yüksek Mimar T. Sinan Fındıkoğlu – YKS Tesis Yönetim Hizmetleri

Konuya bir süreç mantığıyla bakarsak, tesis önce planlanır, ihale edilir, tamamlanır ve işletmeye geçilir. Türkiye’de özellikle 1990’lı yıllarda yapılan binalar, yüksek yapı yapma eğilimiyle beraber o dönemde birikmiş sermayelerin değerlendirilmesi ve kaliteli ofis yaşamına geçilmesi anlamında yapılmış yatırımlardır. Fakat yatırımcılar işletme maliyetlerine çok fazla kafa yormadılar. Planlama aşamasında nereden granit gelecek, klima ne kadar hava basacak gibi şeyler düşünülürken, nasıl işletileceği kısmı atlandı. Nasıl işletileceği sorusunun ana endişesi de paradır.

Konutta yaşadığımız bir örnek vermek istiyorum. Biraz daha şehir dışında yeni yapılan konut binaları var. Çevresel faktörler, doğa güzellikleri vs. insanlara cazip geldi. Bu kişiler, kaliteli apartman dairelerinden geldiler, yani kapıcı sisteminin olduğu yerlerden. Daha sonra travmalar yaşadılar, bu travmaların ilki maliyetlerle ilgili. Örnek olarak, 120m<sup>2</sup>, 130m<sup>2</sup>’lik yerlerden 250m<sup>2</sup>-300m<sup>2</sup>’lik yere geldiğinizde öncelikle ısıtma maliyeti iki katına çıkıyor. Daha önce oturduğu apartmanda kapıcı parası ödemiş, güvenliksiz olduğunu düşünmüş ama güvenlik için para ödemiş, dolayısıyla kafasında buna dair bir ipucu yok. Bu örnekler çoğaltılabilir. Buna benzer travmalar herhangi bir yerdeki iş hanından Plaza’ya yada ofis binalarına geçişte de yaşandı. Sorun yine maliyet ve uyum. Yatırımcıların ve kat maliklerinin baştan ön görmediği bir takım maliyetler ortaya çıktı. Bu geri bildirimler insanları enerji harcamaları konusunda, işletme giderleri konusunda biraz daha dikkatli olmaya itti. Bir başka durumda yine yönetim planı dedi imiz, tapuya şerhedilen, değiştirilmesi için %80çoğunluğun gerektiği, bir arada yaşama kurallarını tanımlayan, masraf paylaşım kriterleri vb. anlatan bir belgedir bu, önemine vakıf olmaya başladılar.

İşletme konusunda çok önemli unsurlardan biri de Kat Mülkiyeti Kanunu’dur. Bizim yatırımcılarımız, adım yürüsün diye bir anlayışla yatırım yaptıkları için bu binalardaki tesis yönetimi, bizim anladığımız anlamda bir tesis yönetimi de ildi. Binanın başına birini koymak, kirayı kendi eliyle toplamak, işletmesine kendi karar vermek, güvenliği taşere etmek, temizliği başka bir firmaya vermek başına da bir adam koymak şeklindeki bir senaryodan ibaretti. Şimdi artık gerçek anlamda bir tesis yönetim senaryosuna göre geçiş söz konusu. Türkiye’de, ticaret hayatında alıcı ile satıcı arasında güven sorunları yaşanmaktadır, buna rağmen ortada ciddi sözleşmeler yoktur. Yani güvensizliğin olduğu yerlerde sözleşme tarafının güçlü kılınması gerekiyor. Bu da anası itibarıyla mal veya hizmetin baştan tam tanımının yapılmamasından kaynaklanır. Bir başka deyişle alıcının kafasında bir beklenti vardır, satıcının kafasında başka bir taahhüt vardır. Bizim sistemde yumurtaları aynı sepete koymayalım şeklinde bir düşünce var, yani güvenliği bir yere, temizliği bir yere, mali kısmını da kendim yapayım şeklinde. Fakat bir çok sıkıntı ile karşılaşılıyor. Artık



