



cutting through complexity

2013 İNŞAAT YÖNETİCİLERİ ARAŞTIRMASI

Türkiye İnşaat Sektörü'nün Gündemi

kpmg.com.tr

KPMG TÜRKİYE



Önsöz

Türkiye inşaat sektörü, etkilediği 200'den fazla alt sektör ile ekonomimizin dinamizmini destekleyen en önemli sektörlerden biri. Sektör yurtiçindeki bu önemli rolünü, uluslararası inşaat sektörü dergisi Engineering News Record'un (ENR) her yıl yayımladığı ve dünyanın önde gelen müteahhitlik firmalarının uluslararası piyasalarda bir önceki yılda elde ettikleri gelirlere göre sıralandığı ENR Top 225 Listesinde 2013 yılı itibarıyla yer alan 38 şirket ve 16,8 milyar ABD Doları ciro ile bir başarı hikâyesine dönüştürmüştür.

KPMG'nin 2005 yılından bu yana küresel çapta gerçekleştirdiği ve Türkiye'den de katılım sağlanan İnşaat Araştırması'nın yanında bu yıl ayrıca Türkiye özelinde gerçekleştirdiğimiz KPMG Türkiye İnşaat Araştırması'nı yayımlıyoruz.

Önceki araştırmalarımızın hemen hepsinde öne çıkan ve farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren çoğu şirket tarafından da paylaşılan en önemli sorunlar proje finansmanı, artan maliyetler, risk yönetimi ve yetmişmiş işgücü açığı idi. Buna karşın sektörün önündeki önemli fırsatlar ise artan kentleşme ve nüfus artışının ortaya çıkardığı, özellikle enerji ve ulaşım konusundaki yeni altyapı yatırımlarına olan ihtiyaç ve eskiyen altyapının yenilenmesi ihtiyacı şeklinde özetlenmişti.

Türkiye'de yakın zamanda ihale süreçleri tamamlanmış ya da başlamış olan, çoğu "mega proje" niteliğindeki önemli altyapı projeleri de sektördeki genel eğilimi doğrular nitelikte. Enerji, ulaşım ve sağlık başta olmak üzere devam eden bu önemli projelere kentsel dönüşüm projelerinin de eklenmesi, sektörü yurtiçinde canlı tutmaya devam ediyor. Kentsel dönüşümün 20 yıllık bir süreçte ekonomiye farklı kaynaklara göre 300 ile 400 milyar ABD Doları arasında etkisinin olacağı tahmin ediliyor. Halihazırda ihale edilmiş ve önümüzdeki yılların gündeminde olan başta nükleer enerji ve ülkemizdeki kömür rezervlerinin kullanımı ile çalışacak termik santrallerle hidroelektrik, rüzgâr, jeotermal ve güneş gibi yenilenebilir enerji yatırımlarının toplam tutarının önümüzdeki on yıl içinde 120 milyar ABD doları olacağı tahmin ediliyor.

Ulaşım konusunda da üçüncü havalimanı, İstanbul-İzmir Otoyolu ve Körfez geçişi, 3. Köprü gibi mega projelerin ihaleleri tamamlandı. 2023 yılına kadar 200 milyar ABD doları tutarında ulaştırma yatırımı hedefleniyor ve bunun içinde demiryolu yatırımları da önemli bir yer tutuyor.

Yukarıdaki manzaraya burada bahsi geçmeyen sağlık ve diğer altyapı projelerinin etkisini ve de muhtemel erteleme, iptal risklerini ilave ettiğimizde dahi önümüzdeki 10 yıllık süreçte 250 milyar ABD dolarının üzerinde bir yatırım beklendiğini söyleyebiliriz. Bu da inşaat sektörünün etkilediği tüm alt sektörlerle yurtiçinde büyümeye devam edeceğinin en önemli göstergesi.

Dünyada 2030 yılına kadar toplam 57 trilyon ABD Doları altyapı yatırımı öngörülürken Avrupa'nın 2020 yılına kadar olan altyapı ihtiyacının 2 trilyon Avro tutarında olacağı tahmin edilmektedir. Öngörülen bu yatırımların önemli bölümü ulaşım ve enerjiye yönelecektir.

Hem yurtiçinde hem de yurtdışında inşaat sektörü için öngörülen bu önemli potansiyelin önündeki en ciddi risk, finansman konusu. Özellikle kamu borçları ve bunun yarattığı finansman sıkıntıları nedeniyle Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri tercih edilen bir yöntem olarak ortaya çıkıyor. Yine de sektörün gelişiminin küresel piyasaların tahmini çok zor olan gelişmelerine bağlı olacağını söyleyebiliriz.

Sonuç olarak inşaat şirketlerimizin burada özetlediğimiz fırsatı yakalayıp buradan önemli başarı hikâyeleri çıkarmaları için önlerinde uygun bir oyun alanı olacak. Bunu yapabileceklerini sadece yurtdışında son 40 yılda 94 ülkede tamamladıkları 6 binin üzerindeki proje ve toplam 220 milyar ABD Doları ciro ve ENR listesinde uzun yıllardır şirket sayısı açısından ilk 3 içinde yer alarak kanıtlamış bulunuyorlar. Sonraki hedef ilk ENR 225'de 2013 yılı itibarıyla %3 olan ciro payını ve bu açıdan 10. sırada olan yerini yükseltmek olmalı. Bu da bugüne kadar önemli işler başarmış olan aile şirketlerinin tüm zorluklarına rağmen kurumsallaşıp büyümeleri ile mümkün olacak.



İsmail Önder Ünal

KPMG Türkiye İnşaat Sektör Lideri
Şirket Ortağı, Denetim



İçindekiler



Yönetici özeti **7**

I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler **8**

II. Gelecek Stratejileri **21**

III. Risk Yönetimi **26**

Yayınlarımız **34**



Araştırma Hakkında

Araştırmanın amacı Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların sektöre yönelik değerlendirmelerinin ve beklentilerinin tespit edilmesidir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki ana bşlıklar altında firmaların görüş ve algılamaları öğrenilmiştir.

- I. Sektöre ilişkin değerlendirmeler
- II. Gelecek Stratejileri
- III. Risk yönetimi

Bu alışma, KPMG Türkiye yönetiminde, KPMG inşaat sektörü müşterileri ve Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB) yeleri nezdinde, ERA Research & Consultancy tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada online ve yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır.

TMB yelerine online anket linki gönderilirken KPMG Türkiye yetkilileri, inşaat sektöründeki müşterileri ile yüz yüze görüşme yöntemiyle görüşmüştür.

Soru formu KPMG Türkiye İnşaat Sektör ekibi tarafından hazırlanmıştır. Nisan- Ekim 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmaya, Türkiye inşaat sektöründen 32 yönetici yanıt vermiştir.

Yönetici Özeti

ARAŞTIRMADA ÖNE ÇIKAN KONULAR

I. SEKTÖRE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

- İnşaat sektörü yöneticilerinin belirttiği endişelerin başında “ekonomik belirsizlik” ve “kamu açıkları/borçları” geliyor.
- Yeni ve mevcut işlerin kâr marjlarının aşağı yukarı aynı olduğunu düşünen yöneticilerin oranı %47 iken yenilerin kâr marjını daha düşük bulanların oranı %19’dur.
- İnşaat sektöründe işletmelerde verimlilik artışı sağlanabilecek alanların başında “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” yer alıyor.
- Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %38’i maliyet tasarrufu hedeflerinin sadece %1’ini gerçekleştirebildiklerini belirtiyor.
- Maliyet tasarrufu hedefine ulaşılırken zorlanılan konular arasında ilk sırada “şirket içi alışkanlıkların değiştirilmesi” geliyor.
- Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %38’i gerçekleştirilen maliyet tasarruflarının “genel giderleri” etkileyeceğini düşünüyor.
- Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %34’ü halihazırda UFRS’ye göre finansal tablo hazırladıklarını ve denetim hizmeti aldıklarını belirtiyor.
- Araştırmaya katılan şirketlerin %31’i Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun (“TTK”) getirdiği değişikliklerin kurumsallaşma ve finansal raporlama konusundaki yeniliklerin şirketleri güçlendireceğini ve rekabet gücünü artıracığını düşünüyor.
- Türkiye’de altyapı yatırımlarının hızını etkileyen faktörlerin başında “mevzuat/bürokrasi” ve “kamu yatırımlarının yapılmaması” yer alıyor.

II. GELECEK STRATEJİLERİ

- Yurtiçi işlerde yüzde 5-15 arasında artış bekleyen inşaat sektörü yöneticilerin oranı %41 iken bu oran yurtdışı işlerde %31’e düşüyor.
- Kamu-Özel Sektör Ortaklığına, sermaye yatırımı olasılığı düşünüldüğünde önümüzdeki dönemde yatırım yapılacak cazip alanların başında %41 ile “enerji” geliyor. Bunu “ulaşım” ve “sağlık” takip ediyor.
- Önümüzdeki on yıl içerisinde cazip görülen uzmanlaşma alanlarının başında %42 ile “Teknolojik inşaat (havaalanı otel, demiryolu, metro, rafineri, hastane)” yer alırken, bunu % 39 ile ‘Altyapı’ ve ‘Enerji’ alanları takip ediyor.

III. RİSK YÖNETİMİ

- Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %69’u ekonomik ve finansal riskleri en önemli risk olarak işaret ediyor.
- İnşaat sektöründe kurumsal risk yönetimi uygulamasında zorlanılan konular arasında “risklerin ölçülmesi” başı çekiyor.
- Gelişmekte olan/hızlı büyüyen piyasalarda iş yapmaya ilişkin en önemli risk olarak “politik riskler” belirtiliyor.

I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

İş Koşullarıyla İlgili Endişeler

Esas faaliyet bölgenizdeki iş koşullarıyla ilgili yaşadığınız en büyük iki endişe nedir?

