ASANTEPARK.com

YÖNETİCİ ÖZETİ ***5***

ASANTEPARK PROJESİ ***9***

PAZAR ANALİZİ ***14***

DÜNYA EKONOMİSİ 14
TÜRKİYE EKONOMİSİ 16
İNŞAAT SEKTÖRÜ 19
PROJENİN İÇİNDE YER ALACAĞI ORTAM: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SON TRENDLER 22
PROJE BİLEŞENLERİNİN PROJEDEN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR 26
REKABET ORTAMI 30
PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ 33
PAZARA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME 40

TEKNİK ANALİZ ***41***

ASANTEPARK PROJESİNİN İŞLEYİŞİ 41
ASANTEPARK PROJESİNİN FİZİKSEL YAPISI 48
KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ 49

FİNANSAL ANALİZ ***53***

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME ***75***

EKLER ***79***

Tablo 1. Analiz Sonuçları....8
Tablo 2. ASANTEPARK Projesinin Yeni Girişimcilere Sağlayacağı Maliyet Avantajı....28
Tablo 3. ASANTEPARK Projesinin Proje Yönetiminde Sağlayacağı Maliyet Avantajı....29
Tablo 4. Türkiye Genelindeki Firma Büyüklüğü ve Sektörün Toplam Karına Göre Yüzdeleri....36
Tablo 5. Proje Kapsamında Oluşturulacak Alanların Sınıflandırılması....49
Tablo 6. Ankara'da Bulunan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri ve Öğrenci Sayıları....50
Tablo 7. İnşa Edilen Yapıya İlişkin Maliyetler....53
Tablo 8. Donanım ve Yazılım Harcamaları....54
Tablo 9. Fiziki Yapı İçin Maliyet Kalemleri....55
Tablo 10. Eğitim Hizmetlerinden Elde Edilecek Gelirler....56
Tablo 11. Çalışma Alanlarından Elde Edilecek Gelirler....56
Tablo 12. Yeme İçme Alanlarından Elde Edilecek Gelirler....57
Tablo 13. Sağlık Bakım Alanlarından Elde Edilecek Gelirler....57
Tablo 14. Lojistik Alanlardan Elde Edilecek Gelirler....57
Tablo 15. Sosyal Alanlardan Elde Edilecek Gelirler....58
Tablo 16. Paylaşılan Hizmetlerden Elde Edilecek Gelirler....58
Tablo 17. Danışmanlık Hizmetlerinden Elde Edilecek Gelirler....59
Tablo 18. Hizmetlerden Elde Edilecek Gelirler Toplamı....59
Tablo 19. İşletme Dönemi Giderleri....60
Tablo 20. Gelir Gerçekleşme Oranlarının Nakit Akımlarına Etkisi....61
Tablo 21. Gelir Gerçekleşme Oranları Hakkında İstatistiki Bilgiler....62
Tablo 22. Temel Senaryo Varsayımları ve Sonuçları....63
Tablo 23. İyimser Senaryo Varsayımları ve Sonuçları....66
Tablo 24. Senaryo Analizi Kapsamında Elde Edilen Sonuçlar....71
Tablo 25. Proforma Gelir Tablosu....73
Tablo 26. Proforma Bilanço....74

Şekil 1. Matris Örgüt Yapısı 9
Şekil 2. ASANTEPARK Projesinin Ana Bileşenleri 11
Şekil 3. Seçilmiş Avrupa Birliği Ülkelerinde 4. Çeyrek Büyümesi (Bir Önceki Çeyreğe Göre Yüzde Değişim) 15
Şekil 4. Amerika Birleşik Devletleri'nde İşsizlik ve İstihdam 15
Şekil 5. Euro Dolar Paritesi 16
Şekil 6. Enflasyon Rakamları 17
Şekil 7. Döviz Kurları ve BİST 100 Endeksi 17
Şekil 8. Sanayi Üretimi, GSYH ve İşsizlik Oranı 18
Şekil 9. Yıllık Büyüme Oranları 18
Şekil 10. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Gelişme Hızı ve İnşaat Sektörü Gelişme Hızı 19
Şekil 11. Yıllar İtibariyle Toplam Proje Bedeli (Milyar Dolar) 20
Şekil 12. Projede Yer Alması Beklenen Kesimler 27
Şekil 13. Firma Büyüklüğü Firma Sayısı İlişkisi 34
Şekil 14. Firma Büyüklüğü Net Satış İlişkisi 35
Şekil 15. Firma Büyüklüğü Kar İlişkisi 35
Şekil 16. 2008- 2013 Yılları İçin Net Satış Tahmini 37
Şekil 17. 2008- 2013 Yılları İçin Kar Tahmini 38
Şekil 18. İlgili Bölümlerin Kontenjanları 39
Şekil 19. Gün Şirketleri Örgüt Yapısı 44
Şekil 20. Gün Şirketleri İş Akış Şeması 45
Şekil 21. Proje Gider ve Kar Dağıtımı 46
Şekil 22. Proje Gelir - Gider ve Net Kar Dağılımı 47
Şekil 23. ASANTEPARK Projesi – Ön Cephe 48
Şekil 24. Gelir, Gider ve Net Nakit Akımları Arasındaki İlişki 61
Şekil 25. Senaryo Analizinde Kullanılan Gelir Gerçekleşme Oranları 62
Şekil 26. Temel Senaryoda Net Bugünkü Değer ve İskonto Oranı İlişkisi 64
Şekil 27. Temel Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net Bugünkü Değer Arasındaki İlişki 65
Şekil 28. Temel Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki 65
Şekil 29. Net Bugünkü Değer ve İskonto Oranı İlişkisi 67
Şekil 30. İyimser Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net Bugünkü Değer İlişkisi 67
Şekil 31. İyimser Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki 68
Şekil 32. Kötümser Senaryoda İskonto Oranı ve Net Bugünkü Değer Arasındaki İlişki 69
Şekil 33. Kötümser Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net bugünkü Değer Arasındaki İlişki 70
Şekil 34. Kötümser Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki 70
Şekil 35. Gün Şirketleri İş Akış Şeması 79
Şekil 36. İKOOR Bina ve Tesis Değeri 83

YÖNETİCİ ÖZETİ

- ASANTEPARK PROJESİ, Gün Şirketleri tarafından önerilen tasarım becerisine, üretim kabiliyetine ve sermaye yaratma gücüne sahip bileşenleri bir araya getirerek, bu birlikteliği yol gösterici bir platformda, sürdürülebilir bir ekosisteme dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir iş modelidir.
- Proje temelde Gün Şirketleri tarafından yıllardır uygulanmakta olan matris örgüt yapısına dayanmaktadır. Matris örgüt yapısı yanında, dış kaynak kullanımı ve paylaşılan hizmetler modelleri de projenin diğer sacayaklarıdır.
- Ülkemizde inşaat sektörü son yıllarda yaşanan ekonomik büyümeye önemli katkı sağlamasının yanında istihdam yaratma kapasitesinin yüksekliği ile öne çıkan bir sektördür. Bu özelliğine karşılık inşaat sektörünün son 15 yılda sergilediği büyüme performansına bakıldığında sektörün ulusal büyümeye duyarlılığının çok fazla olduğu görülebilmektedir. Bu durum sektörü, ülke ekonomisine kıyasla daha riskli bir sektör haline getirmektedir.
- Özellikle de, gelişen bir ekonomi olan ve küresel para hareketlerinde çok çabuk ve büyük ölçüde etkilenen Türkiye ekonomisinde her 7-8 yılda bir yaşanan belirsizlikler, sektörün büyüme istatistiklerinin çok değişken olmasına neden olmaktadır.
- Sektörün sürekli ve istikrarlı bir büyüme trendi yakalayabilmesinin tek yolu yurt dışı piyasalarda gerçekleştirilen işlemlerin payının artırılmasıdır.
- 2001 yılında 2,4 milyar $ olan yurt dışı müteahhitlik hizmetleri büyüklüğü, 2013 yılında 31,3 milyar $ ulaşmıştır. 2013 yılında yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin yaklaşık %61'i Türkmenistan, Rusya Federasyonu ve Azerbaycan'a gerçekleştirilmiştir.
- Özellikle yurt dışında rekabet güçlerini artırabilmeleri için Türk işletmelerinin konsolidasyona gitmeleri kaçınılmazdır. Ancak konsolidasyon yanında bazı sorunlar getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları;
    - Operasyon modellerinin yeniden yapılandırılması
    - Finansal kaynaklara erişim,
    - Entegre çözümler talep eden müşterilerin yönetimi
    - Yetenekli işgücü olarak sayılabilir.

ASANTEPARK projesi bu sorunlara bir çözüm önerisidir.

- İnşaat sektörünün doğası, özellikle inşaat firmalarının kar marjlarının azalmasıyla sonuçlanan bir şekilde değişmektedir. Başta gelişen piyasalar olmak üzere neredeyse tüm dünyada inşaat sektöründe kar marjları düşmüş ve hatta bazı bölgelerde eksiye bile inmiştir. Bu, inşaat sektörü için sürdürülemez bir durum yaratmaktadır.
- İnşaat sektöründe iş yapma biçimlerini etkileyen ve değiştiren çok farklı faktörler olmakla birlikte bunları belirli başlıklar altında toplamak olanaklıdır. Bu başlıkların en belirginlerini şu şekilde sıralayabiliriz:
    - Çok uluslu (millet) ve disiplinin bir arada çalışma gerekliliği
    - Enerji maliyetleri ve finansmana ulaşım zorluğu ve hesaplanabilirlik
    - Yetenekli ve eğitimli işgücü sıkıntısı
    - Teknolojik gelişim
    - Sürdürülebilirlik ve yenilikçilik baskısı.
- Sürekli değişen ve zorlaşan şartlara sahip olan inşaat sektöründe rekabeti, bir zamanlar olduğu gibi sadece iyi fiyat vermek üzerine inşa etmek artık olanaklı değildir. Sektörde

kalmak isteyen, rekabet gücünü artırmaya çalışan firmaların artık daha farklı stratejileri yürütmeleri kaçınılmazdır. Mevcut şartlar inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalara birbirleriyle çelişen 3 şartı dayatmaktadır: zamanında ve en düşük bütçe ve kontrollerden geçecek kalite şartları ile projeleri tamamlarken, güçlü yenilik politika ve süreçlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.

- Küreselleşmenin getirdiği rekabet baskısına dayanabilecek, onunla mücadele edebilecek işletmeler yönetim anlayışlarını değiştirebilen işletmeler olacaktır. Sadece yenilikçi olmak değil, aynı zamanda hiyerarşik yapıları terk eden, yetenek ve iş ilişkileri ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı, şirket için çalışanların birbirleriyle açıkça iletişim kurmalarını sağlayacak bir yapı kurulması gereklidir.
- Artan rekabet konusunda inşaat sektörüne önerilebilecek bir diğer yeni strateji ise, sektör firmalarının bilgi teknolojisini destek bölüm olmaktan çıkararak, ayrı bir kar birimi haline dönüştürmesidir.
- ASANTEPARK projesi yarattığı yenilikçi ve sürdürülebilir yapı içinde oluşturduğu ölçek ekonomisiyle kaynaklara ulaşımı kolaylaştıran, nitelikli işgücünü çalışan olmaktan çıkarıp girişimci olarak sürece dahil eden, sektörel eğitime önem veren ve tüm bunları bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere dayalı olarak yaparak yeni eğilimlerin getirdiği dayatmalara cevap verebilen bir iş modelidir.
- ASANTEPARK projesi sadece bir iş modeli önerisi olmakla kalmayıp, sürdürülebilir bir eko sistem yaratmayı taahhüt eden bir projedir.
- ASANTEPARK projesinin hayata geçmesi ile bundan fayda sağlaması beklenen kesimler,
    - Sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler ve zanaatkârlar,
    - Girişimciler,
    - Lise ve üniversite öğrencileri,
    - Üniversiteler,
    - Sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar,
    - Hobi amaçlı eğitim almak isteyenler,
    - Kısmi zamanlı çalışanlar ve eğitimli anneler olacaktır.
- Ülkemizde ASANTEPARK projesinin bir benzeri bulunmamaktadır.
- Yapı sektöründe faaliyet gösteren, farklı büyüklüklerde 32.513 firma bulunmaktadır ve bu firmaların yüzde 90'ını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Sektör verileri, büyük ve niteliği yüksek projelerdeki kar marjlarının daha yüksek olduğunu, bu projeleri üstlenebilmek için ise büyük ölçeğe sahip olmak gerektiğini göstermektedir.
- KOBİ'leri bir araya getirerek onlara fayda sağlamanın ötesinde ASANTEPARK projesi, 2013-2015 dönemini içeren Orta Vadeli Programın "Başta rekabet gücü olanlar olmak üzere; yenilik kapasitesini, verimliliği, ihracatı artıran ve girişimciliği geliştiren kümelenme oluşumları desteklenecektir" hedefiyle de uyum içinde bir projedir.
- ASANTEPARK projesi iki ana bölüme ayrılabilir. Bunlar fiziki (tangible) ve fiziki olmayan (intangible) kısımlardır. ASANTEPARK projesinin bileşeni olan fiziki yapı, İKOOR fabrikasını da içine alacak şekilde, fabrikanın bulunduğu ve onun yanında yer alan arsayı kapsayacaktır. Fiziki olmayan yapı ise iş ortaklıklarını oluşturmaya ve yönetmeye yarayacak sanal bir platformdur. Bu iki yapının birlikte hayata geçirilmesinin en önemli avantajı birbirini tetikleme ve verimliliği arttırılmasıdır. Bu etkileşimin daha iyi anlaşılabilmesi için her iki yapının çalışma prensipleri ayrı ayrı ele alınmıştır.
- Fiziki yapı, Ankara İli sınırları içinde kurulacak, projede yer almak isteyenler arasından ihtiyaç duyanlara çalışma mekânı sağlayacak, ortak hizmetlerin paylaşılması ve bu sayede hem maliyet tasarrufu hem de projede yer alan işletmelerin temel yeteneklerine daha fazla odaklanabilmesini sağlayacak; bunların yanında esnek, çağdaş, yeni iş yaşamına

uygun ve sosyal sermayeyi güçlendirecek bir çalışma ortamı sağlayacak bir yeni iş yapısı (tesis) olacaktır.

- Fiziki yapının içinde yer alması beklenen kesimler kiracılar, stajyerler, hayat boyu eğitimden faydalananlar, tesislerin sunduğu alt yapı ve olanaklardan kısa süreli yararlanmak isteyenler olarak sınıflandırılabilir. Bu bileşenlerin içinde yer alacağı fiziki yapının bölümleri maddeler halinde işlevlerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir:
    - Çalışma Alanları
    - Eğitim Alanları (Derslikler, Atölyeler)
    - Yeme İçme Alanları
    - Sağlık Bakım Alanları
    - Kütüphane, Sergi ve Satış Alanları
    - Lojistik Alanlar
    - Sosyal Alanlar
    - Misafirhaneler
- Bir çalışma ortamından ziyade yaşam alanı tasarımına sahip olduğu, kullanıma sunulan alanların listesinden de anlaşılan ASANTEPARK'ta bu fiziki mekanların yanı sıra sunulan hizmetler de bu anlayışa uygun olarak tasarlanmıştır. Paylaşılan hizmetler mantığına uygun olarak sunulan bu hizmetler şu başlıklar altında sıralanabilir:
    - Eğitim hizmetleri
    - Danışmanlık hizmetleri
        - Finans danışmanlığı
        - Muhasebe ve Vergi danışmanlığı
        - Hukuk danışmanlığı
        - İş Geliştirme Danışmanlığı
        - Satın Alma Danışmanlığı
    - Sekretarya Hizmetleri
    - Bilişim Altyapı ve Hizmetleri
    - Üretim Makineleri Kullanımı
    - Ortak Alan Kullanımları
    - Ortak Araç Kullanımı
- ASANTEPARK projesinin fiziki yapısı Ankara İli Akyurt İlçesinde olacaktır. Bu konumun seçilmesinin nedeni, Ankara'daki mobilya ve yapı sektöründe çalışan firmaların yoğunlaşmaları, coğrafi konum, ulaşım olanakları, sanayi bölgesi içinde yer alması, bölgedeki eğitim kurumları olarak sıralanabilir.
- ASANTEPARK projesinin bileşeni olan fiziki yapı ve fiziki olmayan yapısının finansal analizi sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak görülebilmektedir.

