



*cutting through complexity*

KPMG TÜRKİYE İNŞAAT YÖNETİCİLERİ ARAŞTIRMASI

# İnşaatın Rotası 2015









|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Önsöz</b>                                                         | <b>04</b> |
| <b>İnşaat ve altyapı sektör faaliyetlerini etkileyecek faktörler</b> | <b>06</b> |
| <b>Sektörün önündeki engeller</b>                                    | <b>08</b> |
| <b>Cazip pazarlar</b>                                                | <b>12</b> |
| <b>Cazip sektörler</b>                                               | <b>16</b> |
| <b>Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engeller</b>          | <b>18</b> |
| <b>Uluslararası pazarlarda başarıyı etkileyen faktörler</b>          | <b>24</b> |
| <b>Uzmanlaşma hedefleri</b>                                          | <b>28</b> |
| <b>Yatırım bekleyen alanlar</b>                                      | <b>32</b> |

KPMG Türkiye olarak ikincisini gerçekleştirdiğimiz İnşaat Yöneticileri Araştırması'nda inşaat ve altyapı sektörünü etkileyen kritik konular masaya yatırıldı. Araştırmaya göre inşaat sektöründe uluslararası düzeyde küresel ekonomik büyüme, ulusal düzeyde ise makroekonomik planlar ve 2023 planları takip edilen konular arasında başı çekiyor. Hem yurtiçi hem de yurtdışı kaynaklı siyasi riskler ve finansal krizler ise inşaat ve altyapı sektörünün endişe ettiği başlıklar olarak öne çıkıyor.

İnşaat ve altyapı sektörü, yarattığı katma değerle Türkiye'nin lokomotif ve stratejik sektörlerinden biri olarak ön plana çıkıyor. Sektör, doğrudan ve dolaylı yoldan etkilediği 200'ün üzerinde alt sektörle birlikte yarattığı iş hacmiyle bu rolü oynuyor. Rakamlar da bunu doğruluyor. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2013 yılında inşaat ve altyapı sektörünün Türkiye'nin gayri safi milli hasılasından aldığı pay % 4 olarak gerçekleşti. Yine T.C. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre yurtdışı müteahhitlik ve teknik müşavirlik sektörünün, bugüne kadar 104 ülkede toplam 301,2 milyar dolar tutarında 7 bin 713 adet müteahhitlik projesi üstlendiği görülüyor. Bir başka ifadeyle sektör, her yıl ülkemizin yıllık mal ihracatının ortalama % 20'si büyüklüğünde müteahhitlik projesi gerçekleştiriyor.

Türkiye, gerek genç ve dinamik nüfusun doğurduğu talep gerekse 2023 planları çerçevesinde önemli fırsatlar sunuyor. İnşaat sektörünün de bu fırsatlar uyarınca büyümesinin süreceği öngörülüyor. Sektörün büyümesini ise pek çok farklı dinamik tetikliyor. Bu dinamikler, daha önceki araştırmalarımızda kentleşme ve nüfus artışının ortaya çıkardığı, özellikle enerji, sağlık ve ulaşım konusundaki yeni altyapı yatırımlarına olan talep ve eskiyen altyapının yenilenmesi ihtiyacı şeklinde özetlenmişti. KPMG Türkiye 2015 İnşaat Yöneticileri Araştırması'nda da benzer noktaların ön plana çıktığı dikkat çekiyor.

Türkiye'de gerçekleşen büyümenin güçlendirdiği müteahhitler, yurtdışı pazarlarda da önemli birer aktör olarak yerini almış durumda. Uluslararası inşaat ve taahhüt sektörü dergisi Engineering News Record'un küresel piyasalardan en yüksek hasılatı elde eden 250 şirket listesinde (ENR 250) Türkiye 2014 yılı itibarıyla Çin'den sonra 42 şirketle sayı olarak en fazla müteahhitlik ve taahhüt firması olan 2. ülke

konumunda. Ancak uluslararası arenada gerçekleştirilen toplam gelirler açısından değerlendirildiğinde Türkiye 10. sırada yer alıyor. Tüm bu veriler gösteriyor ki Türk müteahhitliği, ülkemizin önemli ihracat kalemlerinden bir tanesi. İnşaat araştırmasında da Türk müteahhitlerinin taahhüt projelerindeki tecrübe ve becerisine güvenin tam olduğu dikkat çekiyor. Ancak inşaat sektörü liderleri tarafından katma değeri yüksek inşaat projelerinden daha fazla pay alınmasının gerekliliğine de vurgu yapılıyor.

KPMG Türkiye olarak "2015 Türkiye İnşaat Yöneticileri Araştırması'nı" açıklama amacımız, Türkiye'nin 2023 hedeflerine inşaat sektörü perspektifinden bakarak hedef ve fırsatları öne çıkarmak ve mevcut hedeflere ulaşmanın önündeki engellere de değinerek sektöre öncülük yapmaktır. Bu amaçla önde gelen taahhüt şirketlerinin gündemindeki önemli konuları ele aldık. Bu çerçevede inşaat yönetici ve profesyonellerine "fırsatlar" ve "geliştirilmesi gereken alanlar" başlıkları altında 9 soru yönelttik. Araştırmamızı 2014 yılının son çeyreğinde gerçekleştirdik. Aldığımız cevapları özetlediğimiz raporumuza ayrıca sorulara ilişkin olarak aldığımız yorumları da ekledik.

Araştırmamızın inşaat ve altyapı sektörünü takip eden yöneticiler için faydalı bir kaynak oluşturmasını temenni eder, iyi okumalar dilerim.



**İsmail Önder Ünal**  
KPMG Türkiye  
İnşaat Sektör Lideri  
Denetim, Şirket Ortağı



## 9 başlıkta raporun özeti



**1-** İnşaat ve altyapı sektörü üzerinde en etkin faktörler, uluslararası düzeyde küresel ekonomik büyüme, ulusal düzeyde ise makroekonomik planlar, 2023 planları ve yeni enerji kaynaklarına erişim olarak değerlendiriliyor.

**2-** İnşaat ve altyapı sektörünün korkulu rüyası, içsel ya da dışsal siyasi krizler ve finansal krizler olarak değerlendiriliyor.

**3-** Yurtdışında iş yapmak yurtiçinde iş yapmakla kıyaslandığında hem pazar genişliği hem kâr marjı açısından daha cazip olarak değerlendiriliyor.

**4-** Altyapı ihtiyacıyla hedef pazarlar genel çerçevede örtüşüyor. Hedeflenen ülkelerdeki siyasi istikrar temel kriter olarak değerlendiriliyor. Afrika kıtasında birkaç ülkenin ön plana çıkmasının temel sebebi, ilgili ülkelerdeki siyasi istikrar.

**5-** Sektörlerin cazipliğiyle makroekonomik planla paralel ilerleyen unsurlar. Ülkemizde planlanan altyapı projelerinde “ulaşımın” çok önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğünde, müteahhit firmaların neden bu sektörü cazip olarak değerlendirdikleri açık bir şekilde ortaya çıkıyor.

**6-** Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki temel engelleri ihale süreci ve finansman olarak özetleyebiliriz. Şeffaf ihale süreci ve bankalarca muteber proje yapılarının oluşturulması altyapı projelerinin tamamlanması açısından önemli sonuçlar doğurabilir.

**7-** Müteahhit firmalar yetkinliklerine güveniyor. En büyük iyileştirme beklentilerini finansmanının desteklenmesi ya da kolaylaştırılması olarak özetlemek mümkün.

**8-** Sektörün geleceği teknolojik inşaatla yatıyor. Katma değeri yüksek projelerle daha yüksek kâr marjları elde etmek mümkün hale geliyor.

**9-** Çıkan sonuçlar gösteriyor ki firmalar uluslararası standartlarda iş yapabilmenin önemini kavramış durumda. Bu sebeple proje yönetimi becerilerine, kaynak yönetimine ve bilişim altyapısına daha çok önem veriyorlar.



# İnşaat ve altyapı sektör faaliyetlerini etkileyecek faktörler

“

İnşaat ve altyapı sektörünü etkileyen faktörler, uluslararası düzeyde küresel ekonomik büyüme, ulusal düzeyde ise makroekonomik planlar-2023 hedefleri ve yeni enerji kaynaklarına erişim olarak değerlendiriliyor.