yükselen trend ki özellikle konutlarda başladı, işyerlerinde insanlar bir nebze durdukları yerden kaynaklı muhasebesine, ihalesine, yönetim ile ilgili bir takım konularla ilgileniyorlar ama konutta durum böyle değil, insanlar evine dinlenmeye gidiyor, dolayısıyla orada profesyonel ve hesap sorabilecekleri bir işletmenin olmasını istiyorlar. Problemler öyle büyüdü ki 2001 krizinde insanlar, ofislerini kiralayamaz hale geldiler. Böyle durumlarda da binanın bütün masrafları yatırımcıdan çıktı. Baştaki düşünce gelir elde etmekken, binanın kötü yönetilmesinden kaynaklı ofisler boşaldı. Bu sıkıntılar insanları, yavaş yavaş biraz daha planlamacı olmaya, biraz daha işi bilen insanlara çalışmaya itti. Son 2 yıl içerisindeki olumlu makro ekonomik göstergeler 2007 yılına kadar devam ederse yurt dışından gayrimenkul konusunda Türkiye'ye yatırımlar gelecek. Bu tesis yönetimi konusundaki bilinci, ihtiyacı ve piyasanın derinliğini arttıracak bir gelişme. Bizim gibi firmaların sayısı artacak, verdiğimiz hizmet derinleşecek ve proje sayısı da çoğalacak. Önümüzde böyle bir gelişim görüyoruz. Tesis yönetimi, sadece temizlik ve güvenlik değil, bu işin en katma değerli kısmı tekniktir. 100 milyon dolarlık bir yatırımın 40 milyon doları mekanik ve elektrik sistemlerdir. Dolayısıyla bunu kendiniz de yapıyor olsanız, bir firmaya veriyor da olsanız adamın eline 40 milyon dolarlık makine ve ekipman veriyorsunuz. Bu değer ciddi bir felaket olmadığı sürece birden yok olmadığı için mal sahipleri durumun farkına varamıyorlar. Fakat 3 yıl sonra bir takım sorunlar çıkmaya başladığında bunun miadının dolduğu kanaatine varılıyor. Oysa böyle değil doğru bir bakım ile bunun ömrü 20 yıl sürer, dolayısıyla asıl katma değer tekniktir. Yine bu işin işletme bütçesinin hazırlanması, bütçe yönetim sorumluluğunun alınması, kat malikleri kurulunun düzenlenmesi, yatırımcılarla kiracıların, kiracılarla kiracıların çok fazla insani ilişkilerinin de bozulmasına mahal vermeden bir profesyonel yöneticinin binayı disipline etmesi çok daha kolay. Bu da bizim yarattığımız katma değerler ve artılardan sadece bir kaçı. Dolayısıyla bu işin, mali /hukuki tarafı, idari , teknik , güvenlik ve temizlik tarafları gibi her şey olabilir. Avrupa ve Amerika'da bunlara bir iki boyut daha ekleniyor. Şu anda bunlar henüz Türkiye'de yok.

Avrupa ve Amerika'da kat mülkiyetlerinde, çok malikli ofisler yok. Mesela Yapı Kredi Plaza'da 20 katın 20 ayrı sahibi olabilir. Kat Mülkiyeti Kanunu'da özellikle azınlıkların ve kat maliklerinin haklarını da korumaya yöneliktir, ki böyle olması çok normal ve çok doğru. Bahsettiğimiz yerlerde ofis binalarının sahibi bir tek şirkettir. Binadan kat almak isteyen insanlar, şirketten hisse alırlar. Böylece binayı şirket yönetir, onun sözü geçer. Binanın yönetimi ile ilgili bütün şartlar, başta belirlenmiştir. Yani gerek arz, gerekse talep tarafında yeterli bilgi ve bilinç vardır. Bu onların IQ'sunun bizden daha yüksek olduğundan kaynaklanmıyor, yaşanan olumsuz tecrübeler, onları bu noktaya getirdi. Belki bizim orada yaşanan şeyleri buraya ithal edip yerel kültürle harmanlayarak bunları hiç yaşamamak şeklinde bir şansımız olabilirdi. Fakat yaşandı, yaşanmaya da devam ediyor, buna karşın giderek düzeleceği noktasındaki ümitlerimizde devam ediyor. Orada bu şirketler, kira toplarlar ve içinden işletme giderlerini alırlar, kirayı mal sahiplerine dağıtırlar. O şirketlerin, o binaların doluluk oranının yüksek tutulması konusunda çok önemli görevleri ve sorumlulukları var.

Biz bu binanın 15 yıllık yöneticisiyiz, hukuki, mali her şeyinden sorumluyuz ama kiralama konusunda mal sahiplerini bizden bir beklentisi yoktur. Kendi yöntemleriyle, yani tanıdık kanalıyla, emlak kiralama firmalarıyla anlaşılır. Oysa ki potansiyel kiracı geldiğinde şu tadilatı yapabilir miyim?, Kaç m<sup>3</sup> hava veriyorsun? İşletme giderleri ne kadardır? gibi sorular sorar ki bu soruların yanıtları zaten bizdedir. Kat maliki yada emlakçı bu bilgileri bizden alıpbaşkası ile paylaşıyor.