Tablo 1. Analiz Sonuçları

	TEMEL	İYİMSER	KÖTÜMSER
Ortalama Gelir Gerçekleşme Oranı	%70,9	%84,9	%57,3
Amortisman Oranı	%2	%2	%2
Vergi Oranı	%20	%20	%20
Borç Faizi	%7,9	%7,9	%7,9
İskonto Oranı	%2,55	%2,55	%2,55
Sabit Maliyet Oranı	%30	%30	%30
Yatırım Tutarı (milyon €)	24,08	24,08	24,08
Net Bugünkü Değer (milyon €)	50,58	69,89	32,17
İç Karlılık Oranı (%)	16,59	20,89	12,30
Geri Ödeme Süresi	6 yıl 132 gün	5 yıl 105 gün	7 yıl 251 gün
İndirgenmiş Geri Ö.S.	6 yıl 321 gün	5 yıl 234 gün	8 yıl 114 gün

- Fiziki ve fiziki olmayan yapının birlikte çalışması durumunda projenin iki bileşeninin yaratacağı sinerjinin boyutunu kestirebilmek zordur. Yapılan analizler sonucunda, temel senaryoda projenin net bugünkü değeri (50,58 m) ve iç karlılık oranı (%16,59) oldukça yüksek çıkmış, geri ödeme süresi ise 6 yıl 132 gün olmuştur.
- Yapılan senaryo analizi sonucunda, ortalama gelir gerçekleşme oranı %84 olan iyimser senaryoda projenin net bugünkü değeri 69,89 milyon € olmuştur. Bu senaryoda iç karlılık oranı %20,89 olarak bulunmuş, geri ödeme süresi de 5 yıl 105 gün olarak hesaplanmıştır. Ortalama gelir gerçekleşme oranının %57 olduğu kötümser senaryoda ise projenin net bugünkü değeri 32,17 milyon €, iç karlılık oranı %12,30, geri ödeme süresi ise 7 yıl 251 gün olarak hesaplanmıştır. Kötümser senaryoda, net bugünkü değerin iskonto oranındaki değişime gösterdiği yüksek duyarlılık dikkate alınması gereken bir konudur.
- En iyi durumda da (69,89 m), en kötü durumda da (32,17 m.) net bugünkü değerin pozitif olduğunu, bu değerlerin projenin yapılabilirliği açısından önemli bir gösterge olduğunu söyleyebiliriz. Yurt içi piyasalarda %2-3 bandında, yurt dışı uzun vadeli borç piyasalarında %4-6 bandında faiz oranlarının konuşulduğu bir para birimi için hesaplanan iç karlılık oranlarının yine en kötü olasılıkla %12,30 olarak hesaplanması da projenin, yapılan varsayımlar ışığında, ne kadar sağlam bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Eğer yabancı kaynak oranı sıfır olarak alınırsa, yani projenin öz kaynakla finanse edileceği kabul edilirse, bu durumda bu oran %18 sınırına dayanacaktır ki, bunun en basit ifadeyle anlamı, bu projenin geçekleştirilebilmesi için ödenebilecek faiz oranının %18 olduğudur. Yani %18 faizle borçlanarak, projenin gerçekleştirilmesi durumunda bile ASANTEPARK yapılabilir bir proje olacaktır.
- Yapılan bütün analizlerde pazara ilişkin beklentilerin öne çıkmasına karşılık, ASANTEPARK benzeri bir yapının mevcut olmaması da bu konuda yapılan varsayımların matematiksel tahminlere dayanmasının önüne geçmekte, bu durum da projenin temel risk alanını oluşturmaktadır.

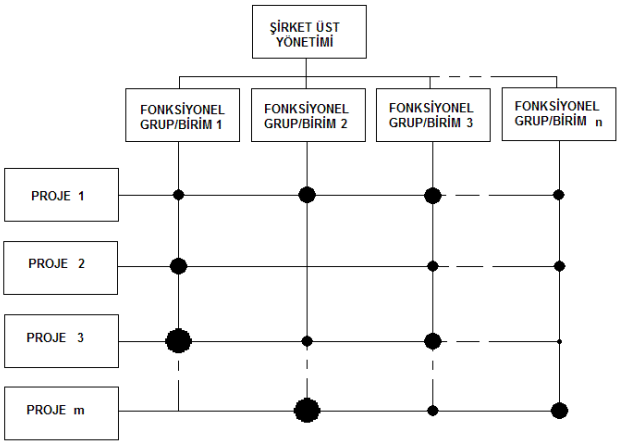
ASANTEPARK PROJESİ

ASANTEPARK PROJESİ, Gün Şirketleri tarafından önerilen tasarım becerisine, üretim kabiliyetine ve sermaye yaratma gücüne sahip bileşenleri bir araya getirerek, bu birlikteliği yol gösterici bir platformda, sürdürülebilir bir ekosisteme dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir iş modelidir.

Proje temelde Gün Şirketleri tarafından yıllardır uygulanmakta olan matris örgüt yapısına dayanmaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren, tek patronun olmadığı yapılarda daha başarılı olduğu bilinen matris yönetim anlayışı, hiyerarşiyi en aza indiren ve proje bazlı çalışan firmalarda çok yoğun olarak kullanılan bir yönetim biçimidir. Matris yapılar, proje bazlı çalışan firmalara, projelerde çok farklı uzmanlık alanlarından bireylerin birlikte çalışma zorunluluğundan dolayı daha uygundur.

Bir proje organizasyonu olarak matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen "proje yöneticisi" fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir.[1]

Şekil 1. Matris Örgüt Yapısı



[1] Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s.323

Gün Şirketlerinde uygulanan model altında firmalar; tasarım ve proje, ticaret ve lojistik, yapım ve üretim, mali - idari işler ile bilgi teknolojileri (IT) bölümlerine ayrılmıştır. Her proje için projenin niteliğine ve hacmine bağlı olarak yukarıdaki bölüm havuzlarından bir proje yöneticisi atanmaktadır. Proje yöneticisi kendi projesi ile ilgili yukarıda bahsedilen "tasarım ve proje, ticaret ve lojistik, yapım ve üretim ile mali ve idari işler"e ait süreçlerin tamamının yönetilmesi ve koordine edilmesinden sorumludur. Bu amaçla proje yöneticisinin altına tüm bölüm havuzlarından, projenin niteliğine bağlı olarak kişiler görevlendirilirler.

Sistemin esnek yapısı sayesinde, bir eleman aynı dönemde birden fazla projenin elemanı olarak görevlendirilebilir. Tüm bu süreçte bu kişiler merkezdeki kendi bölümlerinden gerekli desteği projeye sağlarlar. Ayrıca, bir projenin yöneticisi, başka bir projede ekip elemanı olarak görev alabilir. Proje tamamlandığındaysa belirlenmiş olan ekibin görevi sona erer ve herkes kendi bölüm havuzuna geri döner.

Tüm elemanlar, proje süresince bölüm yöneticileri tarafından, iş kalitelerine göre yönlendirilirken proje açısından, atandıkları Proje Yöneticisine bağlı çalışırlar. Proje Yöneticilerinin, bir konunun uzmanı olmalarına karşın, diğer tüm disiplinlerle uyumlu çalışabilecek niteliğe ulaşmış olmaları zorunludur.

Gün şirketlerinin, yıllardır kullandığı matris örgüt yapısı özellikle,

- Projenin kesin bir bitiş tarihi olduğu ve belirli bir zaman kesitinde işin bitirilmesi gerektiğinde,
- Maliyetle ilgili sınırlamalar kritik bir etken olduğunda,
- Çalışmanın tamamlanabilmesi için koordinasyon gerektiren birçok özel yeteneğe gerek duyulduğunda önem kazanmaktadır.[2]

Genelde proje bazlı işlerin yürütüldüğü işletmelerde çok başarılı sonuçlar veren matris örgüt yapısının inşaat sektörünün doğal yapısına ne kadar uygun olduğu da net bir biçimde ortadadır. Matris örgüt yapısının önemli bir özelliği yetkinin kaynağının hiyerarşik yapıdan değil, bilgi ve yetenekten gelmesidir. İşletme içi iletişimin çok yönlü olmasını gerektiren matris yapı, projelerin istenen biçimde gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyonun ön plana çıkmasına da neden olmaktadır.

[2] Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 45, Sayı 1-4 (1987): Prof. Dr. Süleyman BARDA'ya Armağan, s.277-283.

Temelde matris bir örgüt yapısına dayanan ASANTEPARK projesini destekleyen bir diğer iş modeli ise "Dış Kaynak Kullanımı"'dır. Şirketlerin temel yeteneklerine odaklanmaları ve tali diğer işlevleri, bu işleri daha iyi yapabilecek işletmelerden tedarik etmeleri mantığına dayanan Dış Kaynak Kullanımı (Business Process Outsourcing) her şeyden önce işletmenin sabit maliyetlerini değişken maliyete çevirmesini sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile sadece maliyet yapısının değişmesi sağlanmayacak, aynı zamanda birçok maliyet kaleminde de önemli avantajlar sağlanabilecektir. Temel yeteneği dışında kalan işlevlere kaynak ayırmayan işletmelerin, temel yeteneklerini ve pazar olanaklarını geliştirmeye daha fazla imkan bulabileceği de bir diğer önemli gerçektir.

Projenin dayandığı üçüncü bir kavram ise ortak hizmetlerin paylaşımı kavramıdır. Özellikle son yıllarda oldukça popüler olan, daha çok bir işyerinde bulunması zorunlu olan hizmetlerin ve hatta temel işlevle doğrudan ilişkili olmayan mekanların ortak kullanımı yoluyla maliyetlerinin düşürülmesi mantığı ile ortaya çıkan paylaşılan hizmetler uygulaması, özellikle yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu sektörlerde daha farklı işlevler üstlenmiştir. Paylaşılan hizmetler kavramının uç noktası ortak ofis uygulamasıdır. Gelişmiş uygulamalarda ortak ofisler, işyeri paylaşımını aşarak sosyal sermayenin gelişimine doğrudan katkı yapan, inovasyon ve girişimcilik merkezleri haline gelmiştir.

Şekil 2. ASANTEPARK Projesinin Ana Bileşenleri

ASANTEPARK projesinin önerdiği iş modeli temelde matris örgüt yapısına dayanmaktadır. Yani her bir proje için, bir proje yöneticisinin altında, yukarıda isimleri sayılan uzmanlık alanlarından gelen kişilerin oluşturduğu bir ekibin projeyi üstlenmesi ve yürütmesi söz konusudur. Projenin tamamlanması ile bu ekibin görevi sona erecektir. Sıradan bir matris organizasyondan farkı ise, bu sistemin içine dış kaynak kullanımını da ekleyerek, projede yer alan uzmanların kendi personeli olma zorunluluğunu ortadan kaldırması ve uzman havuzlarını işini bilen, küçük işletmeler ve bireylerden oluşturmasıdır. Bu durumda her proje ekibi aynı zamanda bir iş ortaklığını da temsil edecektir.

ASANTEPARK iş süreçleri dış kaynak kullanımı ve ortak hizmetler ile tasarım ve teknolojiyle verimliliğin arttırılmasının yanı sıra hukuk, muhasebe, işletme, idari işler ve koordinasyon gibi hususların profesyonel olarak ele alınmasını amaçlamaktadır. ASANTEPARK projeler esnasında ihtiyaç duyulacak ikincil hizmetlerin ortak olarak kullanılacağı bir platform ve iş modeli yaratmaktadır. Gün Şirketlerinin iş yapma modelinin, yani matris organizasyonun, hâlihazırda parçası olan ve sorunsuz işleyen bu fonksiyonlar, ASANTEPARK'ın hizmetleri çerçevesinde kullanıma açılacak; iş süreçlerinde ihtiyaç duyulacak bu gibi hizmetler bağımsız hizmet birimlerince dış kaynak kullanımı modelleriyle sağlanacaktır. Ortak hizmetler modeli, hizmet veya mekan gibi kaynakların maliyetinin tek bir birime yüklenmesi yerine, birimler arasında bölüştürülmesini sağlayarak verimliliğin arttırılmasını, bu sayede maliyetleri azaltırken kullanılan kaynakların kalitesinin yükseltilmesini sağlayacaktır.

Bu iş modelinin başarılı olabilmesi organizasyonun iyi yapılabilmesi ve yönetilebilmesine bağlıdır. Bu noktada sektörde yıllardır faaliyet gösteren GÜN şirketlerinin, Microsoft Navision (ERP - Kurumsal Kaynak Planlaması) altyapısını kullanarak oluşturmuş olduğu yapı, tüm bu süreçlerin gözlemlenmesi ve gerektiğinde de revize edilmesinde büyük kolaylık sağlamaktadır.

Proje bazında iş ortaklığı modeli, sayısız projeye eşzamanlı uygulanabilecek esnek bir yapı olmakla birlikte, başarıya ulaşabilmesi için proje yöneticilerinin ve altlarına atanan çalışanların görevlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmelerini gerektirir. Bu noktada sektördeki en büyük sorun, bir işi baştan sona ve her alanıyla takip edebilecek yöneticilerin bulunamamasıdır. Bu kişilerin temel bir alanda uzmanlaşmış olmalarının ötesinde işin gerektirdiği diğer disiplinlerden, herhangi bir sorun çıkmadan önce bunu öngörebilecek ve denetleyebilecek ölçüde anlıyor olmaları gerekmektedir. Yapı sektörü açısından bu disiplinler arasında tasarım, mühendislik, üretim, hukuk, idari işler, muhasebe ve finans, pazarlama ve satın alma sayılabilir. Gün şirketlerinin sektördeki tecrübesi ve bu iş modelini uyguluyor olması, bahsedilen sistemin ASANTEPARK projesinde eksiksiz çalışabilmesi için temel altyapıyı oluşturmaktadır.

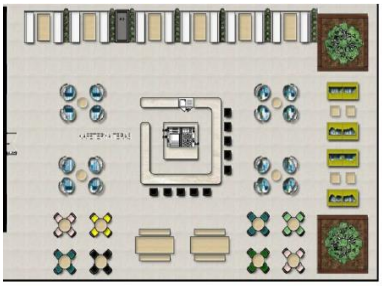
ASANTEPARK projesi, bu yeni iş modeline bir de kabuk oluşturarak, çalışma mekanını da sağlamaktadır. Ortak çalışma alanı mantığıyla faaliyet gösterecek olan bu mekanda, ortak ofis yaklaşımının ötesinde, sektöre uygun üretim alanları, sosyal sermayeyi, girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini artıracak düzenlemeler de yer alacaktır.