# İnşaat ve altyapı sektör faaliyetlerini etkileyecek faktörler

KPMG'nin küresel olarak gelenekselleşen, Türkiye'de ise 2.si olan "2015 İnşaat Yöneticileri Araştırması"nda, inşaat sektörünü etkileyen konulardan hangilerinin bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yöneticilerinin ajandasında daha fazla yer aldığını sorguladık. Alınan cevaplar değerlendirildiğinde, sektörün orta ve uzun vadede etkileneceği en önemli faktörler, "küresel ekonomik büyüme", "makroekonomik planlar-2023 hedefleri" ve "yeni enerji kaynaklarına erişim" olarak karşımıza çıktı.

TÜİK verilerine göre 2023 yılında ülkemiz nüfusunun 84 milyona ve 2015 yılında 53 milyon olması beklenen 15-64 yaş grubunun da 58 milyona ulaşması bekleniyor. Ülkemizin demografik yapısı, her zaman olduğu gibi inşaat ve altyapı sektörüne olan talebin temel girdisini oluşturuyor. Görüştüğümüz firmalar da bu durumu ajandalarında ilk sıralara koymuş durumda.

Cumhuriyetimizin 100. yaşını kutlayacağımız 2023 yılının, pek çok makroekonomik planın tamamlanacağı bir yıl olacağı düşünülüyor.

Daha öncesinde hükümetin programı olan hedefler, bakanlıkların stratejik planlarında da yerini almaya başlıyor.

Özellikle enerji, sağlık ve ulaşım alanlarında hedeflenen genişleme, ülkemizin uluslararası düzeyde rekabetçi gücünü arttırılabilmesi için ciddi önem arz ediyor.

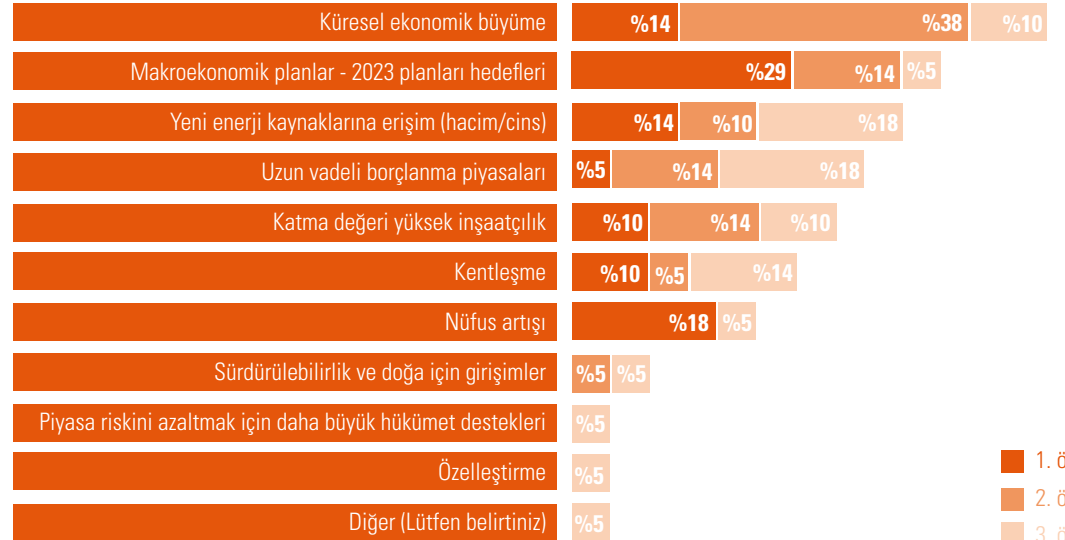
2009 yılında Amerika'da yaşanan finansal kriz, 2011 yılında kıta Avrupa'sında yaşanan finansal kriz ve 2012 yılında Kuzey Afrika'da gerçekleşen "Arap Baharı", çok büyük bir bölümü yurtdışı pazarlarda çalışan Türk inşaat firmalarını olumsuz etkiledi. Yaptığımız görüşmelerde, Rusya'nın içinde bulunduğu krize rağmen 2014 yılında yaşanan toparlanmanın, orta ve uzun vadede daha büyük bir ivmeyle gerçekleşeceği ümidinin hâkim olduğu gözleniyor.

Diğer önemli bir husus ise enerjiye olan talebin her geçen gün daha da artmasından kaynaklı olarak yeni enerji kaynaklarına ulaşım çabalarının giderek daha önemli bir hale geleceği ve bunun da orta ve uzun vadede fırsatları beraberinde getireceği.

“

Katılımcıların  
**% 29'**u,  
makroekonomik  
planların sektörü  
etkileyeceğini  
düşünüyor.

Altyapı ve taahhüt sektörünü yönlendiren konulardan hangisinin orta ve uzun vadede şirketinizin faaliyetleri üzerinde en büyük etkisi olacaktır?





# Sektörün önündeki engeller

“

İnşaat ve altyapı sektörünün en büyük korkusu, içsel ya da dışsal siyasi krizler ve finansal krizler olarak dikkat çekiyor.





# Sektörün önündeki engeller

İnşaat sektörü, büyümeyi engelleyecek krizlerden endişe duyuyor. Araştırmada da bu hissediliyor. Görüştüğümüz firmalara 2015 yılında karşılaşmaktan çekindikleri en büyük 2 engelin ne olduğunu sorduk. Araştırmaya katılan firmaların verdiği cevaplar ise, 3 başlıkta toplandı.

“İçsel ve dışsal siyasi krizler”, diğer başlıklara nazaran en çok endişe duyulan unsur olarak karşımıza çıktı. Veriler değerlendirildiğinde, 2015 yılı için hedeflenen bütçe rakamlarına ulaşılmasındaki en büyük tehdidin de siyasi krizler olarak görüldüğü söylenebilir.

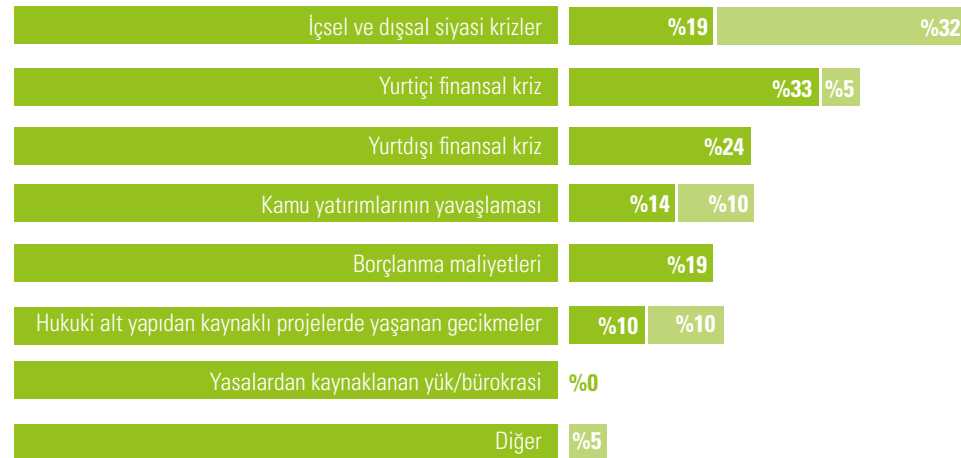
“Yurtdışı finansal kriz” ve “yurtiçi finansal kriz”, gerek finansman gerekse nakit akışı açısından inşaat firmalarının 2015 yılı hedeflerine ilişkin olarak bir diğer tehdit unsuru olarak karşımıza çıkıyor.

Projelerin birçoğunda finansman yükünün kendilerinin üzerinde olduğunu ileten inşaat firmaları, olası bir finansal krizde hem finansman bulmakta zorlanabileceklerini hem de tahsilatlarda sıkıntılar yaşayabileceklerini belirtiyor.

“

Araştırmaya katılanların  
% 33’ü yurtiçi,  
% 24’ü ise yurtdışı  
**finansal krizleri**  
büyük engel olarak  
görüyor.