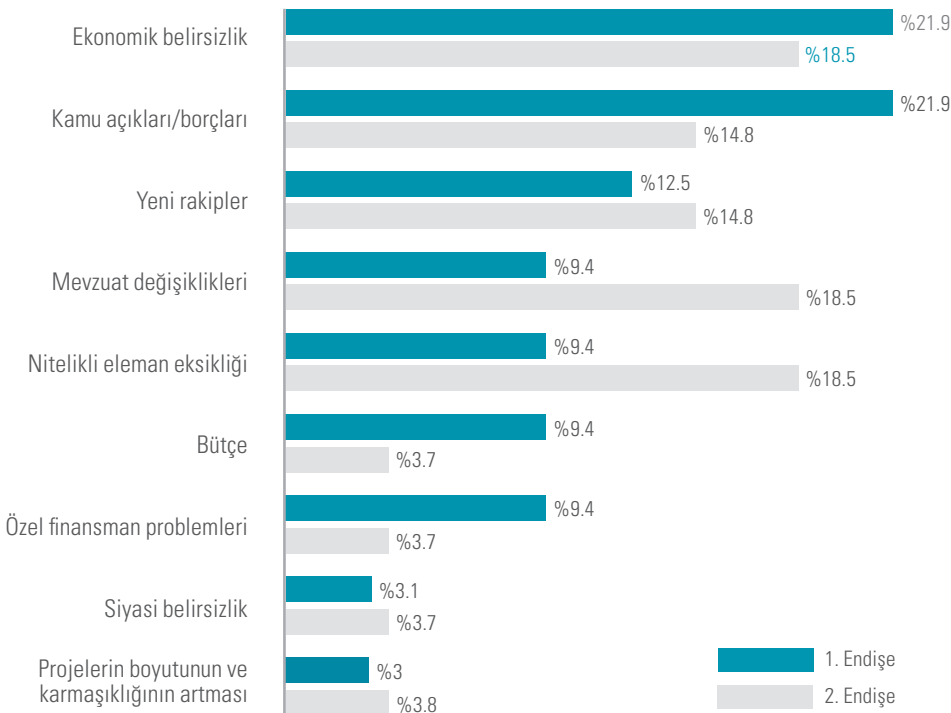
İnşaat sektörü doğası gereği her zaman önemli risklerle karşı karşıya olmuştur. Üstlenilen her proje kendine has riskler taşımaktadır. Bunun yanında yurtdışı projelerinde farklı siyasi ve ekonomik risklerin de yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışma ortamını tek kelime ile özetlemek gerekse bu belirsizlik olurdu.

İnşaat sektörü hem Türkiye’de hem de küresel ölçekte önemli belirsizlikler ile karşı karşıya. Bu ortamda Türkiye inşaat sektörü açısından öncelikli konulara baktık.

İnşaat sektörü yöneticileri esas faaliyet bölgeleri ile ilgili olarak duydukları en büyük iki endişeyi “Ekonomik Belirsizlik” ve “Kamu Açıkları / Borçları” olarak belirtiyor. Yeni rakipler, mevzuat değişiklikleri ve nitelikli eleman eksikliği ise diğer önemli endişeler olarak sıralanıyor.

İnşaat sektörü yöneticilerinin belirttiği endişelerin başında “ekonomik belirsizlik” ve “kamu açıkları/borçları” geliyor.

İnşaat sektöründeki endişeler



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Mevcut ve Olası Projeler- Kâr Marjları Karşılaştırması

Teklif verilen yeni projelerdeki kâr marjları ile devam eden işlerinizdeki kâr marjlarını nasıl karşılaştırırsınız?

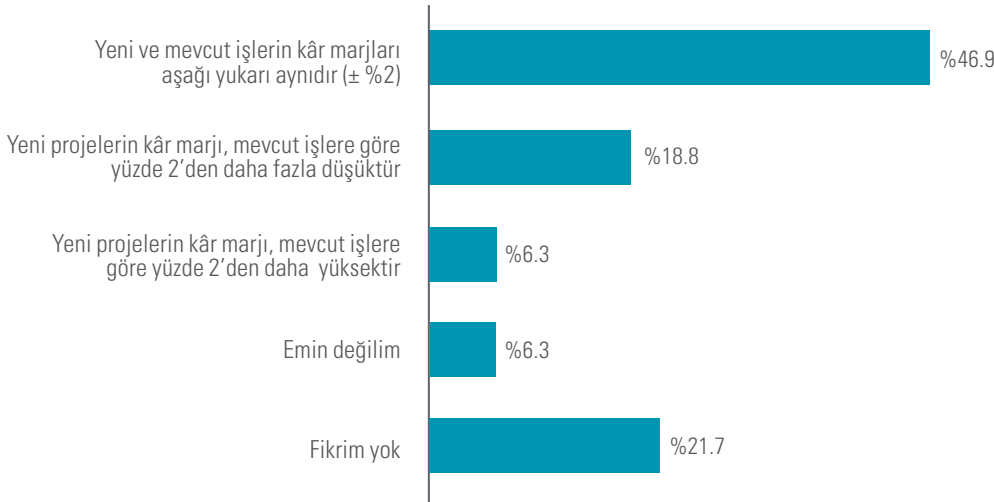
Türk inşaat şirketlerinin mevcut kar marjları, katma değeri yüksek projelerle birlikte değişebilmektedir. Kâr marjlarındaki değişim, sektörün önümüzdeki yıllardaki gidişatı üzerinde de etkili olacaktır. Bu sebeple, sektörün kârlılık durumundaki gidişatını en güncel haliyle belirlemeye çalıştık.

Sektör katılımcılarının %47'si yeni projelerdeki kar marjlarının, mevcut projelerdeki kâr marjları ile hemen hemen aynı olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların %19'luk bir kısmı ise kâr marjlarında %2'yi geçmeyen bir azalma olduğunu belirtmiştir.

Yeni ve mevcut işlerin kâr marjlarının aşağı yukarı aynı olduğunu düşünen yöneticilerin oranı %47 iken yenilerin kâr marjını daha düşük bulanların oranı %19'dur.

Kâr marjı karşılaştırması: Mevcut ve Yeni işler



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Verimlilik Artışı Sağlanabilecek Alanlar

İşletmenizde en çok verimlilik artışı sağlayabileceğini düşündüğünüz iki alan veya maliyet merkezi hangileridir?

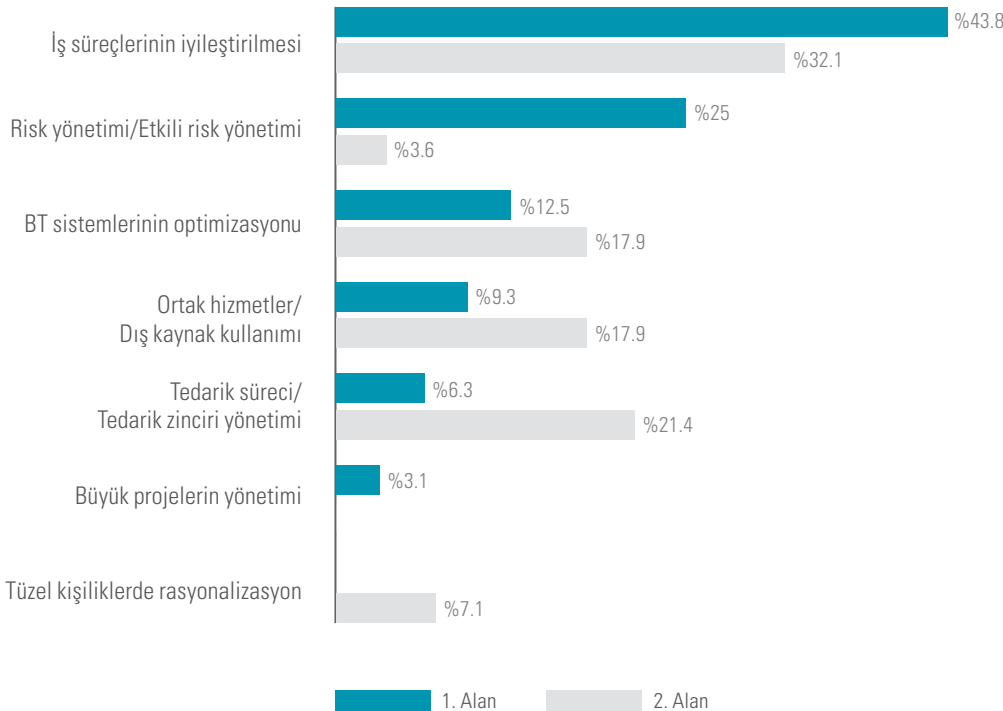
Genel olarak tüm sektörler için önemli olan verimlilik, Türk inşaat sektörü için de geçerlidir. İnşaat sektörünün özellikli yapısı nedeniyle maliyetler en kritik gündem maddesidir. Bu sebeple, inşaat sektöründe verimlilik sağlanabilecek alanları araştırdık.

Türk inşaat sektörünün önde gelen isimleri, “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” ile verimlilik artışının sağlanabileceğini düşünmektedir. Bu görüşü takip eden ikinci kuvvetli alan ise “risk yönetimi” olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojilerinin optimizasyonu, ortak kaynak kullanımı, tedarik zinciri yönetimi gibi diğer konular da verimlilik artışının gerçekleşebileceği alanlar olarak görülmektedir.

İnşaat sektöründe işletmelerde verimlilik artışı sağlanabilecek alanların başında “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” yer alıyor.

Verimlilik artışı sağlanabilecek alanlar





KPMG Görüşü

Çiğdem Gürer

Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri,
Direktör



Berk Alp

Danışmanlık Bölümü Strateji Grubu,
Kıdemli Müdür

Verimlilik artışı sağlamak: Büyük Projelerin Yönetimi

İnşaat şirketlerinin verimliliğini artırmaya dair sorduğumuz soruda, "Büyük Projelerin Yönetimi"nin 3 puan alması, aslında önemli bir işaret bizim için. Şöyle ki; anımsarsınız, Türk inşaat sektörü kapsamında hem yurt içi taahhüt hizmetleri hem de malzeme ve ekipman tedariki alanında yerel piyasalarda 2011 sonrası büyümede ciddi bir yavaşlama gözlenmişti. Güncel durum itibarıyla ise, ülkedeki özel sektör üstyapı yatırımlarındaki daralmaya rağmen kamu kentsel gelişim programları ve altyapı projeleri ile talepteki artış tekrar hızlanma göstermeye başladı. Yurt dışında ise Türk inşaat firmalarının taahhüt ve tedarik ciroları, Ortadoğu, Doğu Avrupa ve Afrika bölgelerindeki üstyapı yatırımları, uluslararası markalaşma ve yabancı ortaklıkların artışı sayesinde, döviz bazında son senelerde düzenli olarak büyüme göstermiştir. Genel olarak pazarın yapısına bakıldığında orta ve büyük ölçekli firmaların sayısının artış gösterdiği, tüm firmaların ihracatı ön plana aldığı ve büyük ölçekli firmaların özellikle ulaşım ve enerji tabanlı uluslararası altyapı projelerinde de rekabeti artırdığı görülmektedir.

Tüm bu veriler; proje finansmanının, iş modellerinde şeffaflığın ve stratejik ortaklıklar kurulmasının öneminin artmasından dolayı firmaların iş yapış biçimlerini geliştirmek ve değişken iş ortamına uygun hale getirmek zorunda kaldıklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu güncel çerçevede, hızlı büyüme, likidite yetersizliği,

altyapı gereksinimlerinin ve kentleşme hızının artması ve coğrafi dağılım değişmesi nedeniyle firmalar birçok operasyonel, ticari ve finansal risk taşımaktadır. Karşılaşılan operasyonel, finansal ve ticari riskler firmaları ölçeklerinden bağımsız olarak organizasyonel yapılarına, planlama ve kontrol mekanizmalarına, raporlama ve iletişimlerine ve tedarik zincirlerine odaklanmaya yöneltmiştir. Eşdeğer küresel lider firmaların iş modelleri incelendiğinde, bu risklerin doğru planlama, kontrol ve raporlama mekanizmaları oluşturularak ve tedarik zincirini doğru şekilde kurup paydaşlarını iyi analiz ederek azaltılması mümkündür.