Bu düzenlemelerin başında, eğitim olanakları yer almaktadır. Gerek proje bileşenlerine gerek lise ve yüksek eğitim düzeyindekilere yönelik, pratik odaklı eğitimler düzenlenecektir. Bu eğitimler birçok açıdan fayda sağlayacaktır. Öncelikle, proje bileşenlerinin kapasite ve kalite artırımını garanti altına alacak olan bu eğitimler sayesinde, doğası gereği parçalı bir yapıya sahip

olan inşaat sektörünün en önemli sorunlarından biri olan kalite olgusu, üretimin kontrolü gibi iptidai bir yöntemden, toplam kalite yönetimine geçişi sağlayacaktır. Diğer taraftan stajlar aracılığıyla üniversiteler ve meslek liseleri ile ilişkiler geliştirilerek, proje bir çekim merkezi haline dönüştürülecektir.

Günümüz ekonomik yaşamında, müşterilerin önemli bir kısmının talep ettikleri ürünlere ödedikleri bedeller, ürünün temel maliyetlerinden farklılık göstermektedir. Yaratılan katma değeri de temsil eden bu fark, yaratıcılık ve yenilikçiliğin payıdır. Bir örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirilebilmesi, öncelikle o örgütün ikliminin ve kültürünün buna müsait olması ile olanaklı olacaktır. Bunun yanı sıra, farklı kesimler arası ilişkiler, sosyal ortamların işlerliği ve fazlalığı da bu gelişimin itici güçleri arasında sayılabilir. ASANTEPARK projesi böyle bir ortamı da sağlamaktadır. Bu çerçevede, proje kapsamında oluşturulacak yerleşke içinde;

- Atölyeler,
- Derslikler,
- Ofisler,
- Otel ve misafirhane,
- Toplantı ve konferans salonları,
- Sergi alanları,
- Hobi, eğlence ve müzik merkezleri,
- Sinema,
- Yiyecek ve içecek merkezleri,
- Spor merkezi,
- Sağlık merkezi,
- Kuaför ve güzellik salonu,
- Kreş,
- Kütüphane,
- Market,
- Bankamatikler



yer alacaktır. Dolayısıyla ASANTEPARK projesi sadece yeni bir iş modeli getirmenin ötesinde, bu iş modelinin sağlıkla ve daha da gelişerek yaşamasını sağlayacak iş ortamını da içinde barındıracak yeni bir yapıdır.

PAZAR ANALİZİ

Raporun bu bölümünde projenin içinde yer alacağı sistemin ve çevrenin mevcut ve gelecek durumu, işleyişi, proje ürününe gösterecekleri olası tepki ve etkileri önceden belirlemek amacıyla yapılan analizlere ve sonuçlarına yer verilecektir. Bu analizler sonucunda projenin pazarlanabilme olanakları ortaya konulmuş olacaktır. Bu amaçla önce, projeye neden ihtiyaç duyulduğu, daha sonra proje bileşenlerinin projeyi neden sahiplenecekleri (projenin sağlayacağı faydalar) ele alınacaktır. Daha sonra projenin yer alacağı pazarın yapısı, olası rekabet ortamı incelenecektir. Elde edilen veriler ve bilgiler ışığında projenin pazarlanabilirliği tartışılacaktır.

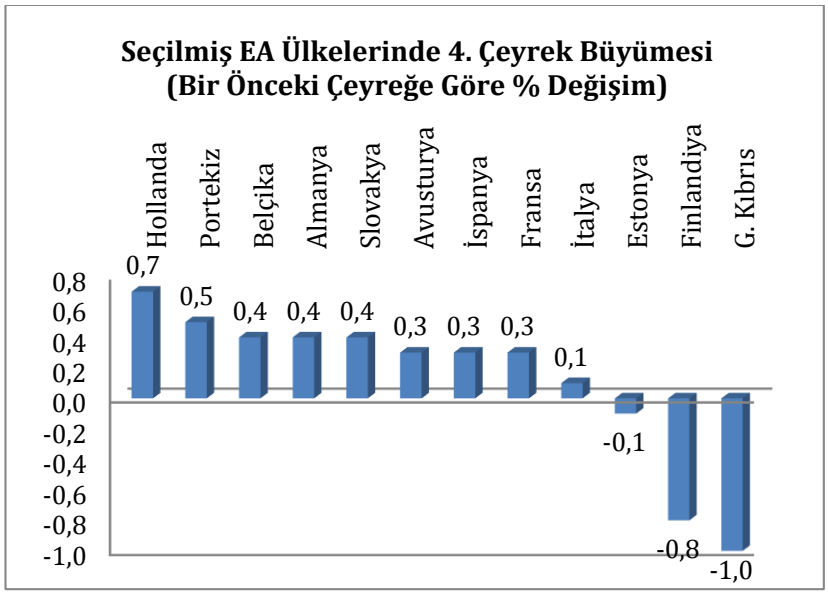
DÜNYA EKONOMİSİ

Son on yılda dünya ekonomisi yaşadığı büyük krizler sebebiyle artan borç oranları, likidite sıkıntısı ve yüksek işsizlik oranlarıyla savaşmak zorunda kalmıştır. Küresel ekonomik krizin tohumları Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan mortgage krizi ile atılmıştır. Bu kriz sonucunda emlak fiyatlarında yaşanan ani düşüş, piyasalardaki yüksek riski finansal araç fiyatlarına yansıtamayan bankaları likidite sıkıntısına sokmuş ve çok sayıda finansal kurumun iflas etmesine sebep olmuştur. Yaşanan likidite sıkıntısının Euro bölgesine yansımasıyla krizin etkileri daha ciddi bir şekilde izlenmiştir. Yüksek cari açık sonucunda, Euro bölgesi ülkeleri ekonomik durgunluğa girmişlerdir. Kredi bulmakta zorlanan kuruluşlara fon sağlama amacıyla faiz oranları düşürülerek krizin etkileri azaltılmaya çalışılsa da bu çabalar sonuçsuz kalmıştır. Yüksek borç seviyesi küresel bir sorun olmaya, buna bağlı olarak da ülkelerin büyüme rakamlarındaki olumsuz durum devam etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde yaşanan olumsuz gelişmeler beklentilerin aksine gelişmekte olan ülkelere yansımamıştır. Küresel durgunluk boyunca gelişmekte olan ülke ekonomileri büyümeye devam ederek küresel ekonominin lokomotifi olma görevini üzerlerine almışlardır. Amerika Birleşik Devletleri ve Euro Bölgesindeki olumsuz gelişmelerden korunmak isteyen yatırımcılar gelişmekte olan ülkelere yatırımlarını yönlendirerek bu ülkelerin krize karşı pozisyonlarını daha da güçlendirmişlerdir. Birçok gelişmekte olan ülke ekonomisi küresel durgunluk süresinde hızla büyümüştür.

OPEC ülkeleri yaşanan bu küresel krizden en az etkilenen ülkeler arasındadır. Bunun sebebi bütçelerindeki açığı finanse edebilmek için ellerinde bulunan doğal kaynaklardır. Bu ülkelerde herhangi bir ciddi kriz belirtisi görülmemektedir.

Yaşanan küresel krizle başa çıkmak için para ve maliye politikalarında yapılan düzenlemeler sonucunda, gelişmiş ülkelerde krizden çıkma belirtileri gözlemlenmeye başlanmıştır. Euro bölgesi 2013 yılının son çeyreğinde %0,3 büyüme kaydetmiştir. Almanya ve Fransa'da büyüme rakamları beklentilerin üzerinde çıkmıştır. Bu sırada İspanya ve Portekiz ekonomilerinde izlenen iyileşme sürmektedir. Ancak Euro bölgesindeki işsizlik %12 oranıyla yüksek seviyesini korumaktadır.



Şekil 3. Seçilmiş Avrupa Birliği Ülkelerinde 4. Çeyrek Büyümesi (Bir Önceki Çeyreğe Göre Yüzde Değişim)

Amerika Birleşik Devletleri'nde krizden çıkma belirtileri görülmesine rağmen yaşanan doğal felaketlerin maliyeti yüksek olmuştur. Bununla beraber borç üst limit probleminin 2015 yılının ilk çeyreğine kadar çözümlenmiş olması piyasaların rahatlaması sağlamıştır. İşsizlik ve istihdam rakamlarına bakıldığında işsizlik rakamlarındaki düşme ve tarım dışı istihdam rakamlarındaki artış, ABD ekonomisindeki iyileşme belirtilerini destekler yöndedir.

Şekil 4. Amerika Birleşik Devletleri'nde İşsizlik ve İstihdam

Bu gelişmelerin yanında ABD'de yaşanan kötü hava koşulları nedeniyle, ekonomi ivme kaybetmiş; bunun bir sonucu olarak da Dolar, Euro karşısında değer kaybetmiştir.

Şekil 5. Euro Dolar Paritesi

Dünyanın ikinci büyük ekonomisi olan Çin ekonomisinde endişe verici belirtiler gözlemlenmektedir. Bir önceki yılın aynı ayına göre Çin sanayi üretim endeksi %9,7 ile düşük artışını sürdürmüştür. Talebin yüksek seviyelerde olması sebebiyle uzmanlar kredilerin artış eğiliminde olduğunu, bu sebeple konut piyasasında oluşabilecek balon riskinin oluşabileceğine dair uyarılarda bulunmaktadırlar.

OECD Mart 2014 raporunda gelişmiş ülkelerin büyüme rakamlarındaki asimetriye dikkat çekilerek, risklerin hala devam ettiğine işaret edilmiştir. G20 toplantısında da ekonomik krizle mücadelenin hedefine ulaşması sebebiyle yavaşlaması gerektiği, bunun yerine finansal istikrarın korunmasının önemi üzerinde durulmuştur. Küresel krizden çıkışın hala erken evrelerde olduğu, bu sebeple bu gelişmelerin riske açık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle artan politik riskler ekonomik gelişmeler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır.

Küresel krizin bitimiyle bu süreçte gelişmekte olan ülkelere yönelmiş olan yatırımcıların çekilmesi ile birlikte bu ülkelerden ciddi sermaye çıkışları beklenmektedir. Bu durum küresel krizin gecikmeli olarak gelişmekte olan ekonomilere yansıyacağının bir belirtisi olmakla birlikte, bu hareketin uzun vadeli olmayacağı beklenmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümelerini desteklemek için dış piyasalara açılmaları ve teknolojik gelişmelerin sağladığı avantajları kullanmaları sermaye hareketlerine karşı yeterince dayanıklı olmalarını sağlamaktadır.

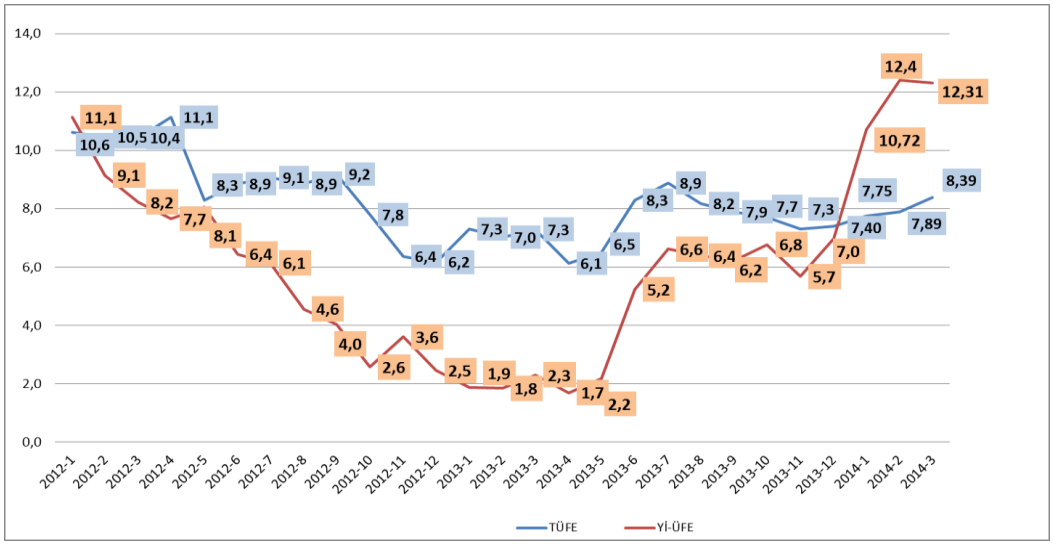
TÜRKİYE EKONOMİSİ

Avrupa'da gözlemlenen olumsuz koşulların aksine Türkiye yaşanan ekonomik krizden en az etkilenen ülkeler arasındadır. 2010 yılında %9,2, 2011 yılında %8,8 oranında büyüyerek Avrupa'da en hızlı büyüyen ülke olmuştur. 2009 yılında yürürlüğe konulan teşvik paketi sayesinde küresel ekonomik krizin etkilerinden korunmuştur. Dünya ekonomisindeki olumsuz tablonun aksine düşük enflasyon, düşük işsizlik oranları ve yüksek büyüme rakamları Türkiye ekonomisini yatırımcılar için cazip hale getirmiştir. Bu sermaye girişi ülkedeki olumlu tabloyu daha da güçlendirmiştir.

2014 yılı itibariyle geçmiş yıllarda yaşanan olumlu tabloda dalgalanmalar görülmeye başlamış, ekonomik büyüme yavaşlamaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemde artış trendi gösteren

enflasyon ve belirli bir düzeyin altına indirilemeyen işsizlik oranları da bir başka olumsuz gelişmedir.

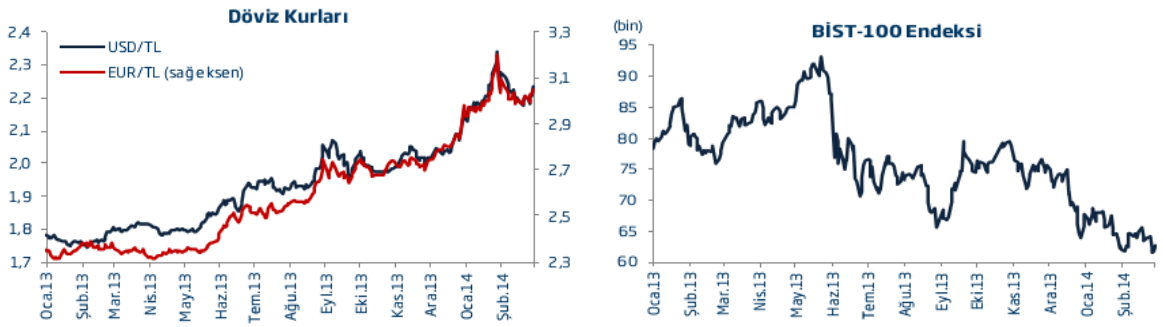
Enflasyon (Bir önceki yılın aynı ayına göre)



Şekil 6. Enflasyon Rakamları

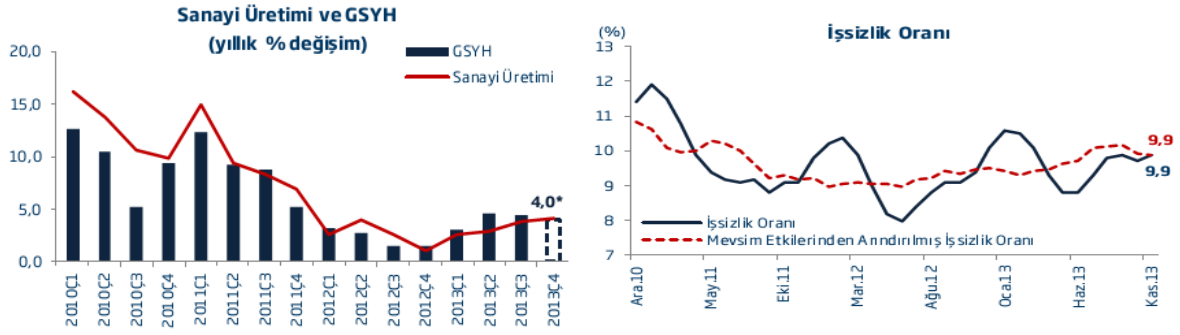
Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Ekonomik Görünüm, Nisan 2014.