2015 yılı büyümeniz için karşılaşmaktan çekindiğiniz en büyük 2 engel nedir?



■ 1. öncelik  
■ 2. öncelik

## “Etkin Risk Yönetimi Avantaj Sağlıyor”

### Ne Bekliyorlar?

Bu yıl gerçekleştirilen Türkiye İnşaat Yöneticileri Araştırması’nı incelediğimizde araştırmaya katılan şirketlerin birçoğunun, 2015 için finansal ve siyasi krizleri büyük bir tehdit olarak gördüğünü, yurtdışı pazarları daha cazip bulduğunu ve finansman konularında destek beklediğini görüyoruz. Tüm bu göstergeler kurumsal yönetimin ve risk yönetiminin önemine işaret ediyor. Kurumsal yönetilen şirketlerin, daha kolay finansal kaynak buldukları ve yabancı şirketlerle ortaklık yapma konusunda daha avantajlı oldukları yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor.

### İç Denetim İhtiyacı

Kurumsal yönetimden söz edebilmek için öncelikle şeffaf ve hesap verebilir bir yapının tesis edilmesi gerekiyor. Bu da şirket bünyesinde iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Hissedarlar açısından bakıldığında bu da yeterli olmuyor, söz konusu sistemlerin etkin işlediğine ilişkin güvence verecek bağımsız bir göz yani iç denetim ihtiyacı ortaya çıkıyor.

### Hangi Adımlar Atılmalı?

Risk yönetiminde şirketin hedeflerine ulaşırken karşılaşacağı risklerin belirlenmesi ilk adım. Bu aşamada hassas olan, iyi yönetiliyor olsun olmasın stratejik, operasyonel ve finansal tüm risklerin belirlenmesi. İkinci adım olarak söz konusu risklerin iyi yönetilip yönetilmediği değerlendirilmeli ve alınması gereken ek aksiyonlar varsa belirlenmelidir.

### Sürecin Başarısı

Her bir risk için risk sahibinin ve aksiyonlar için ise terminlerin belirlenmesi sürecin başarısı açısından önem arz ediyor. Yönetim tarafından iyi yönetildiği belirtilen risklerin iç denetçiler tarafından denetlenmesi, belirtilen aksiyonların etkinliğini ve riski azaltmakta ne kadar başarılı olduğunu ortaya çıkarıyor. Geçtiğimiz dönemlerde gerçekleşen küresel krizlerde, risklerini iyi yöneten şirketlerin krizi daha az hasarla atlattıkları göz önünde bulundurulduğunda etkin bir risk yönetiminin önemi daha da artıyor.



### Naciye Kurtuluş

KPMG Türkiye  
Risk Yönetimi  
Danışmanlığı Bölümü  
Direktör









# Cazip pazarlar

“

Yurtdışında iş yapmak, yurtiçinde iş yapmakla kıyaslandığında hem pazar genişliği hem kâr marjı açısından daha cazip olarak değerlendiriliyor.





Özellikle son 10 yılda inşaat sektöründe yaşanan hızlı büyüme, sektördeki şirketlerin ölçek atlamasına da neden oldu. Bu durum pek çok sektör temsilcisinin de oyun alanını genişletti. Artık daha çok şirket yurtiçi projelerin yanı sıra yurtdışındaki projelerle de ilgilenmeye başladı. Araştırmamızdan çıkan bir diğer çarpıcı sonuç da bu yönde oldu. Şirketlere orta ve uzun vadede hangi pazarlardaki projelerin kendileri için daha cazip olduğunu sorduk. Görüştüğümüz firmaların % 90'ı yurtdışı pazarların kendileri için daha uygun olduğunu belirtti.

Aldığımız cevapları incelediğimizde iki temel nedenin ön plana çıktığını görüyoruz: "Pazar büyüklüğü" ve "kâr marjı".

Görüştüğümüz inşaat ve altyapı firmaları, Türkiye altyapı ve inşaat pazarı için rekabetin çok yüksek olduğunu ve bunun da kâr marjını olumsuz etkilediğini belirtti. Bu sebeple rekabetin daha az yaşandığı

bakir pazarlara gitmenin daha cazip olduğu genel bir kanı olarak karşımıza çıkıyor.

"Finansmanını sağlayanın yurtdışında işi hazır..." Bu sözler, görüştüğümüz firma yöneticilerinden birinin yorumuydu. Bu yorum, finansman konusunun raporumuzun ilerleyen bölümlerinde neden geniş bir yere sahip olduğunu da açıklar nitelikte.

Burada dikkatimizi çeken bir diğer husus, belirli bir alanda uzmanlaşmış firmaların yurtdışı ve yurtiçi pazarın kendileri için ciddi bir fark yaratmadığını iletmeleri oldu. Konuya göre değişmekle birlikte uzmanlaşmanın karar verme sürecinde "pazar büyüklüğü" ve "kâr marjı" gibi kısıtların etkilerini azalttığı yönünde bir sonuca varmamız mümkün oluyor.

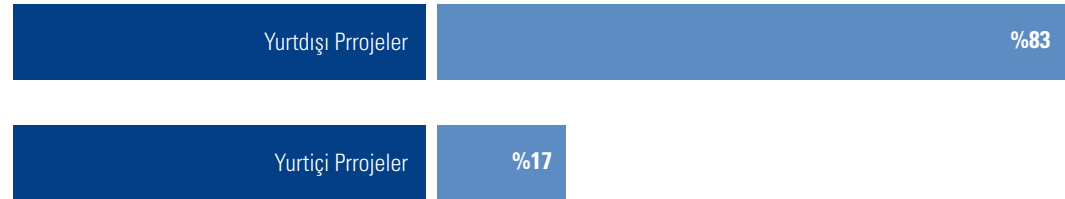
“

Katılımcıların

**% 83'**üne

göre, yurt dışındaki projeler daha cazip.

Ülkemiz ve yurtdışı pazarların orta ve uzun vadeli planları değerlendirildiğinde hangi projeler firmanız için daha cazip olmaktadır?



# Afrika ve Körfez'e yakın takip

“

Kuzey Afrika ve Sahra Altı Afrika,  
Afrika kıtasında cazip bölgeler  
olarak katılımcıların dikkatini  
 ekiyor.





# Afrika ve Körfez'e yakın takip

İnşaat şirketlerinin yurtdışı pazarlarda en cazip olarak gördüğü bölge, "Körfez Bölgesi" olarak ortaya çıktı. Gerek proje sayısının çokluğu gerekse tahsilatların sorunsuz bir şekilde gerçekleştiriliyor olması Körfez'i Afrika'ya göre bir adım öne çıkarıyor.

Ancak Afrika da şirketlerin cazip bulduğu bir pazar... Afrika kıtası özelinde yaptığımız analizi detaylandırmamız gerekiyor. Afrika'da öne çıkan iki bölge var. Birincisi Arap baharının etkilerinden yavaş yavaş kurtulmaya çalışan Kuzey Afrika. Arap baharı inşaat sektörünü önemli bir krizle karşı karşıya bırakmıştı. Cezayir ve Fas'ın toparlanıyor olması,

birçok proje fırsatını da beraberinde getiriyor. Diğer önemli pazar ise bakir toprakları, zengin maden kaynakları ve bir o kadar gelişmemiş altyapısıyla Sahra Altı Afrika'sı. Nijerya, Gana, Mozambik ve Zimbabve, bu çerçevede öne çıkan ülkeler.

Afrika ile ilgili tek problem siyasi istikrarsızlık değil. Çin'in geliştirmiş olduğu ilişkiler çok uzun bir geçmişe dayanıyor ve Afrika pazarında mücadele etmek için Çinli firmalarla rekabet etmek gerekiyor. Kalkınma bankalarının kredileriyle desteklenen bu ülkelerde finansman, siyasi istikrarsızlık ve Çin ile rekabetten sonra ikinci planda kalıyor.