Yalnız, iş modellerinde köklü değişiklikler yapmak yerine bütüne hitap etmeyen ve uygulaması planlanmadan karar verilmiş eğitim, uzman desteği veya bilişim teknoloji altyapısı gibi iyileştirme yatırımların tamamının değer yaratma ve operasyonel hedeflere ulaşmak konusunda başarısız olduğu görülmüştür.

Bu nedenle de, Amerika'da uzun yıllar önce, Avrupa ve Rusya'yı takiben de son yıllarda Türkiye'de konuşulmaya başlanmış ve faydalarının görüleceği muhakkak olan Büyük Projelerin Yönetimi'nin, bir sonraki çalışmamızda, 3,1'den çok daha yüksek bir puan alarak önemini artırdığını göstereceğine inanıyoruz.

I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Maliyet Tasarruflarını Gerçekleştirme Oranı

Uzun vadeli maliyet tasarrufu hedefinizin şimdiye kadar yüzde kaçını gerçekleştirdiniz?

Türk inşaat sektörünün devamlılığı, maliyetlerin kontrol edilebilirliği ve verimliliği ile yakından ilgilidir. Türk inşaat sektörünün uzun vadeli maliyet tasarrufları ile ilgili gerçekleştirme oranlarını araştırdık.

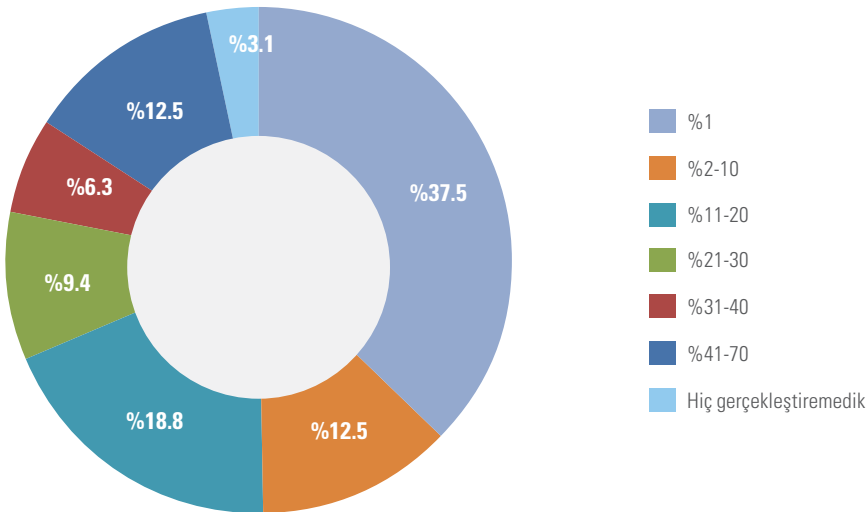
Araştırma sonuçlarımıza göre görüşülen inşaat şirketlerinin %37,5'i maliyet tasarrufuyla ilgili hedeflerinin sadece %1'lik kısmını gerçekleştirebilmiştir.

Hedeflerini %20 ve üzerinde gerçekleştirebilenlerin toplam oranı ise %28 kadardır.

%3'lük kısım ise tasarruf hedeflerinin hiçbirini gerçekleştirememiştir.

Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %38'i maliyet tasarrufu hedeflerinin sadece %1'ini gerçekleştirebildiklerini belirtiyor.

Maliyet tasarruflarını gerçekleştirme oranı



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Maliyet Tasarruflarını Gerçekleştirirken Zorlanılan Konular

Maliyet tasarrufu hedefinize ulaşmaya çalışırken en çok zorlandığınız iki konu ne oldu?

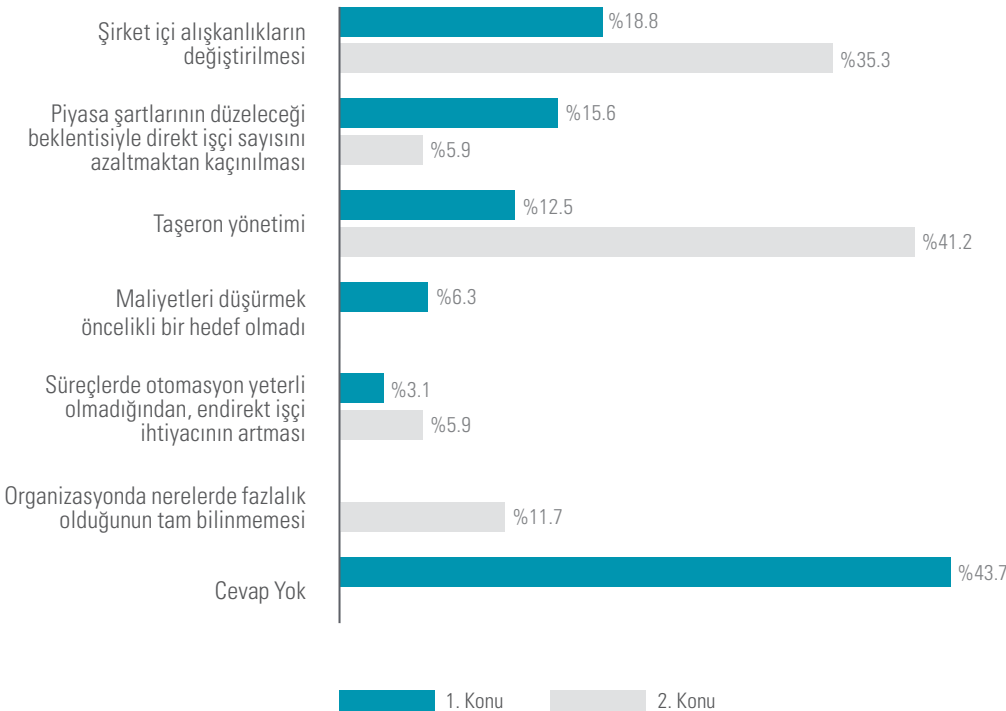
Türk inşaat şirketlerinin genel olarak maliyet tasarruf hedefleri ile gerçekleşen arasında ciddi farklılıklar olabilmektedir. Bu sebeple sektördeki şirketleri maliyet tasarrufu konusunda zorlayan konuları araştırdık.

Sektörün maliyet tasarruflarını gerçekleştirme yolundaki en büyük probleminin “şirket içi alışkanlıkların değiştirilmesi” ile ilgili olduğunu tespit ettik.

Diğer önemli konuları “taşeron yönetimi” ve “piyasa şartlarının düzeleceği beklentisiyle direkt işçi sayısını azaltmaktan kaçınılması” olarak sıralayabiliriz.

Maliyet tasarrufu hedefine ulaşılırken zorlanılan konular arasında ilk sırada “şirket içi alışkanlıkların değiştirilmesi” geliyor.

Maliyet tasarruflarında zorlanılan konular



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Maliyet Tasarruflarının Etkilediği Alanlar

Gerçekleştirdiğiniz maliyet tasarrufları en çok hangi alanı etkileyecektir?

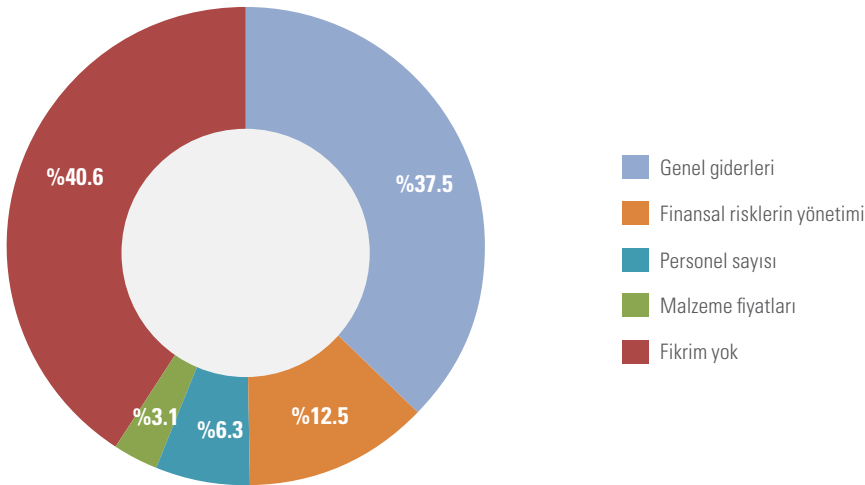
İnşaat sektöründe yaratılan maliyet tasarrufları birçok alanı etkileyebilmektedir. Bu sebeple yaratılan tasarrufların hangi alanları etkilediğini öğrenmek istedik.

Araştırmaya katılan şirketlerin %38'i gerçekleştirilen maliyet tasarruflarının "genel giderleri" etkileyeceğini düşünmektedir.

Tasarruflardan etkileneceği düşünülen diğer alanlar ise finansal risk yönetimi, personel sayısı gibi konulardır. Katılımcıların %41'i ise bu konuda fikir beyan etmemiştir.

Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %38'i gerçekleştirilen maliyet tasarruflarının "genel giderleri" etkileyeceğini düşünüyor.

Maliyet tasarruflarının etkilediği alanlar



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) Getirdiği Değişiklikler

TTK'nın getirdiği değişikliklere hazırlıklı olma seviyenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

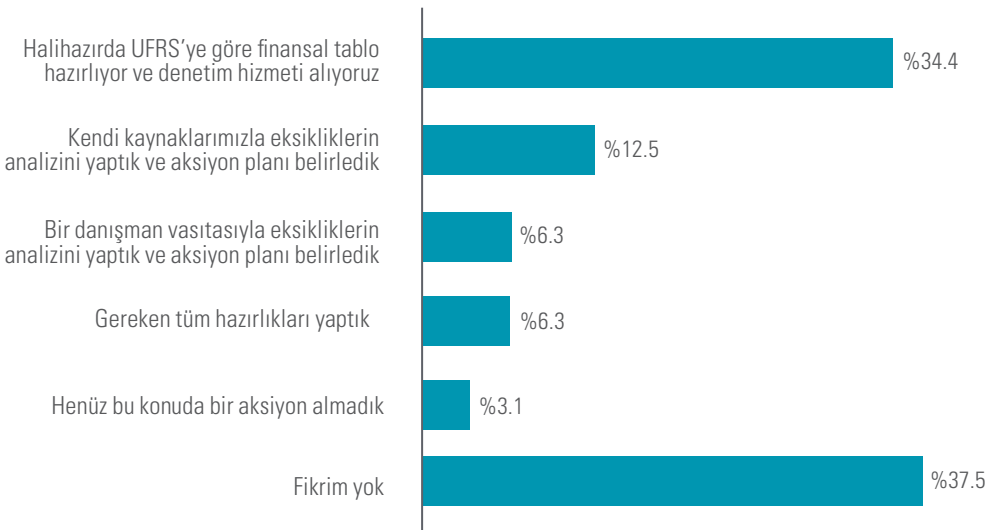
TTK'nın bütün sektörlerde etkisini göstermekle birlikte inşaat sektöründe göstereceği etki de doğal olarak çok önemli. Bu sebeple, inşaat sektörünün TTK'ya hazır olma seviyesini özellikle araştırdık.