Bu olumsuz gelişmelere karşılık, döviz kurlarındaki toparlanma devam ederken, BIST 100 endeksindeki dalgalanma devam etmektedir.



Şekil 7. Döviz Kurları ve BİST 100 Endeksi

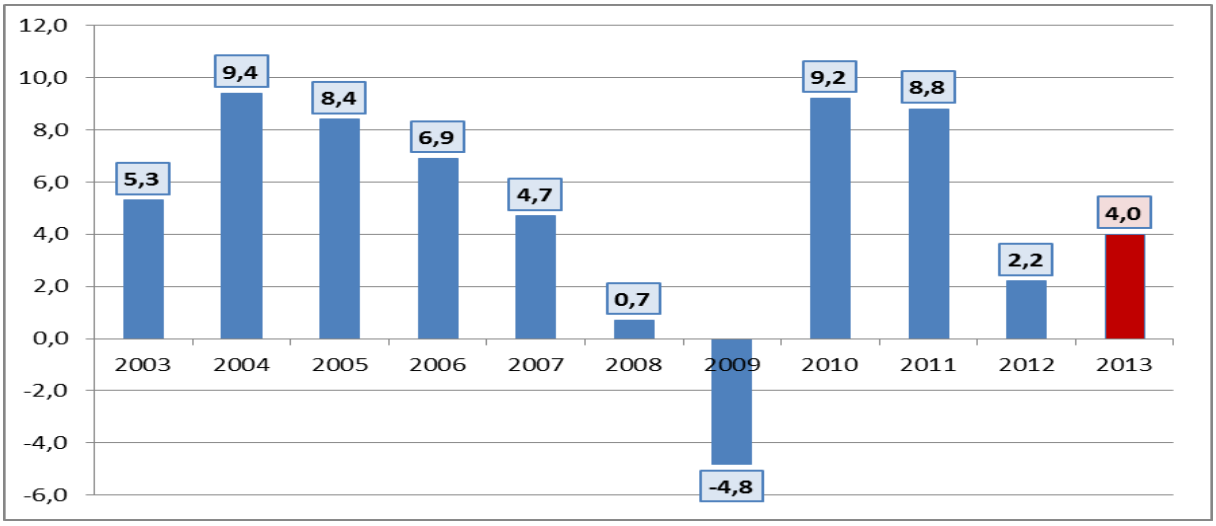
Sanayi üretimi ve GSYH rakamlarındaki iyileşme 2013 yılının son çeyreğinde de devam etmiştir. Bu gelişmelerin yanında işsizlik oranı %9,9 ile yüksek seyrine devam etmektedir. Aynı dönemde tarım dışı işsizlik oranı %12, 15 – 24 yaş arası işsizlik oranı da %19,3 olmuştur.



Şekil 8. Sanayi Üretimi, GSYH ve İşsizlik Oranı

Türkiye ekonomisindeki en önemli zayıflıkların yüksek cari açık, büyümenin dış kaynak girişine ve iç tüketime bağlı olması gösterilmektedir. 2013 yılı sonu itibariyle, Türkiye yüksek cari açığa sahiptir ve bu açığı finanse edebilmek için yüksek miktarda dış kaynak ihtiyacı içindedir. Ekonomideki cari açığın nedenlerinden biri enerji piyasasında yaşanan dışa bağımlılık problemi olarak gösterilmektedir. Bunun yanı sıra üretimde kullanılan ara malların ithalata bağımlı olması da cari açığı besleyen bir diğer problemdir. Katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik politikaların ve turizm gelirlerindeki olası bir artışın cari açığın azalmasında etkisi olacaktır. 2014 - 2016 Orta Vadeli Program ile "ekonominin ithalat bağımlılığı azaltılmış bir yapıya dönüştürülmesi" amaçlanmaktadır. Hazırlanan bu programın temel amacı ise " dünya ekonomisinde yaşanmakta olan belirsizlik ortamının ülkemize etkilerini asgari düzeyde tutarak, bir yandan cari açığı tedrici olarak düşürmek diğer yandan büyümeyi artırmaktır."

Son yıllarda yaşanan olumlu gelişmelerde siyasi istikrarın da payı büyüktür. Her ülke gibi Türkiye de bu konuda riske maruz kalmaktadır. Bu istikrarın bozulması durumunda yaşanan olumlu tablonun da zarar görmesi olanaklıdır.



Şekil 9. Yıllık Büyüme Oranları

2002-2012 döneminde yıllık ortalama büyüme oranı %5,2 olmuştur. 2012 yılında Türkiye ekonomisi %2,2 oranında büyümüştür. 2013 yılının üçüncü çeyreğinde Türkiye ekonomisi %4,4 oranında büyümüştür. 2013 yılında büyüme oranı ise %4,0 olarak gerçekleşmiştir. Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Ekonomik Görünüm, Mart 2014, Nisan 2014.

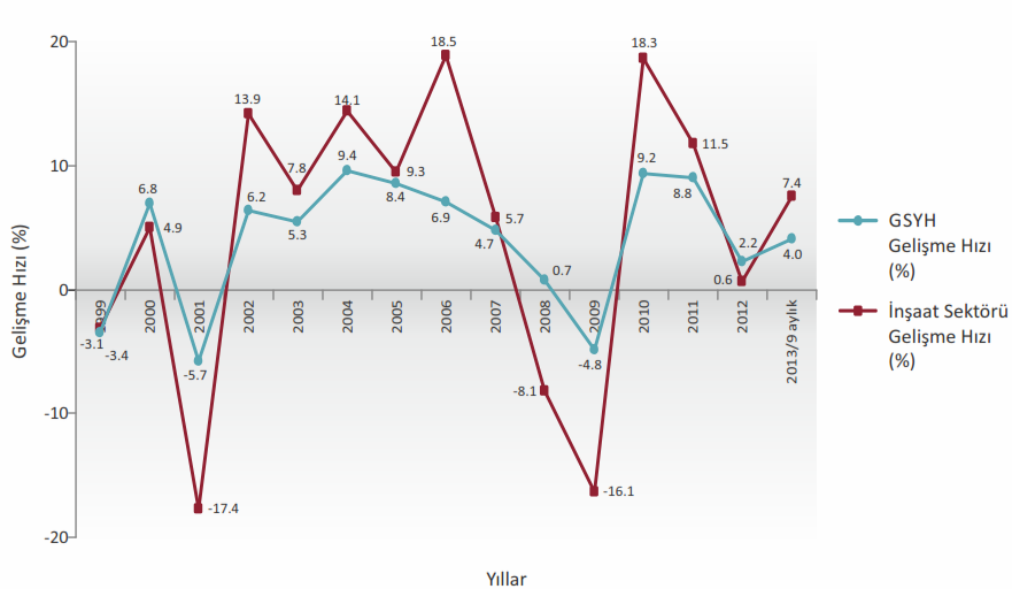
Küresel ekonomik krizin gelişmiş ülkelerde yavaşlaması ile birlikte, 2014 yılı dış ticaret verilerinde pozitif yönde bir hareket olasılığı artmıştır. TL'nin döviz karşısında değer kaybetmesi de beklenen bu pozitif harekete destek olacaktır. Bununla birlikte uygulanmakta olan sıkılaştırıcı para politikasının ithalat artışını sınırlayacağı, bu bağlamda dış ticaret açığındaki azalışın devam edeceği öngörülmektedir.

Özetle, Türkiye ekonomisi, yakın gelecekte bir kriz belirtisi göstermemekle birlikte, siyasi gelişmelerdeki belirsizlikler ve makro ekonomik verilerdeki dalgalanmalara bağlı temel bazı riskler taşımaktadır. Sürdürülebilir bir ekonomik büyüme için enerjide dışa bağımlılığın azaltılması, katma değeri yüksek ürünler üretilmesi bu bağlamda AR-GE tabanlı ve yüksek teknoloji ürünü malların üretimi olası riskleri azaltacaktır. İhracatın arttırılması ve yeni üretim teknolojilerinin desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca küresel ekonomide yaşanan değişim süreci yakından takip edilmeli ve gereken önlemler alınmalıdır.

İNŞAAT SEKTÖRÜ

İnşaat sektörü her ne kadar son yıllarda küresel ölçekte yaşanan krizler sonucunda bir daralma yaşamış olsa da, özellikle gelişen ekonomilerin ihtiyaçları doğrultusunda bölgesel olarak büyümeyi sürdürebilmiştir. Sektördeki büyümenin devam edeceği ve 2020 yılında dünya üretiminin %14,6'sını oluşturacağı tahmin edilmektedir[3].

Ülkemizde ise, inşaat sektörü son yıllarda yaşanan ekonomik büyümeye önemli katkı sağlamasının yanında istihdam yaratma kapasitesinin yüksekliği ile öne çıkan bir sektördür. Bu özelliğine karşılık inşaat sektörünün son 15 yılda sergilediği büyüme performansına bakıldığında sektörün ulusal büyümeye duyarlılığının çok fazla olduğu görülebilmektedir. Bu durum sektörü, ülke ekonomisine kıyasla daha riskli bir sektör haline getirmektedir.



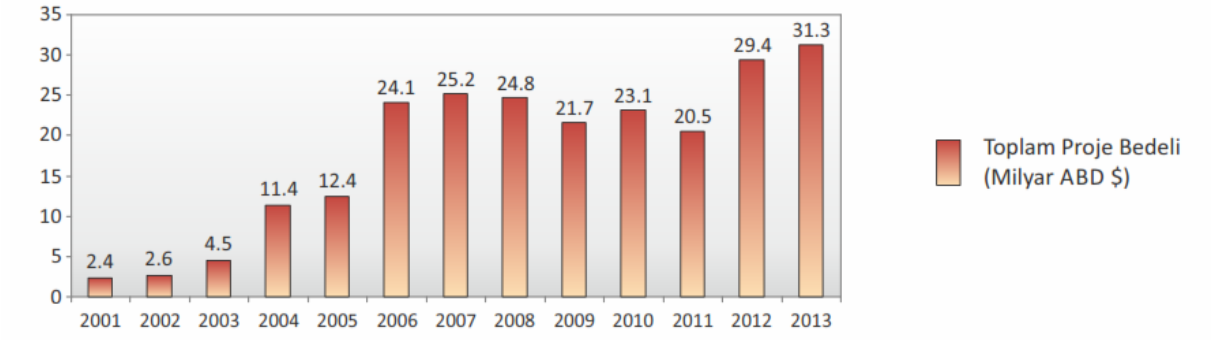
Şekil 10. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Gelişme Hızı ve İnşaat Sektörü Gelişme Hızı

[3] İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik:Yeşil Binalar ve Nanoteknoloji Stratejileri

Özellikle de, gelişen bir ekonomi olan ve küresel para hareketlerinde çok çabuk ve büyük ölçüde etkilenen Türkiye ekonomisinde her 7-8 yılda bir yaşanan belirsizlikler, sektörün büyüme istatistiklerinin çok değişken olmasına neden olmaktadır. Sektörün sürekli ve istikrarlı bir büyüme trendi yakalayabilmesinin tek yolu yurt dışı piyasalarda gerçekleştirilen işlemlerin payının artırılmasıdır.

Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri, hiçbir öz kaynağı tüketmeden katma değer yaratabilme olanağı sunmakta, döviz girdisi sağlamakta, Türk işçisine yurtdışında istihdam olanağı yaratmakta, farklı ülke firmalarıyla ortaklıklar kurulması yoluyla deneyim alanını genişletmekte, inşaat malzemeleri başta olmak üzere Türk ihraç ürünlerine pazar yaratmaktadır. İnşaat sektörünün kendisine bağlı 200 den fazla alt sektörün ürettiği mal ve hizmetlere talep yarattığı dikkate alınınca, yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin önemi daha da ortaya çıkmaktadır.

Yurtdışı piyasalarda inşaat firmalarımızın son on yıldaki işlem hacimleri çok artmamış olmasına karşılık, ortalama proje bedellerinin büyümüş olması iyi bir göstergedir. 2001 yılında 21 milyon Dolar civarında olan ortalama proje büyüklüğü, 2013 yılı itibariyle 83 milyon Dolar ortalama büyüklüğe ulaşmıştır. Gerek toplam büyüklüğün gerek proje büyüklüğünün daha da artması olası olmakla beraber, inşaat sektörümüzün rekabet gücü bu büyüklüklerde temel belirleyici durumundadır.



Şekil 11. Yıllar İtibariyle Toplam Proje Bedeli (Milyar Dolar)

Ülkemiz yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin önemli bir kısmı belirli bölgelere yoğunlaşmaktadır. Örneğin, 2013 yılında toplam yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin yaklaşık %61'i Türkmenistan, Rusya Federasyonu ve Azerbaycan'a gerçekleştirilmiştir. Yoğunlaşma risk çeşitlendirme açısından önemli olduğu kadar, söz konusu ülkelerin politik risklerinin yüksekliği de ayrı bir sorundur. Türk sektör temsilcilerinin, Avrupa Birliği gibi gelişmiş piyasalarda iş yapmaları ise, bu piyasalardaki daralma eğilimini de dikkate alırsak, oldukça zor görülmektedir.

Sektörde, özellikle uluslararası piyasalarda rekabet gücünün belirleyicileri arasında uluslararasılaşma ve farklılaşma öne çıkmakta ve bu iki kavram oldukça parçalanmış bir yapıya sahip olan sektörde gerekli olan yoğun finansal ve insan kaynağını karşılamak adına bir konsolidasyonu gerekli kılmaktadır[4]. Nitekim, Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından hazırlanan 2023 vizyonunda da Türk şirketleri için rekabet gücü kazanabilmeleri açısından konsolidasyonun bir gereklilik olduğu vurgulanmaktadır[5].

[4] İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik:Yeşil Binalar ve Nanoteknoloji Stratejileri
[5] İnşaat Sektörü 2023 Vizyonu

Konsolidasyon her ne kadar rekabet gücü kazanma açısından bir zorunluluk olsa da beraberinde bazı sorunlar getirmektedir[6]:

- Operasyon modellerinin yeniden yapılandırılması
- Finansal kaynaklara erişim,
- Entegre çözümler talep eden müşterilerin yönetimi
- Yetenekli işgücü bunlardan bazılarıdır.

İnşaat sektörü temeli mühendisliğe dayalı olmakla birlikte esasen bir organizasyon faaliyetidir[7]. Sektörün faaliyetleri sistem yaklaşımına uygun biçimde, aynı amacı güden birçok farklı birimin birlikte çalışmasını gerektirir. Bu bileşenlerin bir araya getirilmesi kadar, uyum içinde çalışmaları da önemli bir sorundur. Kuşkusuz, sektör firmaları dünya ölçeğinde rekabet edebilecek büyüklüklere eriştikçe, sorun da büyümektedir. Bu nedenle sektörde, rekabet gücünü artıracak yeni iş modelleri önem kazanmaktadır.