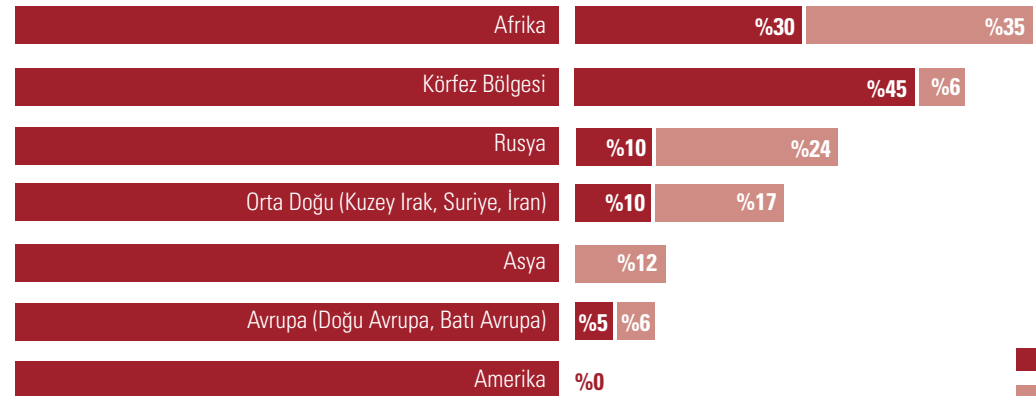
“

Katılımcıların

**% 45'** i,

"Hedef pazarım, Körfez ülkeleri" diyor.

Size göre yurtdışında en cazip pazarlar hangileri? Firmanız hangi ülkeleri yakından takip ediyor?



■ 1. öncelik  
■ 2. öncelik

# Cazip sektörler



Ülkemiz kalkınma planları çerçevesinde, “ulaşım-köprü, yol, demiryolu ve otoyol” alanları ile “enerji” cazip sektörler olarak ön plana çıkıyor.





# Cazip sektörler

Ülkemiz kalkınma planları çerçevesinde, “ulaşım-köprü, yol, demiryolu ve otoyol” alanları ile “enerji” cazip sektörler olarak ön plana çıkıyor.

Başbakanlık Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansının Altyapı Sektörü raporuna göre köprü, yol ve otoyollar için 2012 yılında 5,6 milyar Türk Lirası olan yıllık yatırım tutarı, 2022 yılında 16,8 milyar Türk Lirası’na ulaşacak. Aynı tarihler için yıllık demiryolları yatırım tutarının 1,3 milyar Türk Lirası’ndan 4,5 milyar Türk Lirası’na ulaşacağı

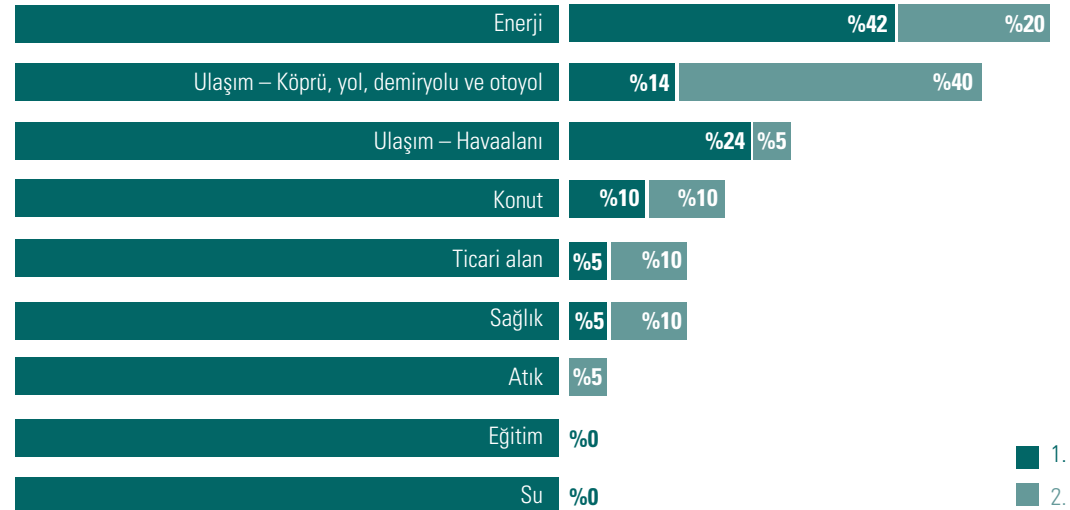
öngörülüyor. Yurtiçinde 2014 yılında altyapı pazarındaki fırsatların büyük bir çoğunluğunu ulaşım projeleri oluşturdu.

Enerjiye olan talep altyapı projelerini de tetikliyor. Yapılan hidroelektrik, jeotermal elektrik, rüzgar enerjisi santralleri ile birlikte yatırımcıların kendi teşebbüsleri sonucu inşa ettikleri çevrim santralleri ve nükleer elektrik üretim santralleri sektöre yeni bir çalışma alanı kazandırmış durumda.

“

**% 42** ile  
enerji inşaatı  
katılımlımcılar  
tarafından cazip  
bulunuyor”.

Ülkemizin makroekonomik planları çerçevesinde altyapı projeleri değerlendirildiğinde hangi sektör yatırım yapmak için cazip bir alan olarak öne çıkıyor?



# Görüşüğümüz firmaların faaliyet gösterdikleri enerji, ulaşım, sağlık ve

## Enerjide hedefler sorgulanıyor

**“Ülkemizin makroekonomik planları çerçevesinde enerji projeleri değerlendirildiğinde 2 nükleer santralin kurulması, özellikle yenilebilir enerjideki payın % 30'lara çıkması planlanıyor. Toplam kurulu gücün 57 bin MW'tan 125 bin MW'a çıkarılması hedefleniyor. Sizce hedefler ulaşılabilir mi? Hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için neler yapılabilir?”**

Görüşüğümüz firmaların sadece % 10'u enerji alanındaki makro hedeflerin ulaşılabilir olduğunu düşünüyor. Yenilenebilir enerjinin payının artırılması noktasında 2 temel engel görülüyor: Bunlardan ilki, lisanslandırma sonrası bürokratik sürecin uzunluğu; ikincisi ise bu konuda sağlanan teşviklerin yatırımların hızlanması için gereken düzeyde olmaması.

Hedeflere ulaşılmasına ilişkin endişelere yukarıda bahsedilenlere eklenen bir diğer önemli husus ise lisanslandırılan santrallerde yatırımların başlayamaması olarak gösteriliyor. Görüşüğümüz şirket yöneticileri lisansların genellikle dış kaynakla finanse edildiğini, ancak firmaların sahip oldukları lisanslara ilişkin projeleri aynı anda finanse edememelerinden kaynaklı olarak bazı lisansların atıl beklediğini belirtiyorlar.

Kapasite tarafında nükleer santraller toplam kapasitenin 57 bin MW'tan 125 bin MW'a çıkabilmesi için kritik bir öneme sahip. Nükleer santrallerin tamamlanmasında ise finansman, hukuki altyapı, kalifiye iş gücü ve politik gelişmeler gibi faktörler önemli rol oynuyor. Bu faktörlerdeki eksiklikler ve belirsizlikler, nükleer santrallerin devreye alınabileceği tarihi geciktiriyor.

## Ulaşımnda finansman kritik

**Ülkemizin makroekonomik planları çerçevesinde ulaşım projeleri değerlendirildiğinde 3. havaalanı, hızlı demiryolu sisteminin 10 bin km'ye çıkarılması, Kuzey Marmara otoyolu gibi projelerden söz ediliyor. Otoyolların 7 bin 500 km'ye çıkarılması planlanıyor. Sizce hedefler ulaşılabilir mi? Hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için neler yapılabilir?**

Görüşüğümüz firmaların tümü, ulaşım alanındaki hedeflerin ulaşılabilir olduğunu düşünüyor. Ancak belirli noktaların geliştirilmesi gerektiğini de belirtiyorlar.

Finansmanın her zaman kritik bir konu olduğu, finansman sorunu çözüldüğü sürece diğer tüm sorunlara rağmen hedeflere ulaşılabilirliği görüşü hakim. Görüşüğümüz şirket yöneticileri finansmana ek olarak iki konuya daha değiniyor. Bunlardan biri, inşaat standartlarının daha belirgin, AB standartlarına eş ve denetlenebilir olması ve tekliflerde standartlaşmaya gidilebilmesi. Bir diğeri ise kamulaştırma konuları. Kamulaştırma sürecinin projenin başarısında en önemli faktörlerden bir tanesi olduğu belirtiliyor.