Araştırmaya katılan şirketlerin %34'ü halihazırda Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) göre finansal tablolarını hazırlamakta ve bağımsız denetim hizmeti almaktadır.

Kendi kaynaklarıyla eksik analizini yapıp aksiyon belirleyen şirketlerin oranı %13, bu konuda fikri olmayan şirketlerin oranı ise %38'dir.

Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %34'ü halihazırda UFRS'ye göre finansal tablo hazırladıklarını ve denetim hizmeti aldıklarını belirtiyor.

Yeni TTK'nın Getirdiği Değişiklikler



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

TTK'nın İnşaat Sektörüne Etkisi

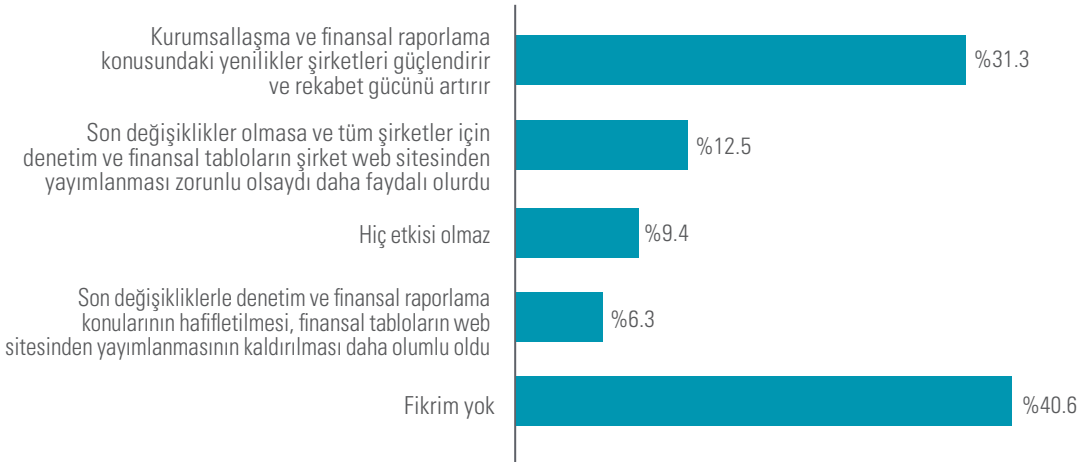
Yeni TTK'nın özellikle inşaat sektörünü nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

Yeni TTK'nın inşaat sektöründe nasıl bir değişime yol açacağı sektörün yakın geleceği açısından da önem arz etmektedir. Bu sebeple Yeni TTK'nın sektöre etkilerini araştırdık.

Katılımcıların %31'lik bir kısmının görüşü "kurumsallaşma ve finansal raporlama konularındaki yeniliklerin şirketleri güçlendireceği ve rekabet güçlerini artıracak" yönündedir. Konu hakkında fikri olmayanların oranı ise %41'dir.

Araştırmaya katılan şirketlerin %31'i Yeni TTK'nın getirdiği değişikliklerin kurumsallaşma ve finansal raporlama konusundaki yeniliklerin şirketleri güçlendireceğini ve rekabet gücünü artıracakını düşünüyor.

Türk Ticaret Kanunu'nun İnşaat Sektörüne Etkisi



I. Sektöre İlişkin Değerlendirmeler

Altyapı Yatırımları

Sizce Türkiye’deki altyapı yatırımlarının hızını etkileyen en önemli iki faktör nedir?

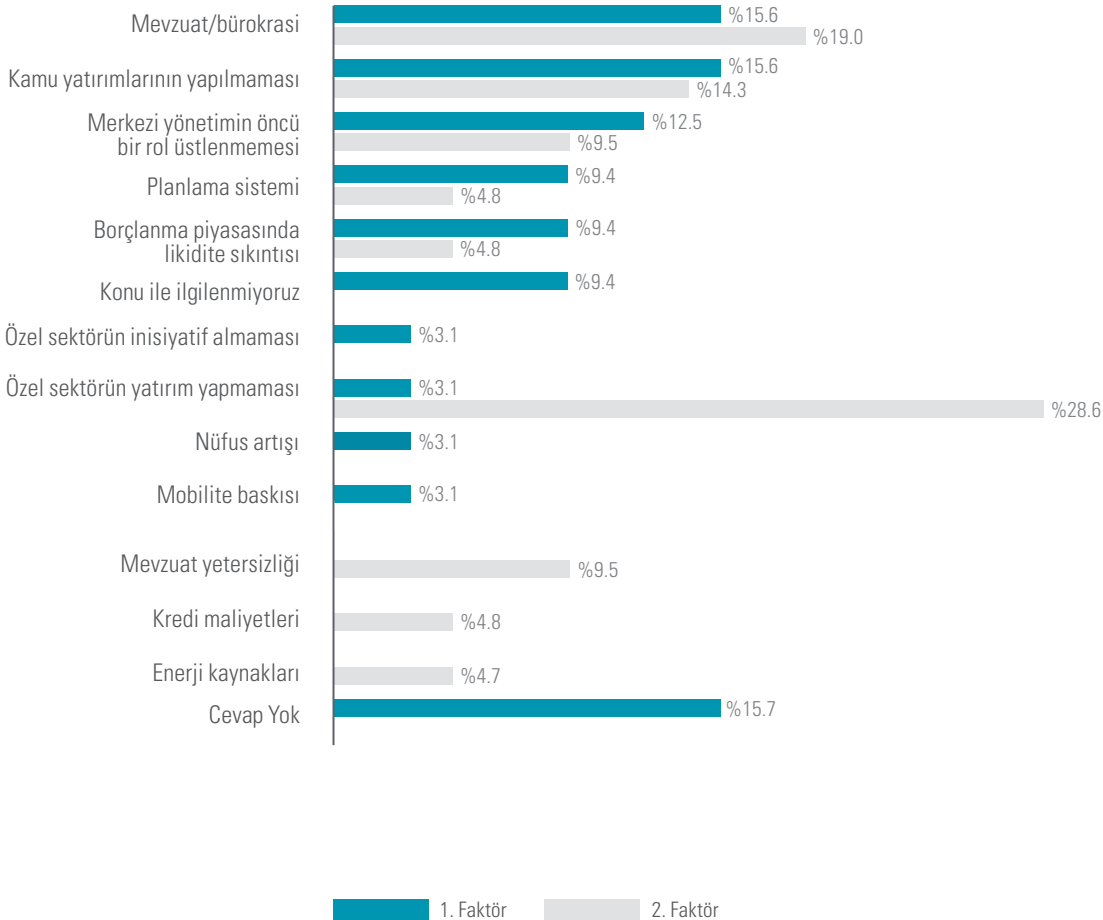
İnşaat sektörünün büyümesini tetikleyen en önemli konulardan biri de altyapı yatırımlarıdır. Hızla gelişen ve ciddi altyapı gereksinimi olan Türkiye’de altyapı yatırımlarının hızını belirleyen faktörleri araştırdık.

Katılımcıların %16’sı en önemli faktör olarak “mevzuat/bürokrasi” ve “kamu yatırımlarının yapılmaması”nı belirtmişlerdir.

Bu faktörler dışında, merkezi yönetimin öncü bir rol üstlenmemesi, planlama sistemi, borçlanma piyasasında likidite sıkışıklığı gibi diğer faktörler de katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Türkiye’de altyapı yatırımlarının hızını etkileyen faktörlerin başında “mevzuat/bürokrasi” ve “kamu yatırımlarının yapılmaması” yer alıyor.

Altyapı yatırım hızını etkileyen faktörler





II. Gelecek Stratejileri

II. Gelecek Stratejileri

Önümüzdeki 12 Ay için Sipariş Tutarı Öngörüler

Önümüzdeki 12 ay içinde yurt içinde/yurt dışında devam eden işlerinizin/sipariş tutarının (parasal değer olarak) nasıl bir seyir izleyeceğini öngörüyorsunuz?

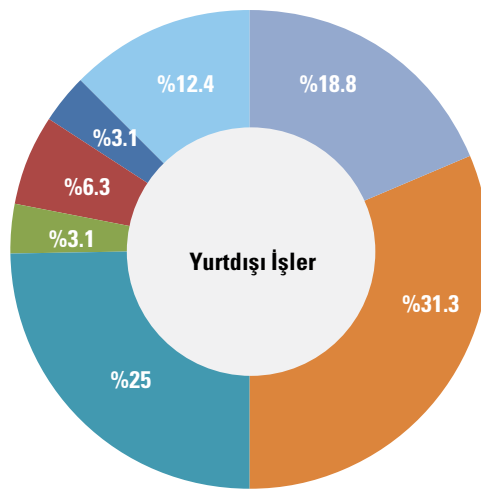
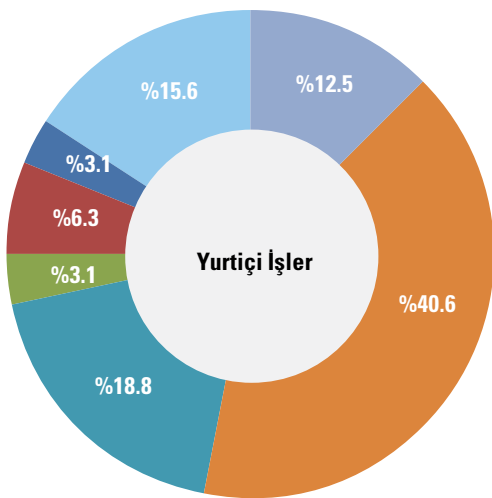
İnşaat sektörünün kısa vadeli büyüme hızını ve işlerini etkileyen siparişlerin seyri şirketlerin kısa vadeli büyümelerini yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple siparişlerin parasal olarak nasıl bir seyir izleyeceğini araştırdık.

Görüşme yapılan yöneticilerin %41'i yurtiçi siparişlerde %5-15 arasında artış beklemektedir, yurtdışı işlerdeki sipariş artış beklentisi ise %31'dir.

Katılımcıların %19'u yurtiçi siparişlerin çok değişmeyeceğini düşünürken, aynı görüşü yurtdışı işler konusunda taşıyanların oranı ise %25'tir.