Finansal kaynaklara erişim, ölçek büyüklüğü arttıkça nispeten kolaylaşacaktır. Sistemi oluşturan bileşenlerin (alt yüklenicilerin) tek tek finansman aramasına nispetle, proje bazlı finansman aramak daha kolay ve amaca daha hızlı ulaşmayı sağlayacaktır.

Sektörün rekabet gücünü belirleyen veya kısıtlayan çevresel (kendisinden kaynaklanmayan) ve içsel (kendisinden kaynaklanan) bazı sorunlar vardır. Özel İhtisas Komisyonu raporlarına göre sektörün en önemli içsel sorunlarının başında kaliteli üretim ve eğitimli işgücü sorunları gelmektedir. Yurt dışı piyasalarda daha yoğun ve sürekli iş yapılabilmesi ise sektörün içsel sorunlarının ortadan kaldırılması ile mümkün olabilecektir.

Kaliteli üretim, sistemi oluşturan bileşenlerin her birinin üretimini belirli bir standarda oturtmakla olanaklı olabilecektir. Kuşkusuz, üretim esnasında ve sonrasında yapılacak (ve hali hazırda yapılmakta olan) denetimler fayda sağlayacaktır ancak üst düzey bir kalite anlayışına ulaşabilmek için bileşenlerin üretim öncesinde standardizasyonu, eğitimi ve kontrolü gereklidir. Bileşenlerin eğitiminin, çalışanların bireysel eğitimlerini de gerektireceği açıktır.

Özetle, halen önemli bir yere sahip olan ve büyüklüğünün daha da artacağı beklenen küresel inşaat sektöründe yer alabilmek veya mevcut payı artırabilmek için ülkemiz firmalarının entegre çözümler üretebilen, yeterli ölçek büyüklüğüne ve kaliteli üretim yapabilecek organizasyon yapısına sahip firmalar olması gerekmektedir. Mevcut iş görme biçimlerinin bu ihtiyaçları tam anlamıyla karşılaması olanaksız değilse de zor görülmektedir. Bu nedenle süreç yeniliği (inovasyonu) diyebileceğimiz, yeni iş yapma biçimlerinin (iş modellerinin) inşaat sektöründe ortaya çıkarılması bir zorunluluktur.

[6] İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik:Yeşil Binalar ve Nanoteknoloji Stratejileri
[7] 9.ÖİK raporu

Özellikle son beş yılda dünya ölçeğinde göz ardı edilemeyecek bir daralma yaşayan inşaat sektöründe[8], diğer birçok sektörde olduğu gibi önemli değişimler yaşanmaktadır. Diğer sektörlerdekinden aslında çok farklı olmayan, çevresel koşullar, tüketici tercihleri, teknolojik gelişme, küreselleşme gibi faktörler tarafından tetiklenen bu değişimlerin sektörün yapısı gereği inşaat sektöründeki yansımaları farklı olmaktadır.

İnşaat sektörünün doğası, özellikle inşaat firmalarının kar marjlarının azalmasıyla sonuçlanan bir şekilde değişmektedir. Başta gelişmiş piyasalar olmak üzere neredeyse tüm dünyada inşaat sektöründe kar marjları düşmüş ve hatta bazı bölgelerde eksiye bile inmiştir[9]. Bu, inşaat sektörü için sürdürülemez bir durum yaratmaktadır. Sektör üzerindeki bu baskı, yeni eğilimlere göre tavır alamayan sektör oyuncuların bir kısmının sektörden çekilmesine neden olacaktır.

İnşaat sektörü her şeyden önce toplumsal gelişmelerden ilk etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Hemen her ülkede, her geçen gün yerleşim yerlerinin coğrafi anlamda yoğunlaştığını görmek olanaklıdır. Altyapı ve sosyal hizmetlerinin gelişmişliğinden, işgücü piyasalarının etkinliğine kadar birçok açıdan çekim gücüne sahip olan büyük şehirler bu yoğunlaşmadan en çok payı alanlardır. Bu eğilimin devam etmesi, ***mega şehirlere olan ihtiyaç ve talebin hızla artmasına*** neden olmaktadır. Yine bu eğilimin bir uzantısı olarak, şehirleşme oranının ve bunla bağlı olarak ***yaşam standartlarının yükselişi yapı standartlarının da değişmesine ve gelişmesine yol açmaktadır***. Şehirleşme önemli bir kültür değişimini de yanında getirmektedir. Kültür değişiminin çok farklı boyutları olmakla beraber, inşaat sektörünü doğrudan etkileyen iki bileşeninden söz etmek olanaklıdır. Bunlardan birincisi şehirlerde yaşamın artması ile çevreye olan duyarlılıkta artmaktadır. İkinci bileşen ise, büyük ve mega şehirlerdeki yaşamın, eski geleneksel yaşama nispetle enerji bağımlılığının daha fazla olması ve bu nedenle enerji tasarrufuna daha fazla önem veren bireylerin oluşmasıdır. Bu iki bileşenin amaçları farklı olmakla birlikte aynı hassasiyete sahip bireyleri bir araya getirdiği söylenebilir. Bu nedenle toplumda ***verimli ve enerji tasarruflu yapılara olan hassasiyet artmakta, bu durum da yenilebilir yöntemler ile enerji üretene, çevre dostu ekolojik evlere olan yönelime*** neden olmaktadır.

[8] World Construction 2012, Davis Langdon An ANECOM Company
[9] 2012 Industry Trends, FMI Management Consulting - Investment Banking

Diğer bütün sektörlerde olduğu gibi yapı sektörünün gelişimini ve bu gelişimin yönünü belirleyen temel faktör taleptir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik çevresel değişimlerin tüketici beklenti ve tercihlerinde, bunlarında inşaat sektöründe önemli değişimler yarattığı ve yaratmaya devam edeceği açıktır. Bu değişimler sonucunda***, yapılarda istenen güvenlik standartlarının yükselmesi sonucu sektör firmaları daha güvenli ve fonksiyonel tasarımlara yönelmektedirler***. Teknolojik gelişimin bir etkisi ve sonucu olan tekrar etme niteliğine sahip işlerin teknolojiye devredilmesi alışkanlığı yapı sektöründe de kendisini göstermekte, ***yüksek teknolojili akıllı ev ve ofislere olan talep artmaktadır. Bu talep, sektör firmalarının daha akılcı tasarımlara ihtiyaç duymasını gerektirmektedir***.

Teknolojik gelişim sadece tüketici tarafından değil tasarımdan üretime kadar her alanda sektörün yapısını etkileyen bir bileşendir. Her şeyden önce ***teknolojik gelişmelere uyum süreci sektördeki rekabeti artırmaktadır***.

Rekabetin keskinleştiği diğer birçok sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de rekabet gücünü artırmak isteyen firmaların temel yeteneklerine yöneldikleri görülmektedir. Bu nedenle, ***sektörde genel kapsamlı projeler yürüten firmalardan çok, özel yapı projelerini üstlenebilecek, özellikli alanlarda uzmanlaşmış firmaların öne çıktıkları*** görülmektedir. Firmaların uzmanlaşmalarının yanı sıra, ***üstlenilen projelerin kapsamlarının büyümesi ve daha kompleks hale gelmeleri de ortak girişimlerin artmasına neden olmaktadır***. ***Projelerin teknolojik açıdan karmaşıklaşması neticesinde, yalnızca büyük firmalarda değil, küçük ve orta ölçekli firmalarda da tasarım ve yapım aşamalarını birlikte üstlenen bir tümleşik yapıya geçme eğilimi gözlemlenmektedir***.

Bu gelişmelerin yanı sıra çoklu tasarım modellerinin yerini mühendislikten koordinasyona tek tasarım modeline bırakması sonucunda proje araçlarının değişmesi ve proje sürelerinin kısalması, büyük ölçekli yapılarda monolitik sistemlerin yerine, sonradan büyütülebilir modüler sistemlerin daha çok tercih edilir hale gelmesi de sektördeki iş yapma alışkanlıklarını değiştiren diğer bazı önemli eğilimlerdir.

İnşaat sektöründe iş yapma biçimlerini etkileyen ve değiştiren önemli bir diğer faktör küreselleşmedir. Küreselleşme, bir taraftan sektörde yer alan firmaların yeniden yapılandırılmaları gereğini beraberinde getirirken, diğer taraftan kaynak kullanımında da önemli bir rekabete neden olmaktadır[10].

İnşaat sektörün üzerindeki baskılar gelişmiş ülkelerde daha fark edilir düzeydedir. Bu ülkelerdeki olumsuz demografik yapıyla da birleşince daha da belirgin hale gelen bu yapı, gelişmiş piyasaların özellikle büyük oyuncularını gelişmekte olan piyasalara yönlendirmektedir. Enerji fiyatlarının oynaklığı, uygun koşullarda finansmana ulaşmanın zorluğu, iyi yetişmiş elemanların bu sektörde hareketliliklerinin yüksek olması gibi faktörler de dikkate alındığı zaman, küresel rekabetin inşaat sektöründe gittikçe keskinleştiği ortaya çıkmaktadır.

Sürekli değişen ve zorlaşan şartlara sahip olan inşaat sektöründe rekabeti, bir zamanlar olduğu gibi sadece iyi fiyat vermek üzerine inşa etmek artık olanaklı değildir. Sektörde kalmak isteyen, rekabet gücünü artırmaya çalışan firmaların artık daha farklı stratejileri yürütmeleri kaçınılmazdır. Mevcut şartlar inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarına birbirleriyle

[10] Trends 2012

çelişen iki şartı dayatmaktadır: istenen kalite ve zamanında, en düşük bütçe ile projeleri tamamlarken, güçlü yenilik politika ve süreçlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi[11].

Yapı sektöründe inovasyonu, örgütsel etkinlik ve performansı artırmak amacıyla yeni, fikir, ürün, süreç veya uygulamaların geliştirilmesi ve/veya uygulanması olarak tanımlamak olanaklıdır[12]. İnşaat sektörü proje tabanlı ve parçalanmış bir yapıya sahip olduğu için sektör inovasyonları, diğer sektörlerden farklılık göstermekte ve proje düzeyinde geliştirildiğinde saklı kalmaktadır. İnşaat sektöründe inovasyon, 3 boyutta hayata geçirilebilir: ürün, süreç ve örgüt düzeylerindedir. Süreç inovasyonu üretim yöntemleri üzerine odaklanırken, örgütsel inovasyon firma yönetimi ve yeni şirket stratejilerinin uygulanması üzerinedir. Ancak inşaat sektöründe inovasyon daha çok fiziksel süreç ve ürünlerde, özellikle kullanılan malzemelerde kendini göstermektedir. Son yıllarda sektörde ***kompozit malzeme kullanımı gittikçe yaygınlaşması bunun güzel bir göstergesidir***.

Diğer sektörlere nispetle tezahürü farklı olmasına karşılık, inşaat sektöründe de inovasyonun gerçekleştirilebilmesi için ilk adım uygun örgüt iklimi ve kültürünün yaratılabilmesidir. Uygun iklim ve kültür, inovasyonun ilk adımı olan fikrin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir, ancak inovasyonun temelinde fikir oluşturmanın ötesinde, fikirlerin ticari fark yaratabilecek uygulamalara dönüşmesi yatmaktadır. Dolayısıyla, fikirlerin ticari hayata dönüşmesini sağlayabilecek yönetim anlayışının da hayata geçirilmesi de sağlanmalıdır.

Yeni yönetim anlayışı, belki de bugüne kadar inşaat sektöründe çok üzerinde durulmayan, verimli ve etkin bir yönetim ve üretimi dayatan bir anlayış olacaktır. Verimlilik ve etkinlik, proje ekiplerinin oluşturulmasından başlayıp, tasarıma, malzeme tedarikine, kalite kontrolüne, finansal yönetime ve üretime kadar her aşamayı kapsayacak şekilde yerleştirilmelidir. Bu anlayışı yerleştirmek ve hayata geçirebilmek ancak gelişen teknolojiyi süreçlerin içine akılcı bir şekilde entegre etmek ile olanaklı olacaktır. Bu yeni yönetim ve üretim anlayışını içselleştiren firmalar, bir yandan daha verimli çalışarak, daha rekabetçi hale gelirlerken, diğer taraftan da ortak teknolojiyi kullandıkları için diğer firmalarla işbirliği olanaklarını geliştirebilecekleridir. Önceden de belirtildiği gibi, değişen ve gelişen inşaat sektörü ortak girişimlerin artmasına neden olmaktadır. Bu ortak girişimlerin içinde yer alabilmek ise doğal olarak diğerleriyle aynı dili konuşabilmek ve uyum içinde çalışabilmeyi gerektirir. Yeni yönetim anlayışlarını kullanabilen firmalar açısından bu uyumu sağlamak daha kolay olacaktır.

Küreselleşmenin getirdiği rekabet baskısına dayanabilecek, onunla mücadele edebilecek işletmeler yönetim anlayışlarını değiştirebilen işletmeler olacaktır. Sadece yenilikçi olmak değil, aynı zamanda hiyerarşik yapıları terk eden, yetenek ve iş ilişkileri ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı, şirket için çalışanların birbirleriyle açıkça iletişim kurmalarını sağlayacak bir yapı kurulması gereklidir.

Artan rekabet konusunda inşaat sektörüne önerilebilecek bir diğer yeni strateji ise, sektör firmalarının bilgi teknolojisini destek bölüm olmaktan çıkararak, ayrı bir kar birimi haline dönüştürmesidir[13]. Bu anlayış, bilgi işlem birimlerini, bilgisayarları, iş ağını kuran bir yapıdan çıkarıp, bu birimin proje yönetimine, planlamasına doğrudan müdahil hale getirmektir.

[11] Construction Innovation & Process Improvement
[12] Construction Innovation & Process Improvement

[13] Trends 2012

Müşterilerle ilişkilerde CRM (Customer Relationship Management - Müşteri İlişkileri Yönetimi) yazılımlarının etkin hale getirilmesi, projelerde yapı bilgi sistemlerinin –BIM- kullanılması artık gelişmek isteyenler için bir tercih olmaktan çıkıp, bir gereklilik haline gelmiştir.

Yapı bilgi sistemi – BIM –bir projenin tasarım aşamasından inşaat ve operasyon aşamalarına kadar geçen süreçte kullanılan koordineli ve güvenilir bilgi üzerine kurulu bütünleşik bir süreçtir. Yapı Endüstrisi sektöründe verimliliğin sağlanmasının, bir diğer değişle zaman-kalite-fiyat üçgeninde doğru sonuca ulaşılabilmesinin, farklı disiplinlerin uyumlu bir şekilde bir arada çalışabilmesine bağlı olduğu kabul görmektedir. Böyle bir çalışmanın ilk koşulu, bir arada çalışmakta olan farklı altyapılara sahip elemanların, aralarında doğru iletişimi sağlayacak ortak bir dili olmasıdır. Bu ihtiyaç Building Information Modeling, yani BIM modelinin doğmasını sağlamıştır. Bu modellemeye "interoperability in the architecture, engineering and costruction industry" (mimari, mühendislik ve inşaat disiplinlerinin bir arada çalışabilirliği) (AEC) denir. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, konuya verilen önem her gün artmaktadır. BIM standartları, başta kamu olmak üzere özellikle büyük projelerde zorunlu bir uygulama olma yolunda hızla ilerlemektedir. Son olarak ISO bu standardı, uluslararası standart (ISO 16739:2013) haline getirmiştir.