# konut alanlarındaki makroekonomik planlar üzerine değerlendirmeleri

## Sağlıkta büyük projeler

Ülkemizin makroekonomik planları çerçevesinde sağlık projeleri kapsamında 22 ilde 38 bin yataklı hastanelerin oluşturulması planlanıyor. Sizce hedefler ulaşılabilir mi? Hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için neler yapılabilir?

Görüştüğümüz firmaların birçoğu hedeflere ulaşmanın güç olduğunu düşünüyor. Şu ana kadar ihale edilen projelerin finansmanı uzun ve zorlu bir süreç sonrasında sağlanabili.

Görüştüğümüz firmalar yapılacak yatırım için gerekli sermaye payının inşaat sektöründe birikmiş olarak bulunmadığını düşünüyor. Eleştirilerin toplandığı diğer nokta ise projelerin çok büyük olmasından dolayı finansman kaynağı bulmanın nispeten daha zor olduğu yönünde.

Ayrıca görüştüğümüz şirket yöneticileri bu büyüklükteki hastane projelerinin pratik olarak ne kadar işlevsel olacağı ve çevreyi ne kadar etkileyeceği konusundaki çalışmaların da yeterince yapılmadığı yönünde eleştirilerde bulunuyorlar. Projeler daha küçük parçalar halinde ihale edilmiş olsaydı hem finansmanı daha kolay olabilir hem de çevresel etkileri konusunda bu kadar kaygı duymaya gerek kalmayabilirdi.

## Konuta kentsel dönüşüm damgası

Ülkemizin makroekonomik planları çerçevesinde konut projeleri değerlendirildiğinde 20 yıllık bir süreçte 400 milyar dolarlık kentsel dönüşüm ile 6,5 milyon konutu kapsayan dönüşüm planlanıyor. Sizce hedefler ulaşılabilir mi? Hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için neler yapılabilir?

Görüştüğümüz firmaların tümü hedeflerin ulaşılabilir olduğunu düşünüyor. Ancak hedeflere ulaşıyor olmasının ekonomik etkileri konusunda bir fikir birliği yok. Kentsel dönüşüm projelerinin ekonomik açıdan önemli bir faaliyet kolu olduğunu belirtenler olduğu gibi makroekonomik açıdan bu yatırımı kaynakların israfı olarak değerlendiren bir kesim de mevcut.

# Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engeller



Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki temel engeller, ihale sürecine güven ve finansman olarak ortaya çıkıyor.





# Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engeller

Görüşme yaptığımız firmalara, altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engellerin neler olduğunu sorduk. “Kamu tarafından bütçeleri karşılanmayan projelerde finansman sağlamadaki zorluklar” ve “bütçesi devlet tarafından karşılanan projelerde ödenek yetersizliği” projelerin önündeki en önemli engeller olarak görülüyor. “Önceliklendirme yapılmadan tüm projelerin aynı anda hayata geçirilmesi” ve “ihale sonrası süreçlerde yapılan değişikliklerden kaynaklı oluşan güvensizlikler” de ayrıca hız kesici diğer unsurlar olarak karşımıza çıkıyor.

Firmalar, şeffaf ve adil bir ortamda rekabet etmek istediklerini belirtiyor. İhale sonrasında, işin niteliğinde ve finansman koşullarında yapılan değişikliklerin, firmaların rekabeti aynı düzlemde yapmasına engel olması konuya ilişkin olarak sıkça dile getirilen bir husus oldu. Ek olarak ihalelerde doğru fiyatlandırmanın yapılmasına engel olduğu gibi bundan daha sonra yapılacak olan ihalelerde rekabet etmek isteyebilecek firmaların cesaretini kırabilecek olması araştırma sonucundan çıkarılabileceğimiz bir yorum.

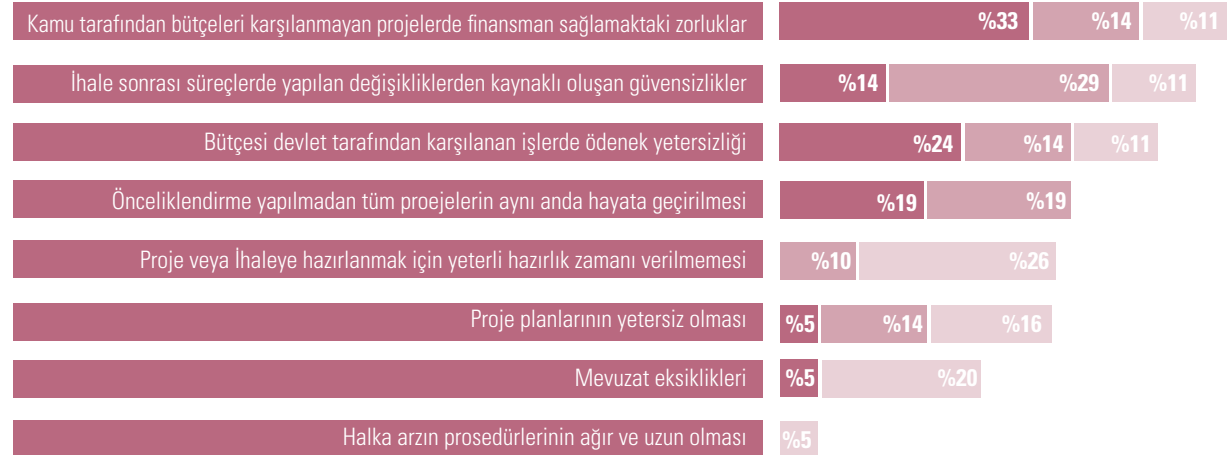
Araştırma kapsamında görüştüğümüz şirket yöneticilerinin önerisi, büyük çaplı projelerin ihale süreçlerinde fizibilite ve proje planına daha fazla zaman ayrılmasının daha rekabetçi bir ihale süreci oluşmasını destekleyeceği yönünde. Bu durum, sonradan yapılacak proje değişikliklerini de sınırlandıracağı gibi ihale sahibi kurum açısından da zaman ve bütçe tasarrufu sağlayacaktır.

Finansman yetersizliği karşımıza çıkan bir diğer unsur oldu. “Kamu tarafından bütçeleri karşılanmayan projelerde finansman sağlamadaki zorluklar”, projelerin büyüklükleri de göz önüne alındığında önemli bir engel olabiliyor. Özellikle büyük ve bütçesi kamu tarafından karşılanmayan altyapı projelerinde ön hazırlık çalışmaları büyük önem arz ediyor. Süreçteki belirsizliklerin mümkün olduğunca azaltılması, kritik bir öneme sahip oluyor. Gerek belirsizliklerin fazla olması gerekse projenin planlanış şekli, finans kuruluşlarının projelere bakış açısını önemli düzeyde etkiliyor. Bankalar nezdinde muteber projelerin tasarlanması, bütçesi devlet tarafından karşılanmayan projelerin hayata geçirilmesinde hayati bir öneme sahip olduğu katılımcılar arasında yaygın görüş olarak karşımıza çıkıyor.

“

Katılımcıların  
**% 33’ ü,**  
en çok bütçesi  
kamu tarafından  
karşılanmayan  
projelerde finansman  
sağlamakta zorluk  
yaşıyor.

Altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engeller nelerdir?