Oysa ki bu hizmeti ben de emlak danışmanlık firmalarıyla işbirliği içinde yapabilirim, ki Avrupa'da ve Amerika'da böyle yapılıyor. Yurt dışındaki tesis yönetim firmaları; kiralar, kiraların toplanması ve binanın pazarlanması yani doluluk oranının yüksek tutulması noktasında da söz sahibidirler. Bizde henüz yok ve aradaki fark da bu. Şu anda geçtiğimiz 15-20 yıla nazaran müşterilerin algısı, güvenliği taşere ediyor. Ben kendim yaparım demiyor kimse artık. Trend öyle sanıyorum ki bu yönde gelişecektir. Bu sektör iki şekilde aya kalkacaktır, birincisi; Türkiye'deki yerel yatırımcıların bu konuya biraz daha hassasiyet duyması, ki bu yaşanan olumsuz deneyimlerden ortaya çıkacak bir sonuç. ikincisi ise yabancı gayrimenkul yatırımcılarının gelmesi. Zaten onlar bu işin profesyonel bir tesis yönetimi firması tarafından yapılmasını talep edeceklerdir. Bu gelişme de bizim pazarımızı ileriye doğru geliştirecektir.

Şöyle bir örnekle başlamak istiyorum, bir bankaya genel müdür yardımcısı olabilmek için kanunda bir takım şartlar vardır. 7 veya 8 yıl bankanın çeşitli kademelerinde görev yapmanız gerekiyor. 6 yıl marketçilik yapıp 7. yıl gelip bankaya genel müdür yardımcısı olamazsınız. Bu bir sektör standardıdır. Ben köken olarak mimarım, okuldan diplomanız olmadı ı sürece bir projeye imza atamazsınız. Yani her mesleğin bir takım standartları, devlet nezdinde hukuki bir gerçekli i vardır. Bizim işimizin şu anda böyle bir durumu yok. Yani devlet bizi bir sektör yada meslek kuruluşu olarak tanımıyor henüz. Bu belki Türkiye'de bir çok sektörde de vardır. Önce ticaret gelir devlet daha sonra gelir ve onu regüle eder. Bizde böyle regülasyonlar yok. Dolayısıyla bizim yasalar nezdinde yapmamız gereken en büyük şey dernekleşmek. Çünkü devlete ben tek başıma gittiğimde firma kendi çıkarları için geliyor derken, içinde bizim de bulunduğumuz bir dernek olarak gittiğimizde devletin algısı farklı oluyor. Dolayısıyla TEYİD (Tesis Yöneticileri ve İşleticileri Derneği)'nin amacı da bu. Türkiye'de sivil toplum kuruluşları çok güçlü değil. Giderek güçleneceğine olan ümidimizde yerinde duruyor. Öncelikle devletle gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi noktasında bir lobi faaliyeti için derneğe ihtiyacımız var. Kendi içimizde meslek standartlarını uygulamamız noktasında ihtiyacımız var. İyiyi kötüden, doğruyu eğriden, deneyimliyi deneyimsizden ayıran bir sistemimizin olması gerekiyor. Şirketimiz bünyesinde bununla ilgili 3 yıldır çalışmalar yapıyoruz. Bunu dernek platformuna taşıyacağız, muhakkak de erli rakip firmalarımız ve profesyonel arkadaşlarımız de kendi çalışmalarını aktaracaklardır. Bunları üst üste koyduğumuzda çok önemli bir bilgi bütünlü üne ulaşacağız. Bu bilgi bütünlü ünü iyiyi kötüden ayırıştırma kriterleri için kullanacağız.

Diğer önemli bir noktada şu; mesleki sorumluluk sigortası diye bir sigorta var, Türkiye'de henüz yok. Mimarlıktan bir örnek vermek istiyorum, ben mimarım daha henüz bir bina yapmadım, yatırımcı da benim amcam. 100 milyon dolarlık bir yatırım yapacak, ben o binanın tasarımını yapabilirim Türkiye'de. Çünkü diplomamı aldım mimarlar odasına kaydoldum. Avrupa'da ve Amerika'da bunu yapamazsınız. Mesleki sorumluluk sigortasına sahip olmanız ve o güne kadar ödedi iniz pirimin 100 milyon dolarlık binanın altına imza atmanıza yetiyor olması lazım. Aksi halde o binayı kimse sigortalamaz, sigortalanan binaya da kimse gelip oturmaz. Dolayısıyla Türkiye'de



mimarlık ve mühendislik sektöründe bunlar yokken yasaların bir sektör olarak tanımadığı bizim durumumuzda bunun olması mümkün değil. Ama Avrupa ve Amerika'da tesis yönetim firmalarının da sorumluluk sigortaları var.