Mühendisler BIM sayesinde projelerin performansını daha inşaat yapılmadan önce daha kolay öngörebilir; tasarım değişikliklerine daha çabuk karşılık verebilir; analiz, simülasyon ve görselleştirme işlevleriyle tasarımları optimum hale getirebilir ve daha kaliteli uygulama paftaları üretebilir. Ayrıca, BIM, geniş proje ekiplerinin değerli verileri modelden alabilmesini, kararların tasarımın erken aşamalarında verilmesini kolaylaştırır ve projenin daha ekonomik şekilde tamamlanmasını sağlar. BIM çok daha fazla sayıda tasarım alternatifinin değerlendirilmesini kolaylaştırır. Tasarım sürecinin bir parçası olarak, inşaat mühendisleri tasarımı inşa edilebilirlik, sürdürülebilirlik gibi hedeflere ulaşmak amacıyla bilgi sistemini kaldıraç olarak kullanarak simülasyon ve analizler yapabilir. Son olarak, BIM süreci sayesinde tasarım çıktıları doğrudan bilgi sisteminden yaratılabilir. Bu çıktılar sadece 2 boyutlu uygulama dokümanları değil, aynı zamanda modelin kendisini ve içindeki tüm zengin bilgileri kapsar. Bu bilgiler metraj cetveli, inşaat sıralandırma, uygulama karşılaştırmaları, hatta operasyon ve bakım için bile kullanılabilir.

ASANTEPARK'ta yürütülecek projelerde, özellikle mimari, mekanik ve elektrik projelerinin hayata geçirilmesinde ciddi bir entegre çalışma ve bu süreçlerin birlikte ele alındığı senkronize iş yapma süreçleri önem taşır. Farklı disiplinlerin birbirleriyle senkronize çalışabilmesi; proje yönetim araçlarının ortak kullanımı ve proje dokümanlarının aynı platformda eş zamanlı kullanımıyla mümkündür.

Bu amaçla ASANTEPARK iş süreçlerinde BIM modeli uygulanacak ve farklı disiplinlerin ortak bir dil üzerinden bilgiyi ve süreçleri paylaşması ve yönetmesi sağlarken, ASANTEPARK bünyesindeki firmaların rekabet gücünü artırmaya yardımcı olacaktır.

Sektörün bir diğer önemli sorunu yetişmiş insan gücüdür. Nitelikli ve iyi eğitim almış insan gücü sektörün en önemli darboğazlarından birini oluşturmaktadır ve talep arzdan fazla olduğu için bu tip çalışanların istihdam edilmesi kadar, istihdamın sürekliliğe kavuşturulması da önemli bir sorun alanı yaratmaktadır. Bu nedenle firmaların, hizmet içi eğitim, çalışan

memnuniyeti gibi kavramlar üzerine eğilmeleri ve bu kalemlerden çıkan maliyetlere katlanmaları gerekmektedir.

Sayılan bütün bu eğilimlerin belirlediği ortamda faaliyete başlamak veya faaliyetlerine sağlıklı bir biçimde devam edebilmek için küresel rakiplere karşı rekabet edebilecek yapıya sahip, yeterli ölçek büyüklüğüne ulaşmış, eğitimli işgücüyle uygun teknolojiyi bir araya getirebilmiş yenilikçi şirketlere dönüşmek gerekmektedir.

Benzer şekilde, önceki bölümde de belirtildiği gibi, ülkemiz koşulları da inşaat sektöründe rekabetin farklılaşma ve uluslararasılaşma üzerine inşa edilmesini dayatmaktadır. Farklılaşma, yenilik kültürü ile başlayacak; bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı ile etkin hale gelebilecektir.

Uluslararasılaşma ise küresel rakiplerle rekabet edebilecek ölçeğe ve yeteneğe sahip olmanın yanı sıra farklı kültürlerle iş yapabilme becerisini gerektirir. Ölçek sorununu aşabilmek, ilk önce işbirliği içinde rekabetle mümkün olacaktır. Firma bazında ölçek sorunu inşaat sektöründe diğer birçok sektöre kıyasla daha önemli bir sorun, buna karşılık yine bu sektörde işbirlikleriyle bir araya gelebilmek, mevcut yapıda uygun mekanizmaların yokluğu nedeniyle, daha zordur.

Birlikte çalışma kültürünü özümsemiş yapıların, uygun insan gücünü ve yeteneklerini, belirli bir düzen içinde bir araya getirmeleri, bu sayede tek başlarına ulaşamayacakları pazarlara ve olanaklara ulaşabilmeleri yeni rekabetin inşaat sektörüne dayattığı bir zorunluluktur.

PROJE BİLEŞENLERİNİN PROJEDEN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

ASANTE PARK projesi çok farklı düzeyde ve hatta farklı sektörlerdeki bileşenleri bir araya getirerek, sinerji yaratan, yenilikçi ve girişimci, sürdürülebilir bir ekosistem yaratmayı amaçlamaktadır. Projenin başarıya ulaşması kuşkusuz projede yer alması beklenen kesimlerin bazı ihtiyaçlarının projeden karşılanabiliyor olmasına yani bir deyişle projenin bir cazibe merkezi haline gelmesi ile olanaklı olacaktır. Raporun bu bölümünde projenin olası bileşenleri ve bu bileşenlerin projeden elde edebileceği faydalar araştırılacaktır. Bu analizler, bir anlamda projenin pazarlanabilirliğini gösterecektir.

Projede yer alması beklenen kesimleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler ve zanaatkârlar,
- Girişimciler,
- Lise ve üniversite öğrencileri,
- Üniversiteler,
- Sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar,
- Hobi amaçlı eğitim almak isteyenler,
- Eğitimli anneler ve kısmi zamanlı çalışanlar.

Şekil 12. Projede Yer Alması Beklenen Kesimler

Projenin en önemli katılımcılarının başında sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile zanaatkarlar gelmektedir. Önceki bölümlerde açıklanan yapı sektöründeki eğilimler ve gelişmeler, artık bu sektörde rekabet gücüne sahip olabilmek için temel yeteneğin dışında bazı altyapı özelliklerine de şirketler tarafından sahip olmanın bir tercih olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir. Pazar boyutuyla ele alırsak, projelerin gittikçe büyük ölçekli hale gelmesi ve müşteriye özel entegre çözüm üretebilme gereği küçük ve orta boy işletmelerin pazardaki paylarını kaybetmelerine neden olacaktır.

Pazar payını kaybetmek istemeyenler ise oldukça büyük alt yapı yatırımları yapmanın yanı sıra, bunu organize edebilecek yeteneği de bulmak zorundadır. Süreçler açısından bakıldığında ise, özellikle entegre çözüm ve verimli çalışabilme ihtiyacı bilişim teknolojilerinin yapı sektöründeki kullanımını üst düzeye çıkarmaktadır. Bilişim teknolojisinin sağladığı faydaları, süreçlerdeki yenilikleri iş modeline yansıtabilmek maliyetli olmasının yanı sıra önemli bir bilgi ve tecrübe birikimi gerektirmektedir. İnşaat işleri doğası gereği, parçalı ve organizasyon yeteneği gerektiren işlerdir. Bu organizasyon işini, bilgi teknolojilerine dayamak etkin ve verimli çalışarak, maliyetler başta olmak üzere rekabet avantajı sağlamak açısından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, projelerde yer alan farklı bileşenlerin tek bir ortak dille konuşabilmesini ve birbirlerini anlayabilmeleri de günümüzde BIM ile sağlanabilmektedir.

İnşaat sektöründeki gelişmeler, işbirliği içinde rekabeti şirketlere dayatmaktadır. Özellikle, ölçek olarak daha büyük projelerin söz konusu olduğu yurt dışı işlerde, sektörde faaliyet gösteren firmalar, birbirlerinin rakibi olduğu kadar birbirlerinin paydaşı da olmak zorundadır. Bu nedenle ASANTEPARK projesi, sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar içinde, gerek organizasyon yetenekleri, gerek yenilikçilik kapasitesi gerek oluşturulacak veri bankası ile önemli bir paydaş olacaktır.

ASENTEPARK projesi girişimciler için çok fazla çekici özelliği bünyesinde barındıran bir uygulamadır. Her şeyden önce yeni başlangıç için gereken önemli maliyet kalemlerini ortadan kaldırması sağladığı olanakların başında gelmektedir. Yeni girişimlerde, çoğu zaman temel

yeteneğin dışında kaldığı için hesaba katılmayan, ancak maliyet kalemi olarak dikkate alınması gereken hizmetler proje kapsamında yer alan girişimcilerin ortak paylaşım usulüyle yaralanmasına sunulacağından, bir yandan maliyetler kontrol altına alınabilirken, diğer taraftan girişimcilerin temel işlerine yönelmeleri sağlanabilecektir. Yeni bir iş yeri açmanın veya ASANTEPARK'a üye olup onun sağladığı hizmetlerden faydalanmanın maliyetler üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda karşılaştırılmaktadır. Yeni kurulan bir işletmenin iş hacminden bağımsız olarak, bir iş yeri açması durumunda katlanmak zorunda kalacağı ana maliyet kalemleri ile ASANTEPARK'ın sunduğu ofis kiralama ve hizmet paylaşımı olanaklarından yararlanması durumunda katlanacağı aynı maliyetler tablo 2'de karşılaştırmalı olarak verilmektedir. Bir girişimci doğal olarak bir ofis kiralamak, ofisi uygun büro mobilya ve malzemeleriyle donatmak, en azından bir sekretere işe almak, bir muhasebeciyle anlaşmak zorundadır. Halbuki ASANTEPARK içinde yer alması durumunda, bu maliyetlerin beşte birinden daha azına katlanarak aynı hizmetlere ulaşabilecektir. Kuşkusuz tablodaki en önemli maliyet kalemi şirketin sadece ilk yılında söz konusu olan bir maliyettir ama sonraki yıllarda da yaklaşık %75 maliyet avantajı devam edecektir.

Tablo 2. ASANTEPARK Projesinin Yeni Girişimcilere Sağlayacağı Maliyet Avantajı

	Geleneksel Durum	ASANTEPARK Üyeliği
Kira	24.000	3.600
Sekretarya	20.000	5.400
Proje Giderleri	3.000	5.000
Muhasebe Giderleri	12.000	1.800
Diğer Giderler (Tefrişat-Bilişim Altyapısı vb)	30.000	0
TOPLAM GİDER	89.000	15.800

Yukarıdaki tabloda yer verilen maliyetler aslında işletme sermayesi ihtiyacını belirleyen maliyetlerdir ve belirli bir ölçeğe ulaşan firmalar için karlılık üzerinde temel bir baskı oluşturma kapasiteleri de azalacaktır. Belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra firmaların karlılıkları üzerindeki asıl belirleyici iş yapış şekillerinin verimliliği olacaktır. ASANTEPARK bu noktada da sektör firmalarına sunduğu iş ortaklığı platformu aracılığıyla verimli iş yapma olanağı kazandırmaktadır. Tablo 3, ASANTEPARK'ın proje yönetimi ve gerçekleştirme süreçlerinde geleneksel yapıya kıyasla her bir iş adımı açısından ayrı ayrı sağlayacağı avantajları göstermektedir. Tablo incelendiğinde görülebileceği gibi asıl maliyet tasarrufu, direk ve genel giderler, işçilik ve montaj ile malzemede sağlanırken, işletmeler buna karşılık kontrol, tasarım ve projelendirme, ticaret ve lojistik, üretim ve yapım ile mali idari maliyetlerinde bir artış yaşayacaklardır. Ancak toplamda elde edilen karın ciroya oranı %11,6'dan %14,8'e çıkacaktır. Firma daha fazla kar elde etme veya karı sabit kalmak kaydıyla daha rekabetçi bir fiyat önerme olanağına sahip olacaktır. İş hacminde bir değişme olmadığı varsayımı altında, firma karındaki artışın yanı sıra kamunun elde edeceği vergi geliri de neredeyse %30 artacaktır. Dolayısıyla ASANTEPARK, bir taraftan firmaların karlılıklarını artırırken, diğer taraftan da vergi gelirlerini artırma potansiyeli sunmaktadır.

Tablo 3. ASANTEPARK Projesinin Proje Yönetiminde Sağlayacağı Maliyet Avantajı

	Konvansiyonel		ASANTEPARK		Sağlanan Verimlilik Dolayısıyla Oluşan Fark
	Ciroya oranı	1.000.000	Ciroya oranı	1.000.000	
ASANTEPARK	%0,0	0	%5,0	50.000	50.000
Kontrol	%0,0	0	%1,5	15.000	15.000
CRM	%1,0	10.000	%1,0	10.000	0
Tasarım & Proje	%3,0	30.000	%5,0	30.000	0
Ticaret & Lojistik	%2,0	20.000	%3,0	20.000	0
Üretim & Yapım	%5,0	50.000	%7,0	50.000	0
Mali & İdari	%2,0	20.000	%2,5	20.000	0
Bilgi Teknolojileri	%0,5	5.000	%0,5	5.000	0
Direk Giderler	%7,0	70.000	%6,0	60.000	-10.000
Malzeme	%35,0	350.000	%30,0	300.000	-50.000
İşçilik	%15,0	150.000	%12,0	120.000	-30.000
Nakliye	%2,0	20.000	%2,0	20.000	0
Montaj	%5,0	50.000	%4,0	40.000	-10.000
Genel Giderler	%8,0	80.000	%2,0	20.000	-60.000
Maliyet Toplamı	%85,5	855.000	%81,5	760.000	-40.000
Vergi Öncesi Kar	%14,50	145.000	%24	240.000	95.000
Vergi	%2,9	29.000	%4,8	48.000	19.000
Kar (Fatura Kesen)	%11,6	116.000	%19,2	192.000	74.000

İnşaat sektörünün parçalı yapısının yarattığı en önemli sorunlardan biri de kalite kontrolüdür. ASANTEPARK yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi projenin neredeyse her aşamasında yer alarak, kalite kontrolünü iş bitiminde gerçekleştirilen bir faaliyet olmaktan çıkararak, süreç içinde kalite kontrolüne olanak verecek bir yapı da sunacaktır.

Maliyet tasarrufunun yanı sıra ASANTEPARK, özellikle fiziki yapısıyla girişimcilerin birlikte öğrenebilecekleri ve birlikte yenilik yaratabilecekleri bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Sosyal etkileşimin her yönüyle teşvik edileceği ve bunun için gerekli mekanizmaların yer alacağı proje içinde, girişimciler izole edilmiş bir ortamda değil, sosyal sermayeyi güçlendirecek bir ortamda iş yapabileceklerdir. Bu özelliği ile ASANTEPARK bir kuluçka merkezi işlevini de görecektir. Bu yapı ayrıca melek yatırımcılara da bir fırsat verecektir.

ASANTEPARK projesinin nüvesini oluşturan GÜN Şirketlerinin tecrübe ve pazar olanaklarından yararlanma olanağına ulaşmaları da yeni girişimlerin önündeki en büyük engellerden biri olan pazara ulaşma sıkıntısı ortadan kaldıracaktır.