1. öncelik  
2. öncelik  
3. öncelik

## Vergiye Tabi Olmayan Alanlar

### Önemli Avantajlar Var

Yurtdışında yapılan inşaat, onarım, montaj ve teknik hizmetler konusunda vergi kanunlarımız önemli avantajlar içeriyor. Bunlardan biri de kurumlar vergisi istisnası. Türkiye’de genel sonuç hesaplarına intikal ettirilen bu tür kazançlar, kurumlar vergisi ve geçici vergi uygulamasına tabi değil. Üstelik bu kazançların Türkiye’ye getirilmesi şartı da bulunmuyor. İkinci bir avantaj da yurtdışında bu işlerle ilgili olarak bir sermaye şirketi veya şube/iş yeri kurulması durumunda karşımıza çıkıyor. Kanunda sayılan belli şartların sağlanması durumunda yurtdışından elde edilen temettü kazançları veya şube/iş yeri olarak yapılan faaliyet dolayısıyla elde edilen kazançlar vergiye tabi değil. Ayrıca yurtdışında bulunan ve münhasıran yurtdışında yararlanılan bazı hizmetler (mimarlık, mühendislik, tasarım gibi) Türkiye’de yapılsa dahi belli şartların sağlanması durumunda % 50 kurumlar vergisi istisnasından faydalanabiliyor.

### Projelere Teşvikler

Özellikli projelerde öngörülen vergi ve teşvik uygulamaları mevcut. Enerji, sağlık, ulaşım, kamu projeleri ve büyük hacimli işlerde öngörülen vergi teşvikleri, inovatif iş ve finans süreçlerinin desteklendiği modeller bu tür projelerin yapılabilirliği, kamu bütçesine yükü, hazine garantileri açısından önemli. Yap-işlet-

devret yöntemi dışında yap-kirala olarak öngörülen ve kamu özel ortaklığı olarak adlandırılan PPP (Public Private Partnership) uygulamalarında şehir hastaneleri de özel bir yapım, işletme ve finansman modeline sahip. Bu projelerde öngörülen çeşitli kamusal garanti, teşvik ve istisnalardan yararlanmak mümkün.

### KDV’de Durum Ne?

Teşvik belgesine bağlı işlerde öngörülen belge kapsamındaki makine ve teçhizat KDV istisnası dışında sadece stratejik yatırımlar için KDV’nin iadesi de olanaklıdır. 500 milyon TL üzerindeki sabit yatırıma sahip stratejik yatırımlarda inşaat işleri nedeniyle yüklenilen ve takvim yılı sonuna kadar indirim yoluyla telafi edilemeyen KDV yatırım teşvik belge sahibi mükellefe iade edilebiliyor. KDV Kanunu’na göre liman ve hava meydanlarına bağlantı sağlayan demiryolu hatları, liman ve hava meydanlarına ilişkin inşa, yenileme ve genişletme çalışmalarında KDV istisnası öngörülmüyor. Ayrıca ulaşım sistemlerinin kanunda sayılan kamu kurum ve kuruluşları arasında devir ve teslimleri de KDV istisnası kapsamına alınmış durumda.



**Şaban Küçük**  
KPMG Türkiye  
Vergi Bölümü  
Direktör









# Uluslararası pazarlarda başarıyı etkileyen faktörler

“

Müteahhit şirketler, yetkinliklerine güveniyor. Ancak Eximbank'ın daha aktif görev üstlenmesi gerektiğini düşünüyorlar.





# Uluslararası pazarlarda başarıyı etkileyen faktörler

Görüştiğimiz firmaların uluslararası arenada daha fazla pay yakalayabilmek için destek beklediği alanlar, “finansman konularında destekler” başlığında toplanıyor. Burada beklentiler, zaten daha önce de pek çok kez dile getirilen Eximbank’ın daha aktif görev üstlenmesi yönünde ortaya çıkıyor. Limitlerin ülkelerin bulunduğu koşullara göre daha sık gözden geçirilmesi ve projelerde daha yüksek oranda kredi sağlanması gibi finansman konusunda Eximbank’tan destekler bekleniyor. Firmalar ihalelerine başvurdıkları idarelere, finansman kaynaklarıyla birlikte gitmek istiyor. Görüştiğimiz firmaların yöneticileri, Çinli müteahhit firmaların, bu çalışma modelini çok etkin kullandığını ve finansmanı sağlanmış tekliflerle ihalelerde yarışıyor olmalarının avantajını kullanarak ihalelerde bir adım öne geçtiklerini belirtiyor.

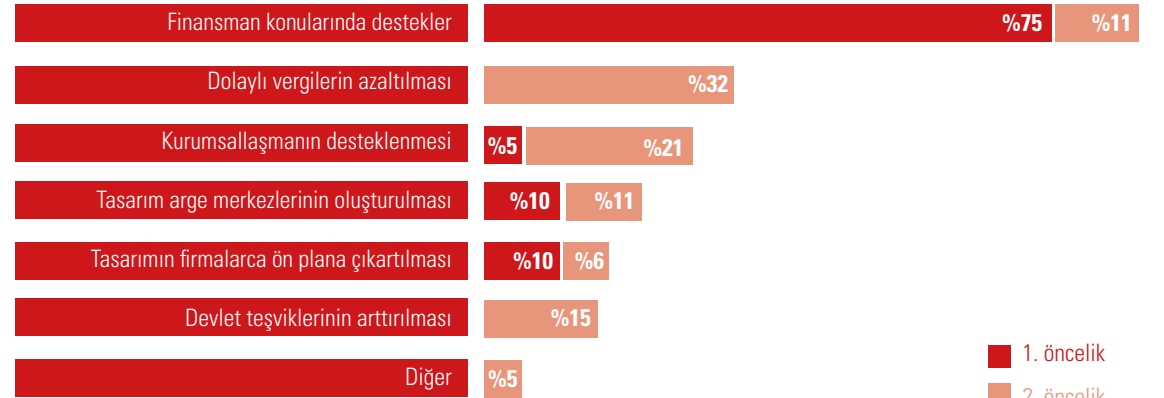
Firmaların odaklandığı diğer nokta ise tasarım. Tasarım çalışmalarının yurtdışından sağlanması kâr marjındaki kaybın temel sebebi. Firmalarımız, ihale süreçlerine şartname yazımı aşamasında müdahil olmaları gerektiğini belirtiyor. Görüştiğimiz firmalarda inşaat malzemesi sektörünün daha da güçlenmesinin yurtdışında yapılacak inşaat projeleri için çok önemli olduğu genel kanı olarak karşımıza çıkıyor.

Görüştiğimiz firmalar ayrıca yurtdışında elçiliklerimizin etkin olduğu bölgelerde çalışırken çok rahat ettiklerini iletiyor. Bu kapsamda elçiliklerin etkinliğinin artmasının yurtdışında yapılan iş miktarını olumlu etkileyeceği yönünde fikir birliği mevcut.

“

Her 4 katılımcıdan 3’ü finansman konularındaki desteklerde iyileştirmeler bekliyor.

Ülkemiz inşaat firmalarının uluslararası arenadan daha fazla pay yakalayabilmesi için neler yapılması gerekiyor?



## Finansmanı Etkileyen Gerçekler

### Başarı Kriterleri

Uluslararası standartlarca bir altyapı projesinin başarılı sayılabilmesi için ekonomik olarak iyi bir yatırım olmasının yanında çevresel ve sosyal etkilerinin de muhakkak göz önüne alınması gerekiyor. Finansal imkânların sınırlı olduğu bir dünyada ve özellikle de gelişmekte olan ülkelerde çevresel ve sosyal etkileri pozitif olan ulaşım, elektrik üretim tesisi ve kentsel dönüşüm gibi projelerin hayata geçirebilmesi mümkün. Fakat bunun için yaratıcı olmak gerektiği de çok açık. KPMG'nin yayınladığı "Infrastructure 100 World Markets" raporunda Türkiye, altyapısı oturmuş fakat altyapı piyasasının boyutu açısından küçük ülkeler kategorisinde analiz ediliyor. Göreceli olarak küçük ülkelerde altyapı projeleri ekonomik ve sosyal açıdan başarı kriterlerini yakalasa da uluslararası piyasalardan finansman bulabilme konusunda her zaman şanslı olamayabiliyor. Bu bağlamda projelerin finansman bulabilmesi için gerekli şartların irdelenmesi de oldukça önemli.