Yurtiçi işlerde yüzde 5-15 arasında artış bekleyen inşaat sektörü yöneticilerin oranı %41 iken bu oran yurtdışı işlerde %31'e düşüyor.

Yurt içi İşler / Yurt dışı İşler



Yüzde 15'ten fazla artacak

Çok değişmeyecek (± %5)

Yüzde 15'ten fazla azalacak

Fikrim yok

Yüzde 5-15 arası artacak

Yüzde 5-15 arası azalacak

Emin değiliz

II. Gelecek Stratejileri

Cazip Yatırım Alanları

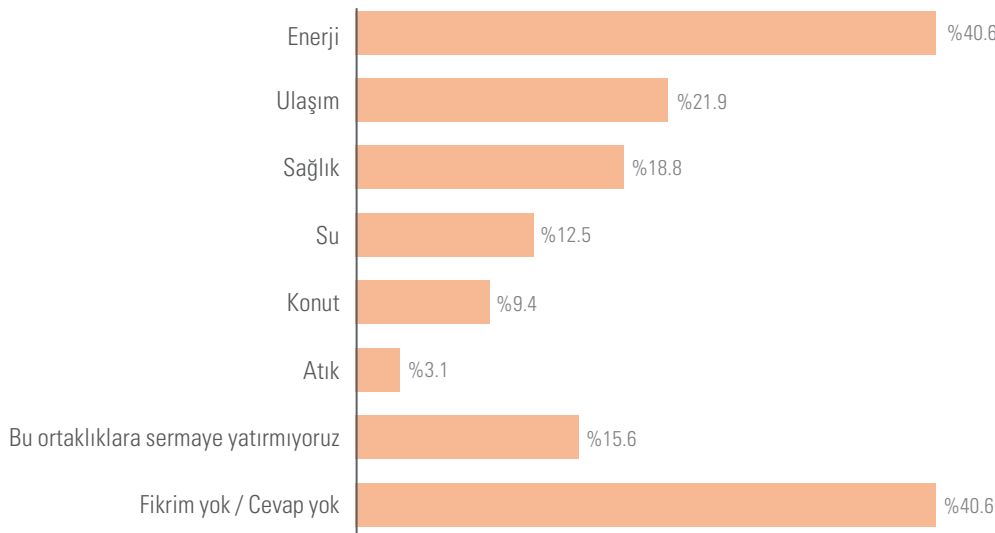
Bir Kamu-Özel Sektör Ortaklığı'na sermaye yatırımı olasılığını düşündüğünüzde, önümüzdeki dönemde şirketiniz için en cazip yatırım alanları hangileri olabilir?

İnşaat sektöründe Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları sektörün gelişimi ve büyümesi açısından son derece hassas bir konudur. Kamunun sunduğu olanaklarla büyüyen sektör için hangi kamusal yatırımların daha cazip olduğu da ayrı bir gündem oluşturmaktadır. Bu sebeple hangi kamu-özel sektör ortaklıklarının daha cazip olduğunu araştırdık.

Araştırma sonuçlarına göre “enerji” %41’le cazip alan olarak görülmektedir. Enerjiyi “ulaşım” ve “sağlık” yatırımları izlemektedir.

Kamu-Özel Sektör Ortaklığına sermaye yatırımı olasılığı düşünüldüğünde önümüzdeki dönemde yatırım yapılacak cazip alanların başında %41 ile “enerji” geliyor. Bunu “ulaşım” ve “sağlık” takip ediyor.

Kamu - Özel Sektör Ortaklığı'na yatırım için cazip alanlar



* Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.

II. Gelecek Stratejileri

Uzmanlaşma Alanları

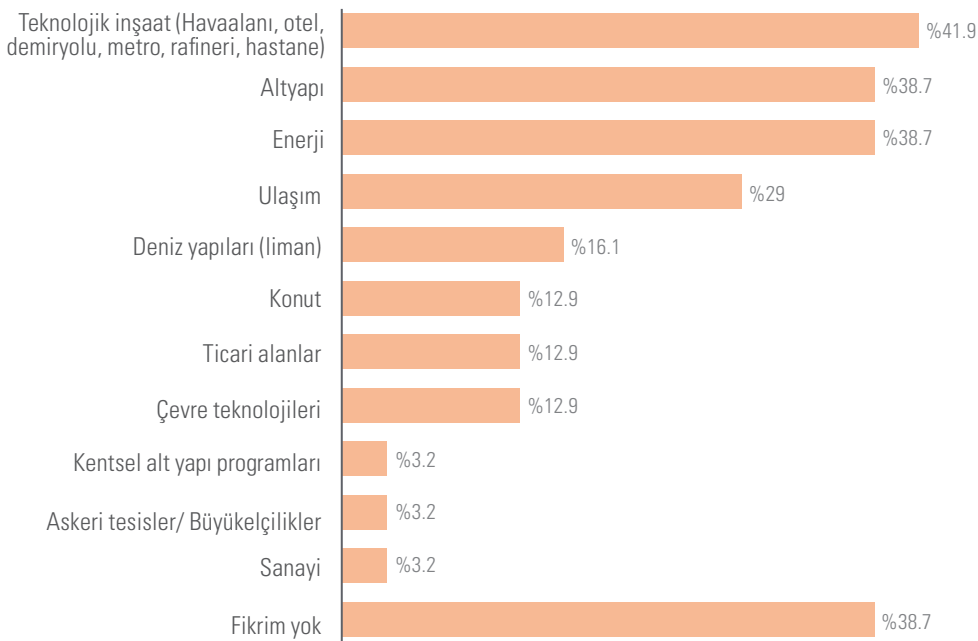
Önümüzdeki on yıl içerisinde hangi faaliyet alanlarında uzmanlaşmayı hedefliyorsunuz?

İnşaat sektöründe uzmanlaşma genel olarak çok önemli görülmesine de değişimle birlikte şirketlerin hangi alanlarda uzmanlaşmayı planladığı, hem stratejik bir hedef olarak hem de sektör içi rekabet açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple şirketlerin uzmanlaşmayı hedefledikleri alanları araştırdık.

Görüşmeye katılan şirketler sırasıyla “teknolojik inşaat”, altyapı ve enerji alanlarında uzmanlaşmayı hedeflemektedir.

Önümüzdeki on yıl içerisinde cazip görülen uzmanlaşma alanlarının başında %42 ile “Teknolojik inşaat (havaalanı, otel, demiryolu, metro, rafineri, hastane)” yer alırken, bunu % 39 ile ‘Altyapı’ ve ‘Enerji’ alanları takip ediyor.

Gelecek on yıl için uzmanlaşma alanları



* Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.



KPMG Görüşü

Hande Şenova

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü, Şirket Ortağı

Kurumsal Finansman Bölümü olarak son dönemde inşaat firmalarından daha çok talep görmeye başladık. İnşaat firmaları sadece taahhüt hizmetleri bölümü dışında karlılığı daha yüksek gayrimenkul geliştirme ve altyapı sektörüne yönelince şirket yapılaşmaları ve yönetim anlayışı da farklılık göstermeye başlıyor.

Bu dönemde projelerini tamamladığımız inşaat firmalarının bir çoğu enerji ve konut sektöründe faaliyet göstermekte. Şirket yapısını proje geliştirme diye gruplamaya veya gayrimenkul yatırım ortaklığına dönüştürmeye çalışan firmalara bu alanda değerlendirme danışmanlık hizmeti vererek planlamalarına yardımcı olmaya çalışıyoruz. Proje yönetimi ve maliyet-karlılık

takibi bu tip firmalar için özellikle planlama aşamasında önem kazanıyor. Şirket olarak baktığımızda proje geliştirmenin sürekliliği en riskli konulardan biri. İş planı ortaya konulurken uzun vadeli proje geliştirme değerlemeyi direk etkilemekte.

İnşaat sektörünün çoğunda finansal tabloların ayrıca UFRS'ye uyumlu hazırlanmış olduğunu gözlemliyoruz, bunda direkt finansal kaynaklara erişim amacının etkisi büyük. Gerek yurtdışı gerekse yurtiçi projelerde dış kaynaklı finans kullanımı yüksek. Finansal kaynaklara erişim, planlama ve zamanlama sektörün en etkili üçgeni diye tanımlayabiliriz. En azından kurumsal finansman bakış açısıyla bunu söylemek mümkün.



III. Risk Yönetimi



III. Risk Yönetimi

Şirketlere Yönelik Riskler

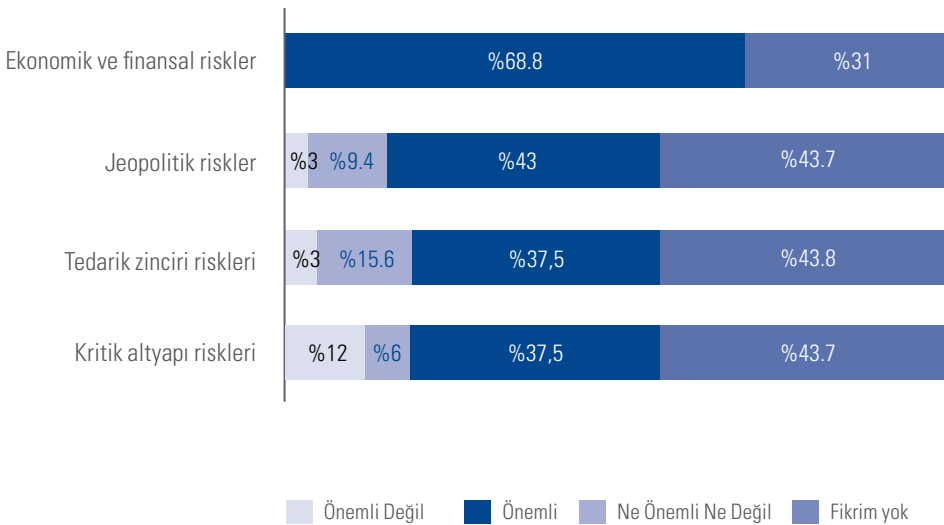
Şirketleri tehdit eden riskleri düşündüğünüzde, bu riskleri sizin şirketiniz için arz ettikleri öneme göre sıralandırabilir misiniz?

Risk yönetimi, inşaat sektörünün yapısı sebebiyle üzerinde daha fazla önemle durulması gereken bir konudur. Birçok açıdan riske maruz kalan sektör için hangi risklerin daha önemli görüldüğünü araştırdık.

Katılımcıların en önemli gördüğü risk “ekonomik ve finansal riskler” olmakla birlikte, bu riski jeopolitik riskler ve tedarik zinciri riskleri izlemektedir.

Araştırmaya katılan inşaat şirketlerinin %69'u ekonomik ve finansal riskleri en önemli risk olarak işaret ediyor.