ASENTEPARK projesinin bir diğer önemli bileşeni eğitim kurumlarıdır. Özellikle üniversiteler ve meslek liseleri olacaktır. Eğitim kurumları ASENTEPARK ile girecekleri işbirliği ile sektöre dönük yetiştirdikleri öğrencilerin aldıkları teorik bilgilerini, iş hayatında test etmelerini sağlarken, sektörün ihtiyaçlarının takibi ve çözüm aranması süreçlerinin de içinde yer alabileceklerdir. Üniversite sanayi işbirliğinin hayata geçirilmesinde de proje önemli bir yer tutacaktır.

ASANTEPARK projesi ile kısmi zamanlı çalışmak isteyen, alanında yeterli bilgi ve birikime sahip kişiler de bu projenin yarattığı ağa katılabilme olanağına sahip olacaklardır. Bu sayede, ofis ortamında çalışmak istemeyen ancak esnek çalışma programına sahip işgücü de bu projenin paydaşları arasında yer almaktadır. Bu gurubun içinde en önemli kısmı eğitimli ve tecrübeli anneler ve ev kadınları oluşturmaktadır. Belirli bir birikime sahip olmalarına karşılık, genellikle çocuk sahibi oldukları için isteyerek veya zorunluluktan iş hayatından uzaklaşan, ev hayatları belirli bir düzene girdikten sonra ise tekrar iş hayatına dönme zorluğu yaşayan önemli bir kesim bulunmaktadır. Bu kesimin iş hayatına girmelerinin önündeki en önemli engel, istedikleri gibi esnek çalışma sürelerini sağlayabilecek iş yerlerinin yokluğudur. ASANTEPARK yarattığı yeni ve yenilikçi iş modeli ile bu tür eğitimli işgücünü çalışma hayatına kazandırabilecek mekanizmalar sunarak artı değer yaratabilecektir.

Proje kapsamında düzenlenecek sektörde faaliyet göstereceklere yönelik eğitimlerin yanı sıra hobi amaçlı eğitimler projenin hayata geçirilmesiyle yaratılmak istenen yeni eko sistemin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Proje, sadece yeni bir iş modeli sunmanın ötesinde toplum için bir öğrenme merkezi olmayı da hedeflemektedir. Kendini geliştirmek isteyen ya da bu alanda deneyimi olmayıp sektöre giriş yapmak isteyen kişilere yönelik ilgili alanlarda kişiye güçlü bir temel sağlamanın yanı sıra gelişmekte olan son akımları irdeleyerek bilgilerin güncellenmesini sağlayan çeşitli seminerler, sektörden konuşmacılar ile sohbetler, projeler ve workshoplar ile desteklenen programlar da uygulanacaktır.

REKABET ORTAMI

ASANTE PARK projesinin bir benzeri Türkiye'de mevcut değildir. Yurt dışında ise farklı sektörlerde aynı amaca ulaşabilmek için kurulmuş, ancak farklı anlayışlarla faaliyet gösteren yapılara rastlamak olanaklıdır. Projenin tam bir benzeri olmamakla birlikte, proje bileşenlerinin alternatif olarak görebilecekleri bazı iş modellerinden bahsetmek olanaklıdır. Bunların başında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) yer almaktadır. Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP)'nin tanımına göre, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, bir veya birden fazla üniversite veya diğer yüksek öğretim kurumu ve araştırma merkezleri ile resmi veya faaliyet bazında ilişkili, bünyesinde bilgiye ve ileri teknolojilere dayalı sanayi firmalarının kurulup gelişmesini teşvik etmek üzere tasarlanmış, içinde yer alan kiracı firmalara, teknoloji transferi ve iş idaresi konularında destek sağlayacak bir yönetim fonksiyonuna sahip, teşvik ve mülkiyete dayalı bir teşebbüstür. İşlevleri açısından bakıldığında, teknoloji geliştirme bölgeleri "yeni veya ileri teknolojide mal ve hizmet üretmek isteyen girişimcilerin, araştırmacı ve akademisyenlerin sınaî ve ticari faaliyetlerini üniversitelerin yanında veya yakınında yürütebilmelerine ve bu

üniversitelerden yararlanabilmelerine imkan vermek için kurulmuş akademik, sosyal ve kültürel siteler" olarak tanımlanmaktadır.

Bu bölgeler kişi veya küçük ve orta ölçekli işletmelere belirli bir ücret karşılığında büro, işletme hizmetleri, çalışma mekanı, teknik ve teknolojik hizmetler sağlamaktadır. Üniversite, yerel yönetimler, kamu ve özel sektörün katılımıyla oluşmaktadır. Genellikle bu şirketler bir anonim şirket şeklinde örgütlenirler. Merkez bünyesinde yürütülen projelere risk sermayesi yoluyla katılabilir ve belirli projeler için birkaç firmanın ortak olmasını sağlarlar. Projenin sonunda ortaya çıkan, ticari değere sahip ürün veya patente belirli ölçüde ortak olabilirler.

Kuruluş mantığı itibariyle Teknoloji Geliştirme Bölgeleri yeni veya ileri teknolojide mal ve hizmet üretimini ile sınırlandırılmış ve üniversite işbirliği zorunluluğu getiren yapılardır. Her ne kadar, yapılan mevzuat değişiklikleri ile yeni veya ileri teknoloji sınırlaması oldukça gevşetilmiş olsa bile, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin taşıdığı inovasyon kültürü yeni teknolojilere yöneliktir.

Halbuki ASENTEPARK projesi her şeyden önce yeni bir iş modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut yapı içerisinde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri büyük ölçüde, içinde yer alanlara önemli muafiyetlerden ve desteklerden yararlanma olanağı sağlayan işhanlarına dönmüşler, üniversite işbirliği istendiği kadar hayata geçirilememiştir. Fiili durumda projenin yer alacağı Ankara ili sınırları 6 Teknoloji Geliştirme Bölgesi kuruluş izni almış, bunlardan 5'i çalışır hale gelmiştir. Geçerli bir istatistiki veri bulmak zor olmakla beraber bunların doluluk oranlarının yüksek olduğu bilinmektedir.

Projeye kısmen alternatif olabilecek bir diğer kurumsal yapı ise Teknoloji Geliştirme Merkezleridir(TEKMER). Teknoloji Geliştirme Merkezleri, KOSGEB'in koordinasyonu altında üniversiteler ile gerek KOBİ gerek girişimcileri ortak bir AR-GE platformunda buluşturmayı amaçlayan yapılardır. Bir kuluçka merkezi olarak tasarlanmasına, buna bağlı olarak da özellikle yeni girişimcilere işlik, alt yapı olanakları sunma olanakları olmasına karşılık, özellikle son yıllarda artan destek miktarları ve KOSGEB desteklerinin belirli bir kısmının TEKMER'ler eliyle dağıtılmaya başlanması, bu yapıların hitap ettiği kurumların değişmesine, ölçek olarak büyümesine neden olmuştur. Dolayısıyla TEKMER'ler özellikle yeni girişimciler açısından özelliklerini kaybetmeye başlamışlardır.

ASANTEPARK projesine kısmen rakip olabilecek bir diğer yapı ise "ortak ofis" hizmetleri sunan şirketlerdir. Bu şirketler, tamamen ofis kiralamaya alternatif olarak ortak çıkmış ve bazı hizmetlerin ortak paylaşımı ile düşük maliyetli çözümler üretmektedirler. Ülkemizde yeni başlayan bir iş kolu olması, özellikle projenin kuruluş yeri olan Ankara'da çok etkin olmamaları nedeniyle kısa vadede önemli bir rekabet baskısı yaratamayacağı ortadadır.

Projeye kısmen de olsa rakip olması beklenen yapılar ile projenin birlikte değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçları şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

ASANTEPARK PROJESİNİN AVANTAJLARI

1. Sektörel Kimlik ve Sektörel Kümeleme

   ASANTEPARK projesi her şeyden önce tek bir sektöre ve bileşenlerine hizmet sunmaktadır. Yapının hayata geçirilmesi ile birlikte bir anlamda sektörel bazda bir

kümeleme sağlanmış olacaktır. Bu kümelemenin pazarlama, tedarik başta olmak üzere birçok avantaj sağlayacağı açıktır. Diğer yapılarda böyle bir kümelemeden bahsetmek olanaklı değildir. Sadece TEKNOPARK'larda yazılım ağırlıklı olmak üzere bilişim sektörü konusunda bir yoğunlaşma olmakla beraber, bunun bir küme mantığına sahip olmadığı açıktır.

2. Ortak Pazar Olanakları

   Başta Gün Şirketleri olmak üzere projede yer alan her bir bileşenin pazar olanakları, diğer proje bileşenlerine de açılmış olacaktır. Bu sayede bir anlamda sosyal sermayenin bir bileşeni olan ilişki ağı, bütün proje bileşenleri tarafından bir araya getirilerek daha güçlü bir ağ ve pazar olanağı ortaya çıkarılmış olacaktır.

3. Etkileşim ve Paylaşım

   ASANTEPARK projesinde yer alan bileşenler ne sadece bir iş ortaklığı içine girecekler, ne de sadece bir yer kiralama hizmetinden yararlanacaklardır. Bu bileşenler, birlikte iş yapma, birlikte yaşama ve dolayısıyla birlikte geliştirme olanaklarına da sahip olacaklardır. Bu etkileşim sadece projenin iç bileşenleri arasında değil, projenin kurduğu ağlar sayesinde toplumun diğer bileşenleri ile de hayata geçirilecektir. Diğer hiçbir yapıda bu olanak sunulmamakta, hatta bu yapılarda aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar birbirlerini sadece rakip olarak görmektedir. ASANTEPARK projesi ise işbirliği içinde rekabeti desteklemektedir.

4. Organizasyon Olanağı

   ASANTEPARK projesi bileşenlerine, sektörde var olabilmeleri için gereken en önemli özelliklerden biri olan organizasyon kabiliyetini sunmaktadır. Yapı sektörünün gereği olan parçalı ve proje bazlı faaliyetlerde rekabet gücüne sahip olabilmek ve maliyet avantajı elde edebilmek için farklı parçaların (şirketlerin) uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması gereklidir. Proje, bu organizasyon işini, bileşenler adına üstlenmektedir.

5. Altyapı Olanakları ve Ortak Hizmetler

   ASANTEPARK projesi diğer rakiplerin sunduklarından farklı bir anlayışla alt yapı olanakları sunmaktadır. Gün şirketlerinin öncülüğünde, proje bileşenleri BIM başta olmak üzere ve yapı sektörü için gereken yazılımlara ulaşabileceklerdir.

6. Sosyal Ortam

   Yenilikçiliğin ve sosyal sermayenin en önemli bileşenlerinden biri sayılan sosyal ortamlar proje bileşenlerine sağlanacak, bu sayede ASANTEPARK projesi, birbirinden bağımsız birçok işletmenin birlikte yer aldığı bir iş merkezinden farklı olarak sinerji yaratma olanağı olan yapı olacaktır.

ASANTEPARK PROJESİNİN DEZAVANTAJLARI

ASANTEPARK projesinin rakiplerine nispetle avantajlı olmadığı tek alan, TEKNOPARK ve TEKMER'lerde yer alacak girişimci ve şirketlere sağlanacak bazı desteklerden projede yer alacakların yararlanamaması olacaktır. Bu eksiklik ise alternatif destekler ve proje finansmanı yöntemlerinin hayata geçirilmesi ile giderilebilir. Bu nedenle, proje yönetiminin özellikle girişimciler ve KOBİ'lere yönelik bir bilgilendirme hizmeti sunması faydalı olacaktır.

PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ

Bir projenin yapılabilirliği araştırılırken projenin hangi ihtiyaca cevap verdiğinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen bu ihtiyaca bağlı olarak projenin içinde bulunacağı ya da yaratacağı pazar tanımlanmış olacaktır. Bu pazar tanımına bağlı olarak da projeye gösterilecek talebi öngörmek mümkün olacaktır.

Pazar büyüklüğünün incelenmesi ile pazarın geçmiş ve mevcut durumuna ilişkin bilgilere bağlı olarak pazarın gelecekteki davranışın belirlenmesi sağlanır. ASANTEPARK projesi alanında bir ilk olacağı için belirli bir pazar söz konusu değildir. Ancak projenin paydaşları göz önüne alınarak bir pazar büyüklüğü tahmini yapılabilir. ASANTEPARK projesine en fazla ilgi göstereceği tahmin edilen grupların başında KOBİ'ler ve zanaatkarlar, eğitim almak isteyenler ve girişimciler gelmektedir.

KOBİ İSTATİSTİKLERİ

KOBİ'ler her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olmanın ötesinde adeta ekonomik canlılığın bir barometresi ya da göstergesi durumundadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmeler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler olmalarının yanı sıra, büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar. Diğer bir deyişle, bir yandan nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken; diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak veya destekleyerek bu işletmelere destek olurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurdukları söylenebilir.

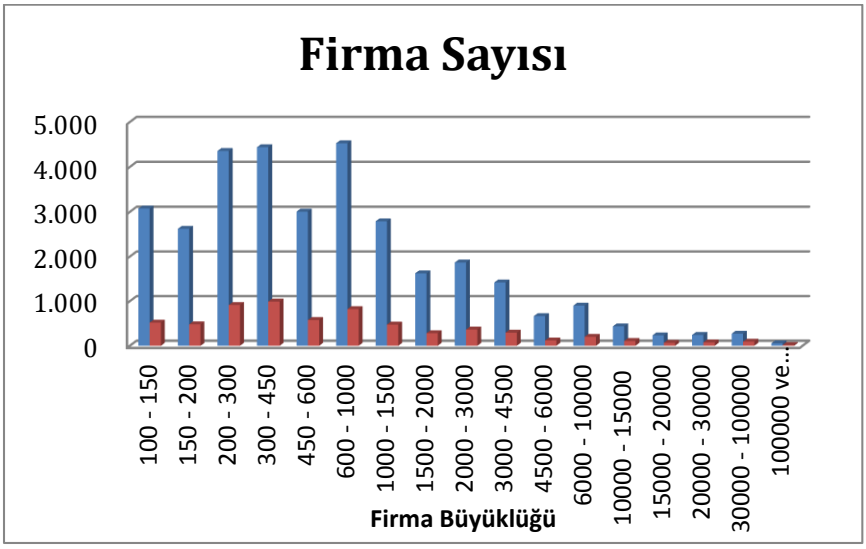
Ülkemizde olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ'ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudur.

KOBİ'lerin ülke ekonomisi için taşıdığı öneme rağmen, büyük ölçekli işletmeler ile kıyaslandığında çok ciddi dezavantajlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Büyük ölçekli işletmeler gelişmiş üretim metotları kullanmakta ve sektördeki yeni trendleri uygulama olanağına sahipken KOBİ'lerin bu gibi eğilimleri yakalaması çoğu zaman zordur. Büyük ölçekli işletmeler iyi bir organizasyona sahip olmalarının avantajından faydalanarak verimliliklerini artırırken küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bu verimlilikten yararlanma olanakları kısıtlıdır. Büyük işletmeler yatırımcılar açısından KOBİ'lere kıyasla daha güvenli bir imaj çizmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak KOBİ'lerin yeni projelerde yer alabilmesi için yapmaları gerek yatırım için sermaye bulmaları daha güçtür.

ASANTEPARK'ın en önemli avantajlarından biri inşaat sektöründe ayrı ayrı firmalar tarafından yapılan işleri tek bir amaca yönelik olarak birleştirmesidir. Bu sayede küçük ve orta ölçekli işletmeler tek başlarına gerçekleştirme olanağı bulamadıkları projelerde yer alma olanağına kavuşacaklardır. Bu sayede, daha rahat sermayeye ulaşarak verimliliklerini arttırabileceklerdir. Bu sebeple, KOBİ'ler ASANTEPARK projesinin hedef pazarlarından birini oluşturmaktadır.