Türkiye'de bu iş üçüncü şahıs mali mesuliyet sigortası poliçesiyle bir miktar aşıyor ama bunu da herkes yaptırıyor. Bu yapılar ken de şirketin düzgünlüğüne, vergilerini düzenli ödeyip ödemediğine, deneyimlerine bakılarak verilmiyor. Tıpkı sağlık sigortasında olduğu gibi. Herkesin sağlık durumu aynı değil, birinin riski diğerine nazaran daha az yada çok olabiliyor. Sigortalanırken bunlara bakılmıyor, herkesten aynı ücret alınıyor.

Biz YKS olarak 20 yıllık kuruluşuz, 400 milyon dolarlık mülkü yönetiyoruz. 12 milyon dolarlık bütçe yönetiyoruz ki bunlar Türkiye ölçeğinde büyük rakamlar. Demek ki biz bu işi 15 yıldır yapabiliyorsak, 100 milyon dolarlık başka bir mülkün işletmesine teklif verebiliriz. Bunu verdiğimizde bizim risk primimiz 50 liradır, bu işi hiç yapmamış birinin teklif verememesi gerekiyor amcasının oğlu olsa bile. Serbest piyasa koşullarında yapar diyorsanız, benim sigortaya ödediğim prim 1 liraysa onun ödemesi gereken prim 30 lira olmalı. Bütün bunların oluşması için de bir dernek çatısına ihtiyaç var. Doğru gelişmelerin yaşanabilmesi için birilerinin bunun çabasını veriyor olması lazım, bugün bu trenin içinde biz varız ve bunu yapmaya çalışacağız.

Bakım ve servis yapan firmalar bu firmalar, gerek müteahhitleri ve gerekse bizi iş veren olarak görmeli. Örneğin bir asansör firması bütün müteahhit firmalarını takip etmek durumundadır. Bir yerde bir proje yapacaksa kendisinden ürün alsın diye. Bu durumun benzeri bina açıldıktan sonra bizimle yaşanmalı çünkü o işin ihalesini biz yapıyoruz. Bir kısmı marka bağımlıdır, bir kısmı değildir. Yine asansör örneği verecek olursak Sanayi Bakanlığı'ndan asansör bakımı ile ilgili ruhsat alan her asansör bakımı yapan firma, her şeye bakabilir. Dolayısıyla marka benim markam diye bir anlayış olamaz. Başka bir örnek verecek olursak, Renault marka bir araç aldınız, aracınızı Renault servisine götürmek zorunda de ilsiniz. Gitmek doğru olandır ama bu işler diğer türlü de yürütülüyor. Bizim bakım maliyetlerini makul seviyelerde tutuyor olmamız lazım. Aksi halde çok farklı garantiler veriyor olmamız gerekiyor. Bu garantilerin müşteri tarafından algısı da yaşanılacak bir takım olumsuz durumlar neticesinde ortaya çıkıyor. Biz bakım servis firmalarının işvereniyiz, her sözleşmede oldu u gibi onların da bizimde güçlü olduğumuz taraflar var. Bizim işimizin doğası, maliyetleri küçültmekten geçiyor. Biraz önce belirttiğim gibi biz, Avrupa yada Amerika'daki firmalar gibi satış pazarlama ve kiralama faaliyetleri yapmadığımız için bizim müşteri gözünde tek katma değerimiz bütçeyi küçültmek. Bununda gelebileceği bir nokta var, dolayısıyla bizim işimiz masraf odaklı bir iş. Hizmet satışının esprisi bu, onlarla olan ilişkilerde bizim için en önemli şey maliyet/kalite dengesidir.

Son olarak şunları söylemek istiyorum, Avrupa ve Amerika diyoruz onlar her şeyi biliyor mu?

Hayır. Her şeyi bilmediklerine inandıkları için yaratıcılığa ve yenilikçiliğe çok önem veriyorlar. Yaratıcılık insanın kafasındadır, yukarıda da belirttiğim IQ'larımız aynı olduğu için kimse kimseden daha ileri de il, önemli olan yaptığınız işe kafa yormak. YKS olarak bu konuya önem veren bir firmayız, teknolojik alt yapı olarak rakiplerimizin ilerisinde olmaya çalışıyoruz. Biz hizmet sattığımız için, yeni bir hizmeti kurulumak ve müşterinin hizmetine sunmak çok rahattır. BMW'yi örnek verecek olursak, bir sonraki serinin araştırma ve geliştirmesi için ciddi kaynaklar ayırıyor. Model tutarsa iyi ama aksi halde sorunlar yaşanır.



Bizim sektörümüzün ona göre bir kolaylığı da şudur, bir hizmet planlanır, müşteriye sunulur ve beğenilmez değiştirilir. Yani yenilikçi bir hizmeti kurgulamanın maliyeti çok düşük bizim sektörümüzde. Hizmet sektöründe vizyonunuz ne kadar genişse, kar edecek alan da o kadar geniştir.

Dolayısıyla sadece yenilik, yenilik, yenilik.