Şirketleri tehdit eden riskler





KPMG Görüşü

Timur Çakmak

KPMG Türkiye Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

YENİ GELİR VERGİSİ TASARISINDA İNŞAAT SEKTÖRÜNÜ İLGİLENDİREN DÜZENLEMELER

Ülkemizin en önemli lokomotiflerinden biri olan inşaat sektörünü gelir ve kurumlar vergisi açısından değerlendirmek için konuyu iki başlıkta ele almak daha doğru olur. Bunları ise “Yıllara yaygın inşaat ve onarım işleri” ve “Konut ve işyeri üretim ve satım işleri” olarak belirtebiliriz. Özellikle sektörün karşılaştığı bir diğer vergisel boyut ise katma değer vergisi kanunu uygulamasında kendini göstermektedir.

Ancak hazırlanan yeni gelir vergisi tasarısı ile 13.06.2013 tarihinde TBMM’ye görüşülmek üzere gönderilen ve halen TBMM Plan Bütçe Komisyonu’nda 1/789 sıra numarası ile bekleyen yeni gelir vergisi kanun tasarısı ile 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu yürürlükten kaldırılarak, gerçek kişilerin gelirleri ile kurumların kazançları üzerinden alınan gelir vergisine ilişkin usul ve esasların düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu tasarı aynı zamanda inşaat sektörünü etkileyen hükümlerde içermekte bu kapsamda yıllara yaygın inşaat ve onarım işlemleri ile düzenlemeler yanı sıra “Özel İnşaatlar” başlığı ile ilk defa kanunda vergi tabanının genişletici düzenlemeler yapıldığı görülmektedir.

YENİ GELİR VERGİSİ TASARISI İNŞAAT SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ HANGİ KONULARI İÇERİYOR

1-Yıllara Yaygın Taahhüde Dayalı İnşaat Ve Onarım İşleri

Yıllara yaygın inşaat ve onarma işlerinde vergileme prensiplerini belirleyen mevcut GVK 42 ve 43 üncü maddedeki düzenlemenin yeni tasarıda esas itibarıyla aynen korunduğu görülmektedir.

Bununla birlikte daha önce madde metninde yer almayan ancak ikincil mevzuat ile düzenlenen yıllara sari inşaat ve onarma işlemlerine ilişkin avanslar dahil hak ediş badelerinin değerlendirilmesinden doğan gelirlerin elde edildiği yılı kazancı sayılacağına ilişkin hüküm, yeni tasarı madde metnine ayrı bir fıkra olarak eklenmiştir. Buna göre hakediş bedelleri (avanslar dahil) değerlendirilmesi sonucu oluşan mevduat faizi, repo vb. gelirler söz konusu bu kazançların elde edildiği yılın kazancı sayılacak ve aynı yıl inşaatın bitimi beklenmeksizin vergilendirilecektir. Kanun maddesinde ve gerekçesinde kur farkları belirtilmemiştir. Bu da kur farklarının mevcut idari görüşlere paralel olarak hak edişin bir unsuru olarak dikkate alınacağını ve aynı şekilde vergilendirileceğini göstermektedir.

Yeni maddede daha önce sadece işin bitimine ilişkin açıklama varken bu defa yıllara yaygın inşaat ve onarma işinin ne zaman başlaması gerektiğine ilişkin açıklamalara yer verilmiş ve buna göre;

Sözleşmede yer teslim tarihi belirlenmiş ise bu tarih, Belirtilmemiş ise sözleşmede belirtilen işin başlangıç tarihi, Sözleşmede yer teslimi ve işin başlangıç tarihi belirtilmemiş ise sözleşme tarihi, İnşaat ve onarım işinin başlangıç tarihi olarak kabul edilecektir. Böylece daha önce özeldeler ile kararlaştırılan işin başlama tarihindeki belirsizlik de net bir şekilde giderilmiş olacaktır.

2- Özel İnşaat İşlemleri

Özel inşaat işlemleri konusu tasarıda tamamen yeni olarak ihdas edilmekte ve özel inşaat işlerinin nasıl vergilendirileceğini belirlemektedir. Yeni düzenlemeye göre;

- Başkasının arsası üzerinde yapılan taşınmaz inşaa faaliyetinin ticari kazanç hükümlerine tabi olacağı,
- Kat karşılığı inşaat işleri de dâhil olmak üzere kendi arsası üzerinde inşaat işi yaptıranların bu işleri arsa sahibinin ticari işletmesi bünyesinde yaptırması halinde elde edilen kazancın ticari faaliyet kapsamında vergilendirileceği,
- Kendi arsası üzerinde başkasına inşaat işleri yaptırılması halinde; kat karşılığı inşaat işleri de dahil müteahhit ile hasılat paylaşımı yapılması halinde bu faaliyetin arsa sahibi yönünden ticari faaliyet sayılacağı,
- Arsa sahibinin ticari işletmesi kapsamında yapılan inşaat işleri ile hâsılat paylaşımı kapsamında olup ticari faaliyet kapsamında vergilendirilecek inşaat işleri dışındaki;
- Arsa sahibi tarafından inşası yapılan veya yaptırılan inşaat işleri ile
- Kat karşılığı inşaat nedeniyle arsa sahibine verilen taşınmazlar,

Nedeniyle söz konusu bu taşınmazların brüt alanlarına göre elde edilen gelirlerin ticari kazanç kapsamında değerlendirilip değerlendirilmeyeceğine ilişkin kriterler belirlenmiştir. Örneğin bu kapsamda olup 1000 m²'yi geçen taşınmazların ilk satışı halinde ticari kazanç nedeniyle mükellefiyet tesisi gerekecektir. Bununla birlikte yukarıda kat karşılığı inşaat işleri de dahil müteahhit ile yapılan hasılat paylaşımı yapılması halinde ticari faaliyet yönünden mükellefiyet tesisi gerekmesi kat karşılığı ve hasılat paylaşımı sisteminin işleyişini olumsuz olarak etkileyecektir.

Bununla birlikte tasarıya göre örneğin arsa sahibinin edindiği taşınmazların 1000 m² geçmesine rağmen inşaatın bitimini izleyen üç yıl içinde satılmaması halinde bu taşınmazlar inşaatın bitim tarihindeki maliyetlere göre iktisap edilmiş sayılacak ve bu tarihten sonra ticari bir organizasyon dâhilinde söz konusu taşınmazlar satılmaz ise elde edilen gelir, ticari kazanç hükümlerine göre değil değer artış kazancı hükümlerine göre vergilendirilecektir.

Bu durumda ticari kazançlar nedeniyle vergi mükellefiyeti bulunmayan arsa sahibi açısından herhangi bir KDV mükellefiyeti oluşmayacaktır.

Yine taşınmazların inşaatın bitiminden itibaren üç yıl içinde satılmaması halinde ticari faaliyetin de sona erdiği kabul edilecek ve taşınmazlar işletmeden çekilmiş sayılacak. Bu tarihten sonra söz konusu taşınmazların ticari organizasyon olmaksızın satılması halinde de vergilendirme değer artışı kazancı hükümlerine göre yapılacaktır. Yeni tasarı ile ayrıca metrekare hesaplamalarının nasıl yapılacağı belirlenmiştir.

Özel İnşaat İşlemlerinde Kazanç Tespiti

Yine tasarı söz konusu özel inşaatlar işleri ile kazancın nasıl belirleneceğine ilişkin hükümler içermektedir. Buna göre; yıllara yaygın inşaat işlerine paralel bir sistemin özel inşaat işleri için de öngörüldüğü ve kazanç inşaatın bitirilerek alıcıya teslim edildiği yılda özel inşaat işlerine ilişkin kâr ve zararın tespit edileceği belirlenmiştir. Ayrıca Kat karşılığı inşaat işlerinde maliyet aşağıdaki gibi belirlenmesi planlanmıştır.

- Müteahhit yönünden; " Müteahhit Maliyet Tutarı = Arsa Bedeli"
- Arsa sahibi yönünden iktisap edilen taşınmazların maliyet bedeli= Arsa Sahibinin Uhdesinde Kalan Arsa Payının Emsal Bedeli+Müteahhit Maliyet Bedelinin Arsa Sahibine Verilen Taşınmazlara İsabet Eden Kısmı
- Diğer inşaat işlerinde ise maliyet bedeli = Arsa Emsal Bedeli + Katlanılan Giderler Şeklinde belirlenecektir.

Birden fazla özel inşaat olması halinde ortak genel giderler her bir bölümün brüt alanı / inşaatın toplam brüt alanına olan orana göre dağıtılacaktır. Tasarıda ayrıca değer artışı kazancı kapsamında değerlendirilecek özel inşaat işlerinde kazancın nasıl tespit edileceği belirlenmiştir.

Henüz TBMM de gündemde olmamakla birlikte görüşülmeyi bekleyen yeni Gelir Vergisi Tasarısı'nın bilhassa özel inşaat işlemlerine ilişkin düzenlemeleri dikkat çekmektedir. Yine kat karşılığı arsa teslimleri ile hâsılat paylaşımı ile arsalarını değerlendiren şahıslar açısından önemli düzenlemeleri içerdiği görülmektedir.

Mevcut uygulamada da özellikle kat karşılığında arsasını teslim eden şahısların müteahhitlerden teslim aldıkları konutlarını bir bütün halinde veya bir organizasyon içerisinde satması halinde ticari kazanç dolayısıyla mükellefiyete tabi olma riski bulunmaktadır. Ticari kazanç dâhil olmanın arsası karşılığı konut alan şahıslar açısından en önemli negatif etkisi konut teslimlerinin KDV ye tabi tutulmasıdır. Bu nedenle bu tür işlem yapan konut sahiplerinin beklenmeyen mali riskler ile karşılaşmamaları açısından profesyonel tavsiye almaları tavsiye edilmektedir.

Bununla birlikte yeni tasarıda yıllara yaygın inşaat ve onarım işleri için getirilen yeni hükümleri daha ziyade mevcutta ikincil mevzuat ile düzenlenen hususların kanuna taşınması olarak değerlendirmek gerekir. Tasarının ne zaman yasalaşacağı veya yasalaşıp yasalaşmayacağı şu an itibarıyla net olmamakla birlikte önümüzdeki dönemde konunun gündemde olacağı düşünülmektedir.

III. Risk Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetiminin uygulanmasında en çok zorluk çektiğiniz iki konu hangisidir?