### Yabancı İlgisi

Türkiye, tasarruf açığı olan ve altyapı yatırımlarını gerçekleştirmek için yabancı yatırım ve finansmana ihtiyaç duyan bir ülke. Herhangi bir uluslararası yatırımcı veya finans kuruluşunun bir altyapı projesini finanse edebilmesi için yatırımın yapılacağı ülke ekonomisinin belirli bir boyuta ulaşmış olması ve adeta bir fabrika üretim hattı gibi yeni altyapı projelerinin piyasaya çıkması gerekiyor. Yatırım yapılabilecek proje sayısının az ve boyutlarının küçük olduğu ülkelere yatırımcı ilgisi çekmek zor olduğu için şu anda Türkiye'deki altyapı yatırımlarına daha çok yerli sermaye gruplarının ilgi gösterdiği ve yabancı ilgisinin minimum düzeyde kaldığı söylenebilir. Özel sektör tarafından geliştirilen hastane, otoyol, liman, havaalanı, okul, elektrik dağıtım gibi altyapı projeleri piyasası büyüdükçe ve kuralları netleştikçe yabancı yatırımcıların bu projelerde daha çok yer alması bekleniyor.

### Yatırım İklimi

Hiç şüphe yok ki ölçeğin büyümesinin yanında rekabet halinde olduğumuz diğer ülkelerde yatırımcılara sunulan şartlarla rekabet edebilecek bir iklim sunmamız gerekiyor. Altyapı projelerinde özel sektör inşaatın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi ve operasyon süresi boyunca başarılı bir şekilde altyapının işletilmesi riskini alıyor. Fakat talep değişikliklerinden kaynaklanabilecek riskleri ve hukuki riskleri pek almak istemiyor. Rekabet halinde olduğumuz ülkelerde yatırımcılar gerçekleştirecekleri otoyol, hastane, havalimanı, elektrik dağıtım gibi projelerde genellikle talep riskini almayı kabul etmiyor ve kamu otoritesinden gelir garantisi talep ediyorlar. Talep edilen gelir garantisi tutarının da yapılacak yatırım üzerinden özel sektör tarafından alınan riski karşılayacak oranda bir getiri elde etmeyi sağlayacak şekilde belirlenmesi en önemli konulardan biri.



### Ümit Bilirgen

KPMG Türkiye  
Danışmanlık Bölümü  
Şirket Ortağı





## Sektör Katma Değerli Projelere Yöneliyor

### Hızlı Büyüme

İnşaat sektörü, Türkiye’de gerek nüfus gerekse yatırım stratejisi doğrultusunda gelişip şekilleniyor. Enerji projeleri, kalkınma planı ve altyapı yatırım ihtiyacı son yıllarda inşaat sektörünün hızlı büyümesini tetiklemiş durumda. Marina, liman, havaalanı, enerji ve diğer altyapı ve ulaşım projeleri, gerek tutar gerek sayı olarak inşaat sektörünün gelişimini hızlandırıyor. Türk inşaat firmaları aynı zamanda yurtdışında aldıkları ihalelerle daha yüksek katma değerli projelere yöneliyor. Özellikle yakın coğrafya Ortadoğu ve Afrika bölgesinde birçok Türk inşaat firması ulaşım projeleri gerçekleştiriyor. Dolayısıyla yurtdışındaki finansal dalgalanma ve krizler inşaat firmalarını direkt etkiliyor.

### Finansman Sıkıntısı

Türkiye’deki büyük altyapı projelerinde finansman sıkıntısı nedeniyle yabancı yatırımcı ihtiyacı gözlemleniyor. Bu doğrultuda finansal modelleme ve fizibilite çalışmalarına önem veriliyor. Kurumsal finansman olarak tecrübemiz, detaylı ve titiz bir planlama çalışmasının, projenin finansal kredibilitesini artırabildiği ve risklerin minimize edilmesinde etkili olduğu yönünde. Yabancı yatırımcılar bu tip projelerden önce kâğıt üzerinde gerek teknik gerekse finansal planlama ve araştırma yaparak hazırladıkları model üzerinden proje risklerini ve kârlılığını takip ediyor. Türk inşaat firmaları da özellikle büyük hacimli projelerde bu çalışma yaklaşımına yönelmiş durumda.

### Evliliklere Sıcak Bakıyorlar

Global ölçekte daha yüksek katma değerli projeler geliştirebilmek amacıyla Türk inşaat firmaları kendi iç kaynakları dışında ortaklıkları da değerlendiriyor. Türkiye’de son dönemde konut sektöründe ağırlıklı olarak inşaat firmalarının yabancı firmalarla evliliklere sıcak baktığı ve bu yönde görüşmelere başladığı görülüyor. Körfez bölgesi dışında ayrıca Uzakdoğu’dan ve Avrupa’dan yatırımcıların inşaat firmalarımızla görüşmeler yaptığı ve ortaklıklar gerçekleştirdiği gözleniyor. Teknik ve teknolojik inşaat konularında uzmanlaşma hedefi açısından yabancı stratejik firmaların katkısı önemli.



**Hande Şenova**

KPMG Türkiye  
Kurumsal Finansman Bölümü  
Şirket Ortağı

# Uzmanlaşma hedefleri

“

Sektörün geleceği teknolojik inşaatta yatıyor. Katma değeri yüksek projelerle daha yüksek kâr marjları elde etmek mümkün hale geliyor.





# Uzmanlaşma hedefleri

Görüştiğimiz firmaların büyük bir çoğunluğu teknolojik inşaat alanında uzmanlaşmayı hedefliyor. Gerek kâr marjı yüksekliği gerekse gelen taleplerin o yönde olması, firmaları teknolojik inşaat yönünde uzmanlaşmaya yönlendirmektedir.

Önümüzdeki süreçte ülkemizde yapılması planlanan veya halihazırda ihale edilmiş ama tamamlanmamış projelerin birçoğu uygulanan yöntemler itibarıyla klasik müteahhitlik projelerinden öteye geçerek

teknolojik gelişmelerden ve firma uzmanlığından önemli derecede etkilenen projeler haline gelmiş durumda.

Son dönemde ihale edilen 3. köprü, 3. havalimanı ve enerji ihtiyacına yönelik inşaat talepleri (nükleer, hidroelektrik ve rüzgar enerjisi santralleri) firmaların teknolojik inşaatı neden yatırım yapmak istediğini açıkça ortaya koyuyor.

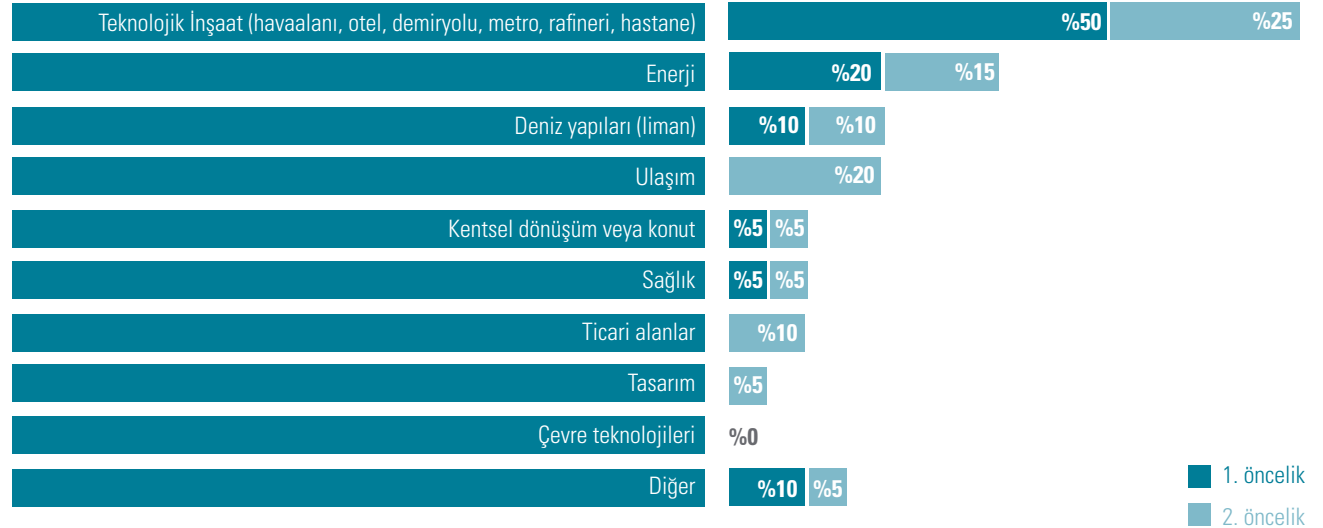
“

% 50

Şirketlerin yarısı teknolojik inşaatta uzmanlaşmak istediklerini açıklıyor.