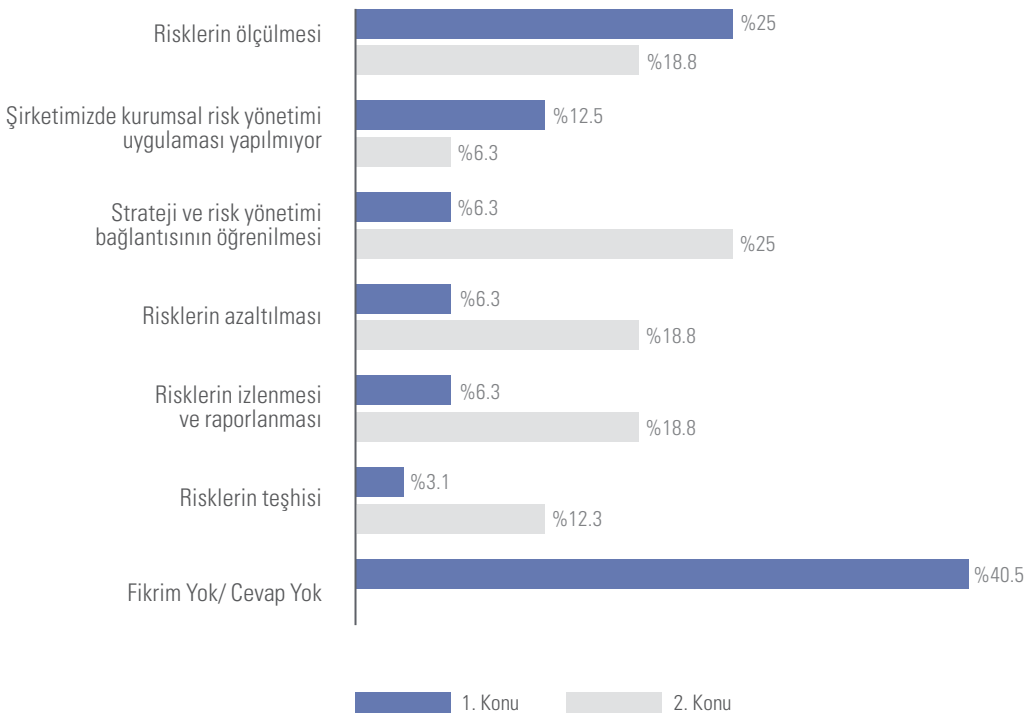
İnşaat sektörünün maruz kaldığı risklerin belirlenmesinin yanında, daha önemli bir konu da bu risklerin yönetilmesidir. Kurumsal risk yönetimi tüm yönleriyle uygulandığında risk seviyesinde de belirgin bir düşme olacaktır. Bu sebeple inşaat sektöründe kurumsal risk yönetimi uygulamalarında karşılaşılan zorlukları araştırdık.

Araştırma sonucunda, inşaat sektöründe, kurumsal risk yönetimi açısından zorluk çekilen ilk konunun “risklerin ölçülmesi” olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Strateji ve risk yönetimi ile risklerin azaltılması, izlenmesi ve raporlanması konuları da zorluk çekilen diğer alanlardır.

İnşaat sektöründe kurumsal risk yönetimi uygulamasında zorlanılan konular arasında “risklerin ölçülmesi” başı çekiyor.

Kurumsal risk yönetimi uygulamasında çok zorluk çekilen iki konu



III. Risk Yönetimi

Aile Şirketlerinin Yaşadığı Sorunlar

Araştırmaya katılan inşaat firmaları, Türkiye pazarında kurumsallaşmaya çalışan aile şirketlerinin yaşadığı en önemli sorunları aşağıdaki 3 başlık altında topluyor;

- Eski alışkanlıklara bağlılık, değişime direnç
- Profesyonel yönetim kadrosu oluşturamamak
- Kurumsallaşma için gerekli kurum alt yapısı ve sisteminin hazır olmayışı, prosedürlere göre yönetememek



KPMG Görüşü

Naciye Kurtuluş

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü, Direktör

Aile şirketleri ülkemizde ekonominin bel kemiğini oluşturur. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir yüzdesi aile şirkettir. Aile şirketlerinin gelecek nesillere devredilmesi ve sürdürülebilir olması ülke ekonomisinin gelişiminde önemli rol oynamaktadır.

Aile ilişkileri ile şirket dengede ve başarılı bir şekilde yönetildiğinde aile bağları sağlam kalmakta ve şirketin sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Sürdürülebilirliğin sağlanmasında aile şirketlerinin kurumsallaşması en önemli adımdır. Kurumsallaşma yolunda şirketin kurumsallaşması kadar ailenin kurumsallaşması da kritiktir.

Aile şirketinin kurumsallaşması kavramından, şirket kurucularının ve aile bireylerinin şirketten çekilip işi tamamen profesyonellere devretmeleri algılanmamalıdır. Aksine, şirket sahibinin veya aile bireylerinin işin başında olmalarının önemli katkıları vardır. Bununla birlikte bazı kilit pozisyonlara aileden olmayan uzmanların getirilmesinin de önemli faydaları mevcuttur. Şirketin kurumsallaşmasından kastedilen, kişiye bağımlı yapıdan uzaklaşıp “sistem” haline gelmektir; yazılı iş tanımlarının, iş akışlarının, politika ve prosedürlerin, etik kuralların ve insan kaynakları politikasının bulunması, sorumluluklarla yetkiler arasında dengenin kurulmasıdır. Bu sayede iş süreçleri iyileşecek ve verimlilik artışı da sağlanmış olacaktır.

Ailenin kurumsallaşmasında; aile üyelerinin işin içindeki rollerinin netleştirilmesi, ortaklar arası görev dağılımının belirlenmesi, kar dağıtım politikasının belirlenmesi, aile üyelerinin harcamalarının kurallara bağlanması, aile anayasasının oluşturulması konuları önemli gündem maddeleridir.

Aile Anayasası, kar dağılımını, şirket kasasından yapılabilecek harcama kalemlerini, aile bireylerinin hangi şartlarda şirkette çalışabileceklerini, terfi şartlarını, gelecek nesle devir planını, gelinlerin-damatların şirkette çalışıp çalışamayacağını ve benzeri konuları içermelidir. Her aile şirketinin bir aile anayasası olmalıdır. Aile anayasası, yasal bir doküman değildir, ailenin niyetini ortaya koyar ve aile ilişkilerinin kurallarını belirler.

Anayasanın oluşturulmasında ailenin bu işe zaman ayırması ve mutabakata varması önemlidir; gelecek dönemlerde oluşabilecek sorunlar bu anayasa sayesinde çözüme ulaştırılabilir.

Aile şirketinin kurumsallaşmasında bir diğer önemli nokta ise gelecek nesle devir planının yapılmasıdır. Bir sonraki lidere devir bir süreçtir ve bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için öncelikli olarak yeni liderin seçimi için kriterlerin net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu kriterlerin aile üyelerinin katılımı ile belirlenmesi ileride olabilecek çatışmaları azaltmaktadır.

Burada unutulmaması gereken, önemli olan konunun bireylerin menfaatleri değil şirketin sürdürülebilirliği olduğudur. Devir planı ve yeni liderin seçilme nedenleri tüm aile bireylerine açıkça anlatılmalıdır. Belirlenen yeni liderin gerekli eğitimleri alması ve devir için bir yol haritası ve zaman planı oluşturulması başarılı bir geçişin bir diğer unsurudur.

Hem ailenin hem de aile şirketinin kurumsallaşması süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlayan aile şirketleri gelecek nesillere devrolarak sürdürülebilirliği sağlayabileceklerdir.

III. Risk Yönetimi

Gelişmekte Olan Hızlı Büyüyen Piyasalardaki Riskler

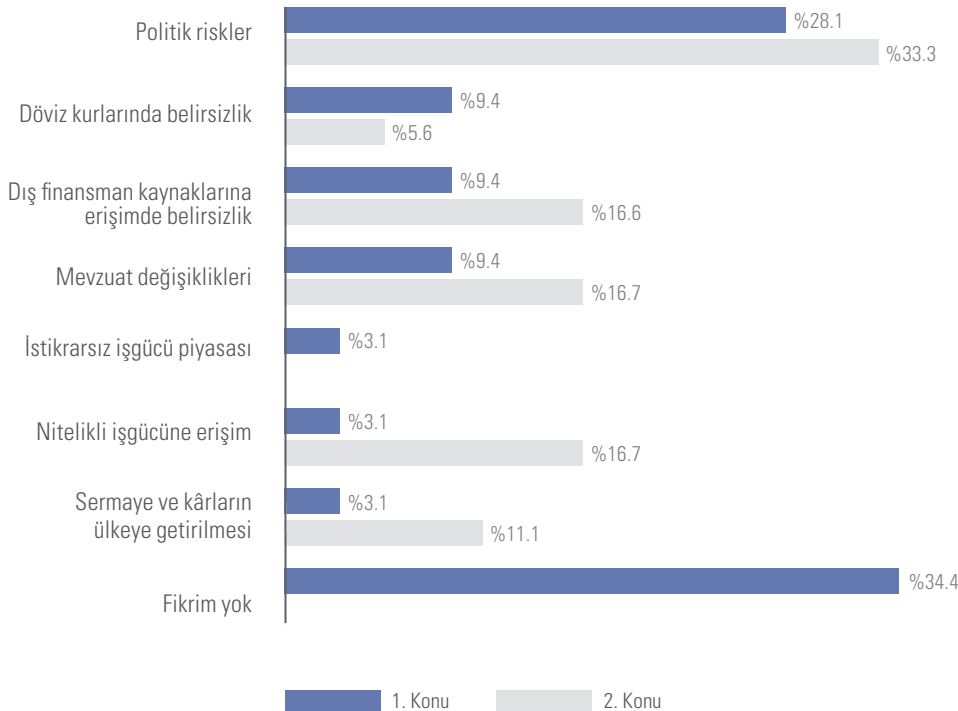
Gelişmekte olan/hızlı büyüyen piyasalarda iş yapmanın en önemli iki riski sizce hangi alanlardan kaynaklanmaktadır?

İnşaat sektörünün genel olarak faaliyette bulunduğu piyasalar, gelişmekte olan piyasalar olup, bu tür piyasalar birçok açıdan riske maruz kalmaktadır. İnşaat sektörünün doğrudan etkilenebileceği bu riskleri araştırdık.

Araştırma katılımcılarının %28’lik bir kısmı en önemli risk olarak “politik riski” görmektedirler. Fikir beyan etmeyenlerin oranı %34 olup, kur belirsizliği, dış finansman kaynaklarına erişimdeki belirsizlik ve mevzuat değişiklikleri de diğer önemli riskler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelişmekte olan/hızlı büyüyen piyasalarda iş yapmaya ilişkin en önemli risk olarak “politik riskler” belirtiliyor.

Gelişmekte olan/hızlı büyüyen piyasalardaki riskler





KPMG Görüşü

Ümit Bilirgen

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü, Direktör

Müteahhitlikten müşavirliğe zorlu yolculuk

“Engineering News Record” dergisi tarafından açıklanan “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Müteahhidi” listesinde yer alan firma sayısı açısından Türkiye 30 un üzerinde firması ile, Çin’den sonra ikinci sırada yer almaktadır. 1970 ve 1980’li yıllarda Libya da konut ağırlıklı projelerle dışa açılmaya başlayan müteahhitlik firmalarımız 1990 ve 2000’li yıllarda dağılan Sovyetler Birliği topraklarında yoğun olarak faaliyet göstermişler ve proje çeşitliliğini konut ağırlıklı projelerden daha kapsamlı bilgi birikimi gerektiren köprü, tünel, havaalanı, endüstriyel tesis gibi projelere yönlendirmişlerdir. Her yıl kazanılan yeni projelerin büyüklükleri açısından da çok önemli bir büyüme yakalanmış ve 2001 yılında sadece 2.4 milyar USD olan bu tutar 2006 yılından bu yana ekonomik krizin etkileriyle ufak dalgalanmalar gösterse de her yıl yaklaşık 20 milyar USD civarında seyretmiştir.