Önümüzdeki 10 yıl içinde hangi faaliyet alanlarında uzmanlaşmayı hedefliyorsunuz?



## Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Önemli

### Stratejik Manevra

Araştırmamızın gösterdiği temel sonuçlardan biri, firmaların mühendislik yoğun bölümlere yönelme isteği olarak karşımıza çıkıyor. Aslında bu pazarlama, teknoloji ve operasyonel boyutlarıyla rekabet ve talep tarafındaki makro trendlerin profesyonelce ele alınması gereken kapsamlı bir stratejik manevra.

### Coğrafi Genişleme

Mühendislik yoğun bölümlere yönelmenin yeni teknik kabiliyetlerin geliştirilmesinin yanı sıra markalaşmayı da gerektiriyor olması oldukça kritik bir nokta. Ayrıca hedeflenen mühendislik yoğun bölümler için iç talebin yetersiz kalabileceği ve bu yüzden hedeflenen pazarın coğrafi olarak genişletilmesi gerekebileceği de düşünülmeli.

### Farklı Tip Organizasyon

Bu, daha çok yerel projeler yapmış firmalar için küreselleşme anlamına geliyor ki bu da farklı tipte bir organizasyon ve insan kaynaklarına ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bir diğer husus da tüm bunların başarıyla gerçekleştirilmesi sonrasında elde edilen rekabet avantajını sürdürebilmek olacaktır.



**Saip Eren Yılmaz**

KPMG Türkiye  
Yönetim Bölümü  
Direktör







# Yatırım bekleyen alanlar



Şirketler uluslararası standartlarda iş yapabilmenin önemini kavramış durumda. Bu nedenle proje yönetimi becerilerine, kaynak yönetimine ve bilişim altyapısına daha çok önem veriyorlar.





# Yatırım bekleyen alanlar

Firmaların geliştirmek istedikleri becerilere baktığımızda, “proje yönetimi becerilerinin artırılması” ve “raporlama ve kontrol becerilerinin geliştirilmesi” konuları karşımıza çıkıyor.

Proje yönetim becerilerinin artırılması, KPMG’nin 2013 yılında gerçekleştirdiği inşaat araştırmasının da bulgularından biriydi. Maliyet baskısı altında olan küresel inşaat firmaları, proje yönetim becerilerini geliştirerek maliyetler üzerindeki kontrollerini artırmak ve tahmin edilmemiş olan maliyetleri engellemek istiyordu. Bu durum,

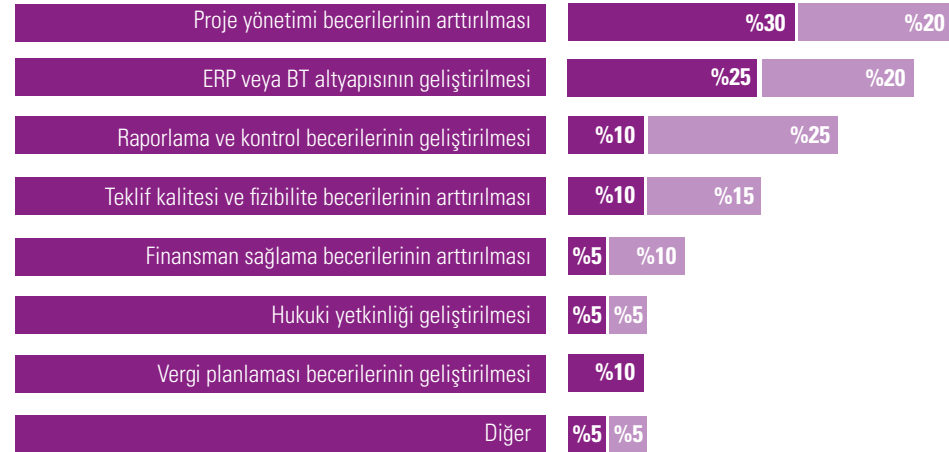
Türkiye’de de aynı şekilde geçerli. Firmalar projelerini daha yakından takip etmek ve tüm süreci kontrol edebilmek istiyor.

Raporlama becerilerinde yetkinlik, firmaların proje yönetim becerilerindeki beklentileriyle paralel olarak ortaya çıkan bir konu. Ancak gerek Türk Ticaret Kanunu’ndaki değişiklikler gerekse Kamu Gözetim Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurulu gibi düzenleyici kuruluşların talepleri, bu ihtiyacı ihtiyari olmaktan çıkarmış durumda.

“

Proje yönetimi becerilerinin artırılmasına yatırım yapılması gerektiğini düşünenlerin oranı **% 30.**

Firmanızın hangi alanlarda yatırıma ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?



■ 1. öncelik  
■ 2. öncelik

## BT Yetkinliğine İhtiyaç Var

### Kritik Nokta

“Kurumsal kaynak planlaması (ERP) veya bilgi teknolojileri (BT) altyapısının geliştirilmesi”, şüphesiz günümüzde her firmanın gündeminde ön sıralarda yer alıyor. Konuya inşaat firmaları açısından baktığımızda, bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyulan ilk alan, proje yönetim becerilerinin geliştirilmesi olarak görülüyor. Her inşaat projesinde birbiriyle ilişkili, çoğu zaman da farklı alt yükleniciler veya iş sahipleri tarafından gerçekleştirilen işler var. Aynı ortamı paylaşmayan yüklenicilerin/alt yüklenicilerin yürüttükleri işlerin gelişimi ve durumu hakkında anlık raporlamalarını girebileceği ortak BT platformları, ana yüklenicilerin projeye hâkimiyeti açısından kritik önemde. Bugün uluslararası birçok inşaat ve proje yönetimi firması, bu tür web tabanlı yazılımları kullanıyor. Bu yetkinliğe Türk inşaat firmalarının da özellikle büyük projeleri yönetmek adına ihtiyaç duydukları görülüyor.

### ERP Önemli

Benzer şekilde ERP yazılımları da gerek nakit akışının görülmesi gerek iş ve iş devam maliyetlerinin etkin yönetilmesi açısından büyük öneme sahip. Tüm girdilerin sabit olduğu bir ortamda sadece yönetim için gerekli olan bu altyapı, kullanılan malzemelerin çoğunun ulusal ve uluslararası piyasada fiyatlarının sıklıkla değiştiği bir ortamda, simülasyon yapmak veya uzun süreli/gelecek vadeli kontratların etkin yönetimi açısından da ihtiyaç duyulan bir altyapıdır. Tüm bu belirttiklerimizden hareketle büyümek ve kârlılıklarını artırmak isteyen inşaat sektörünün çok yakın gelecekte, ERP ve BT konularında yatırımdan geri durmayacaklarını öngörmek doğru olacaktır. Bunların başarıyla gerçekleştirilmesi sonrasında elde edilen rekabet avantajını sürdürebilmek olacaktır.



**Tanıl Durkaya**

KPMG Türkiye  
Bilgi Teknolojileri  
Danışmanlığı,  
Direktör







## İletişim

### Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

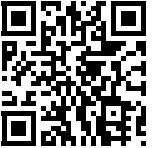


**İsmail Önder Ünal**  
**İnşaat Sektör Lideri**  
**Denetim, Şirket Ortağı**  
**T: +90 216 681 90 00 - 9523**  
**T: +90 232 464 20 45**  
**T: +90 312 491 72 31**  
**E: iunal@kpmg.com**



**Engin Ölmez**  
**Denetim, Kıdemli Müdür**  
**T: +90 312 681 90 00 - 9523**  
**T: +90 312 491 72 31**  
**E: eolmez@kpmg.com**

Araştırmanın elektronik kopyasına  
<http://www.kpmg.com/TR/2015-insaat-arastirmasi>  
sayfasından ulaşabilirsiniz.



[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)

[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2015 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır. KPMG ve KPMG logosu ile "cutting through complexity" KPMG International'ın tescilli ticari markaları veya markalarıdır.