Bunun yanında müteahhitlik alanında sergilenen başarının müşavirlik alanında henüz ortaya konulmadığını yine “Engineering News Record” dergisi tarafından açıklanan en büyük 500 müşavir firmalar listesinde sadece 1-2 Türk firmasının yer almasından net olarak anlayabiliriz .

Yurtdışında başarı sağlayan müteahhitlerimiz, uluslararası yabancı Müşavirlik firmalarından yoğun olarak mühendislik, mimarlık ve proje yönetimi konularında servis almaktadırlar. Bu servisler bir inşaat projesinde en çok katma değer yaratan hizmetlerdir ve müteahhitlik alanında elde ettiğimiz başarının ülke ekonomisine gerçek anlamda katkı sağlamasının en önemli yolunun yurtdışı müşavirlik hizmetlerinin de geliştirilmesi ile sağlanabileceği açıktır.

Genelde ülkemizde, bilgi birikimleri insanlara bağlı olup belirli kurallara oturtulup, kurumsallaşma sağlanarak müşavirlik şirketleri çatısı altında henüz devamlılığı ile gelişimi sağlanamamıştır.

Artık inşaat sektöründe müteahhitlik servisi ile yakalanan başarının da yarattığı ivme ile Türkiye yetiştirdiği binlerce mimar ve mühendisini müşavirlik alanında dünya standartlarında iş yapabilecek noktaya getirmeyi hedef almalıdır. Dünya çapında çok güçlü kurumların rekabet ettiği bu alanda Türkiye’de filizlenmeye başlayan müşavirlik firmalarına ciddi destek verilmesi ve bu firmaların da kendi aralarında güç birliği yapmaları şarttır.

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için www.kpmg.com.tr adresinden web sitemizi ziyaret edebilirsiniz ya da bize e-posta ile ulaşabilirsiniz: tr-fmmarkets@kpmg.com

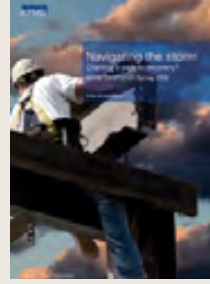
Küresel İnşaat Araştırmaları

KPMG, Altyapı ve İnşaat sektörünün yaşadığı sorunları izlemek ve günümüzün hızla değişen ortamında profesyonellere doğru zamanda doğru özet bilgileri ve bakış açılarını sunabilmek amacıyla her yıl KPMG Küresel İnşaat Araştırması'nı yayımlamaktadır. Bunun bir uzantısı olarak 2013 yılında ilk defa KPMG Türkiye İnşaat Araştırması yayımlanmıştır.



2008 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Değişimi Yakalamak mı?

Bu araştırmada, CEO'ların ve diğer üst düzey yöneticilerin kaynak noksanlığı, risk yönetimi, artan maliyetler ve sürdürülebilirlik gibi sektörü etkileyen alanlar hakkında görüşlerine yer verilmiştir.



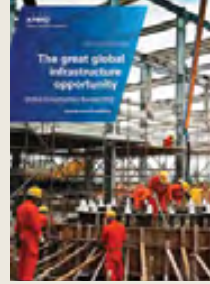
2009 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Fırtınayı Dindirmek: Toparlanmaya doğru bir yol mu?

Mühendislik ve inşaat sektöründen 100'den fazla üst düzey yöneticinin katıldığı bu araştırmada kuruluşların küresel mali krizin etkisini nasıl atlattıkları üzerinde durulmuştur.



2010 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Belirsizliğe Uyum Sağlamak

Bu araştırmada birçok mühendislik ve inşaat firmasının yakın tarihli beklentileri hakkında tedbiri elden bırakmayan iyimser bakış açıları anlatılmakta ve sektörün önemli meselelerinin yanı sıra, belirlenen yeni hedefleri yakalamak için benimsenen önlemler de tartışılmaktadır.



2012 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Büyük Küresel Altyapı Fırsatı

2012'deki bu araştırma her çeşit enerji ve altyapıya duyulan bitmez talebe ve hemen her mühendislik ve inşaat şirketi için ortaya çıkan kaçınılmaz köklü değişikliklere odaklanmıştır.

Diğer Düşünce Liderliği

KPMG'nin Mühendislik ve İnşaat Sektörü Ana Projeler Danışma ve Altyapı uzmanları müşteriler ve sektör liderleri için araştırmalar yapmakta ve düşünce liderliği geliştirmektedir. Hızla değişen inşaat sektöründe yüklenicilerin ve proje sahiplerinin karşılaştıkları güncel sorunlarla ilgili bilgiler bu kişilerin karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır.



Sözleşme denetimi için temel oluşturma

Bu tanıtım yazısı, mühendislik ve inşaat şirketlerinin etkin inşaat yönetimi süreçleri oluşturmalarına ve bu süreçleri değerlendirip geliştiren doğru sözleşme denetimi temelleri atmalarına yardımcı olan faydalı bakış açıları sunmaktadır.



İnşaat Projeleri için Etkin Raporlama: Projenin Başarı Şansını Artırma

Bu yayın, şeffaflığın ve doğruluğun artırılması için etkin proje ve program raporlaması stratejilerini açıklar.



Şehir Altyapıları: Sürdürülebilirlik Raporu

Bu rapor, sürdürülebilir şehirler konusunda literatürdeki en açıklayıcı incelemelerden birini size sunmak için şirketimizin yayınlarındaki en yeni konseptleri ve uygulamaya dönük bakış açılarını bir araya getirir.



Altyapı 100

Altyapı 100'ün uzun süredir beklenen ikinci sürümünü duyurmaktan çok mutluyuz: Dünya Şehirleri Sürümü- tüm dünyadan en yenilikçi ve ilham veren 100 kentsel altyapı projesi hakkında bilgiler veren üst düzey bir rapor.

MPA Proje Liderliği Serisi

KPMG'nin Ana Projeler Danışmanlığı (Major Projects Advisory, MPA) Proje Liderliği Serisi büyük inşaat programlarını yürütenleri hedeflemekle birlikte içeriği inşaat projelerinde yer alan tüm kuruluşlar ve paydaşlar için faydalıdır. Bu seri, profesyonellerin KPMG'nin MPA uygulamasından edindikleri tecrübeyi temel alarak büyük yatırım projelerinin nasıl yönetilip kontrol edilebileceğini incelemektedir. Bu yayınlar, önde gelen yüzlerce inşaat projesi sahibinin yanı sıra mühendislik, tedarik ve inşaat sektörü yüklenicileri için de oldukça faydalı bilgiler içerir.



- Tasarımdan Projeye – Proje Geliştirmede Dikkate Alınacak Kritik Hususlar
- Paydaş Yönetimi ve İletişim
- Proje Organizasyonu ve Program Yönetim Ofisi Kurma
- Liderlik ve Proje Kontrolleri
- Bütçeleme, Tahmin ve Beklenmedik Durum Yönetimi
- Sermaye Projelerini İzleme ve Sorun Belirtilerine Doğru Yanıt Verme
- Proje Risk Yönetimi (gelecek için)
- Araçlara ve Altyapıya Yatırım Yapma (gelecek için)

Insight - Global Altyapı Dergisi

Insight, 6 ayda bir yayımlanan ve günümüz altyapı sektörünün karşılaştığı pek çok temel sorun hakkında kapsamlı yerel, bölgesel ve global bakış açıları sunan bir dergidir.



Sayı 5 - Toparlanma

Insight'ın bu sayısı, dünyanın en etkileyici toparlanma hikâyelerinden bazılarını incelemektedir. Ayrıca, Latin Amerika altyapı pazarındaki bazı önemli değişimler ve fırsatlar hakkında da sürükleyici bir Özel İnceleme Raporu içermektedir.



Sayı 4 - Mega Projeler

Mega projelerin teslimatını etkileyen bazı temel zorlukları ve fırsatları inceleyen Insight dergisinin bu sayısı, ana büyüme bölgelerinden biri olan Afrika'nın altyapı pazarını konu alan bir Özel İnceleme Raporu'nu da içermektedir.



Sayı 3 - Altyapı Yatırımları - Açığın Kapatılması

Derginin bu sayısı, doğrudan yatırımdan yenilikçi fonlama ve finansman modellerine kadar pek çok kritik konuyu kapsayan karmaşık altyapı finansmanı ve fonlaması dünyasının yanı sıra gelişmekte olan altyapı fonlaması piyasasını da ele almaktadır.



Sayı 2 - Kentleşme

Şehirlerin karşı karşıya oldukları altyapı sorunlarını inceleyen Kentleşme başlıklı bu Insight sayısında, önde gelen bazı şehirlerin yöneticileri ve özel sektör temsilcileriyle yapılmış olan ve kendilerinin bu sorunlarla başa çıkmak için neler yaptıklarını içeren özel röportajlara da yer verilmiştir.

İletişim

**İsmail Önder Ünal****KPMG Türkiye İnşaat Sektör Lideri****T:** +90 216 681 91 00 (9523)**T:** +90 312 491 72 31**T:** +90 232 464 20 45**E:** iunal@kpmg.com**Ayşegül Derya****KPMG Türkiye****Denetim, Kıdemli Müdür****T:** +90 216 681 90 00 (9061)**E:** aderya@kpmg.com**Engin Ölmez****KPMG Türkiye****Denetim, Kıdemli Müdür****T:** +90 312 491 72 31**E:** eolmez@kpmg.com**Figen Tahiroğlu Würsching****KPMG Türkiye, Kurumsal İletişim ve
Pazarlama, Kıdemli Müdür****T:** +90 216 681 90 00**E:** ftahiroglu@kpmg.com

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com

kpmg.com/app



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgilerin verildiği tarih itibarıyla kesin olduğu ve gelecekte de kesin olmaya devam edeceğinin garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak ve özel durumu kapsamlı bir şekilde incelenmeden hareket etmemelidir.

© 2013 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International'a bağlıdır. KPMG International müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı, logosu ve "cutting through complexity" KPMG International'a ait tescilli markalardır.

Günce Reklam tarafından tasarlanmıştır.

Yayın adı: 2013 İNŞAAT YÖNETİCİLERİ ARAŞTIRMASI: Türkiye İnşaat Sektörü'nün Gündemi

Yayın tarihi: Ekim 2013