Her proje için pazar büyüklüğünün tahminin yapılması büyük bir öneme sahiptir çünkü yeteri kadar talep olmaması durumunda projenin gerçekleştirilmesi ve devamlılığı tehlikeye girecektir. Bu tahminin yapılabilmesi için öncelikle geçmiş verilerden yararlanılarak pazarın yapısı incelenmeli, daha sonra sektörün büyüme hızı göz önüne alınarak hedef pazarın yeterli büyüklükte olup olmadığı araştırılmalıdır.

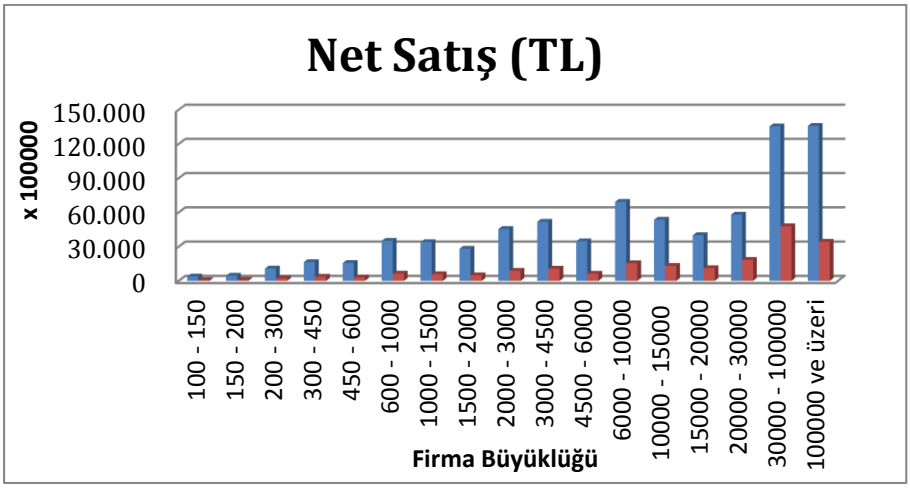
Türkiye genelindeki KOBİ'lerin 2007 yılındaki sayısına baktığımızda büyük işletmelere kıyasla daha çok sayıda olduklarını görmekteyiz. Yapı sektöründe faaliyet gösteren, belirtilen büyüklükte 32.513 firma bulunmaktadır ve bu firmaların yüzde 90'ını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren firma sayısı verileri incelendiğinde Türkiye geneli ile benzer trend gözükmektedir. Sektörün geneli KOBİ'ler oluşturmaktadır ve bu işletmeler ASANTEPARK 'ın gelirinin önemli bir kısmını oluşturacaktır.



Şekil 13. Firma Büyüklüğü Firma Sayısı İlişkisi

Mavi sütunlar Türkiye genelindeki KOBİ'lerin, Kırmızı sütunlar ise Ankara genelindeki KOBİ'lerin verilerini göstermektedir.

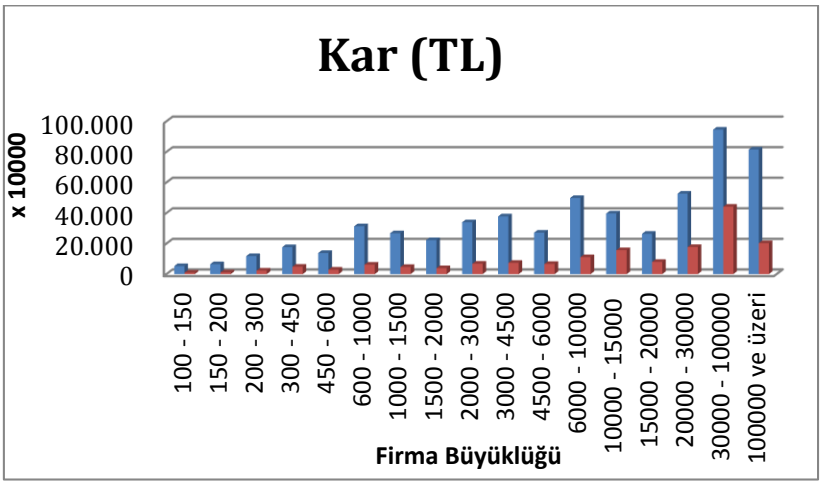
Net satış rakamlarına bakıldığında firma büyüklüğü arttıkça net satış rakamlarının artan bir trend izlediği görülmektedir. Artan rekabet koşulları içinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin daha fazla satış yapabilmeleri için büyümeleri gerekmektedir. Bu durum küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli projelerde yer almasının firma büyüklüğü bakımından zor olduğunu vurgulamaktadır. Ankara'da faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin net satış rakamları Türkiye genelindeki verilerle uyumlu olarak, dalgalanmalar gösterse de firma büyüklüğü arttıkça artmaktadır.



Şekil 14. Firma Büyüklüğü Net Satış İlişkisi

Mavi sütunlar Türkiye genelindeki KOBİ'lerin, Kırmızı sütunlar ise Ankara genelindeki KOBİ'lerin verilerini göstermektedir.

Türkiye genelindeki KOBİ'lerin firma büyüklüğü – kar ilişkisine baktığımızda, işletme büyüklüğü arttıkça karlılığın arttığı sonucu çıkmaktadır. Firma büyüklüğü 200.000.000 TL ve yukarısında olan işletmelerin kar rakamları sektör toplamının yaklaşık yüzde 40'ını oluşturmaktadır. Ankara için sektördeki firmaların kar rakamlarına göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kar rakamlarının büyük firmalara kıyasla daha küçük olduğunu ve firma büyüklüğü arttıkça işletmelerin kar rakamlarının arttığı görülmektedir.



Şekil 15. Firma Büyüklüğü Kar İlişkisi

Mavi sütunlar Türkiye genelindeki KOBİ'lerin, Kırmızı sütunlar ise Ankara genelindeki KOBİ'lerin verilerini göstermektedir.

Tablo 4. Türkiye Genelindeki Firma Büyüklüğü ve Sektörün Toplam Karına Göre Yüzdeleri

Firma Büyüklüğü (Bin TL)	Yüzde Kar
100 - 150	%0.90
150 - 200	%1.12
200 - 300	%2.03
300 - 450	%3.04
450 - 600	%2.38
600 - 1000	%5.41
1000 - 1500	%4.62
1500 - 2000	%3.84
2000 - 3000	%5.86
3000 - 4500	%6.53
4500 - 6000	%4.69
6000 - 10000	%8.61
10000 - 15000	%6.86
15000 - 20000	%4.56
20000 - 30000	%9.10
30000 - 100000	%16.35
100000 ve üzeri	%14.09

Bu veriler ışığında şu çıkarımlarda bulunulabilir:

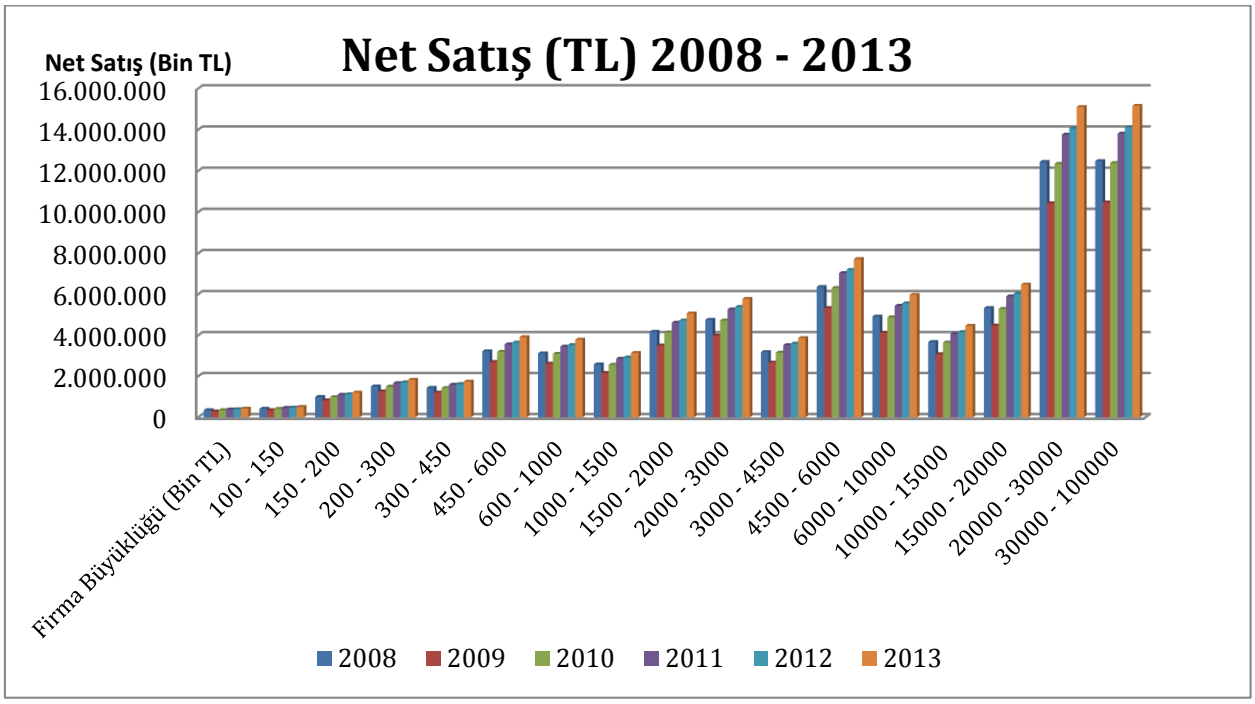
- Türkiye genelinde ve Ankara'daki firma büyüklüğü – firma sayısı ilişkisine bakıldığında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük işletmelere kıyasla daha çok sayıda olduğu görülmektedir.

- Türkiye genelinde ve Ankara'daki net satış – firma büyüklüğü ilişkisine bakıldığında, büyük işletmelerin daha yüksek net satış rakamlarına sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, KOBİ'ler sayıca çok olmalarına rağmen düşük net satış rakamlarına sahiptirler. Daha yüksek net satış rakamlarına sahip olabilmeleri için büyümeleri gerekmektedir ancak bu büyümeyi sağlayabilecek gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayabilirler. Özetle KOBİ'lerin daha yüksek net satış rakamlarına ulaşabilmelerinin tek yolu gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olmalarıdır ki ASANTEPARK projesinin KOBİ'lere sağlayacağı avantajlardan biri de budur.

- Türkiye genelindeki ve Ankara'daki kar – firma büyüklüğü ilişkisinde de benzer bir tablo söz konusudur. Firma büyüklüğü yüksek olan işletmelerin karlılığı KOBİ'lere kıyasla çok daha yüksektir. Firma büyüklüğü arttıkça azalan işletme sayısı göz önüne alındığında, firma büyüklüğü yüksek olan işletmelerin daha yüksek firma başı kar değerlerine sahip olmaları söz konusudur. Bir diğer değişle, KOBİ'lerin sektörde daha yüksek karlılık oranlarına sahip olabilmeleri için, pazarın yapısı gereği, büyümeleri gerekmektedir ve ASANTEPARK projesi tam olarak bu ihtiyaca cevap vermektedir.

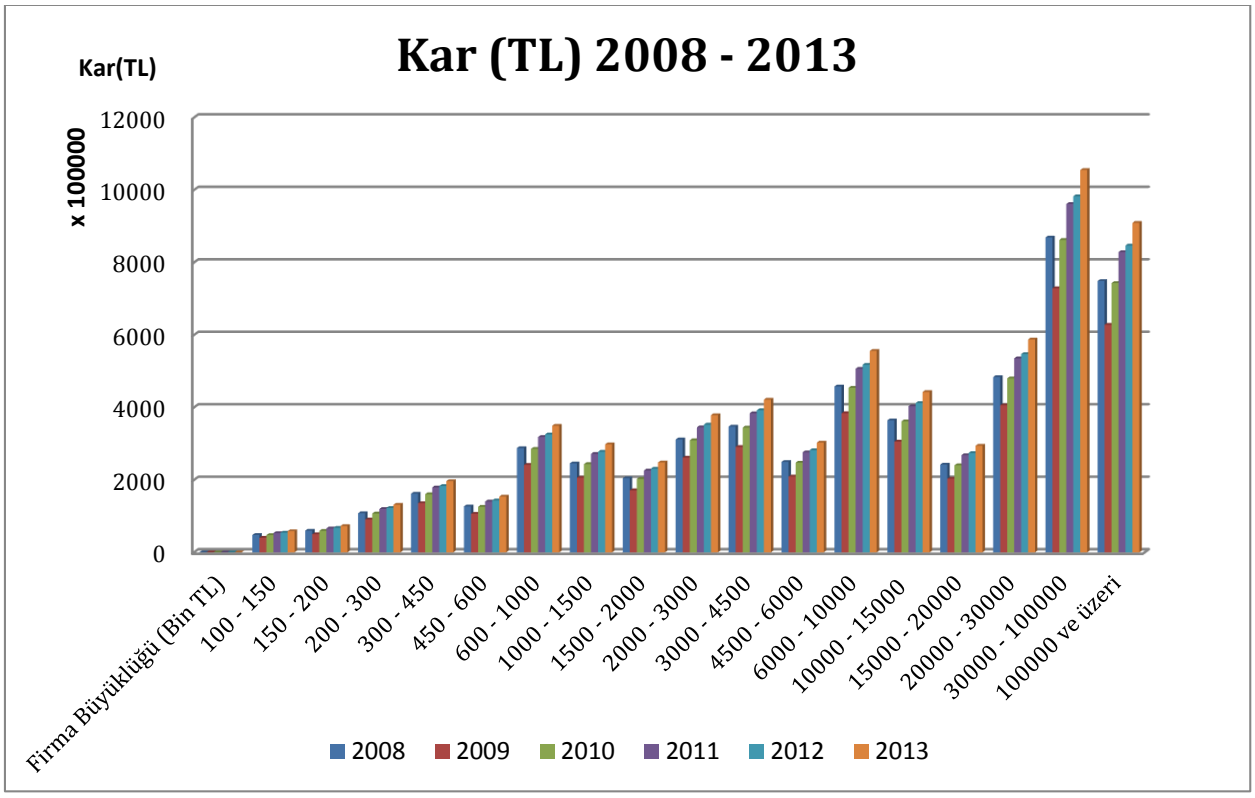
İnşaat sektörünün gelişim hızı 2012 yılında %2,2, 2011 yılında %11,5 ve 2010 yılında %18,3 oranında olmuştur. Gelişme hızı 2013 yılının 9 aylık bölümünde ise %7,4 oranında gerçekleşmiştir. İnşaat sektörü en hızlı gelişen sektörlerden biridir ve önümüzdeki zaman

zarfında da bu trendi koruyacaktır. Bu bilgiler ışığında, ASANTEPARK'ın içinde bulunduğu pazarın büyüme eğilimde olduğu görülmektedir. Ayrıca projenin KOBİ'lere sağladığı avantajlar da göz önüne alındığında projenin hayata geçirilmesi için yeterli talebin olduğu anlaşılmaktadır. Pazar Analizi bölümünde incelenen inşaat sektörü gelişme hızı rakamları kullanılarak pazar büyüklüğü konusunda bir tahmin yapılabilir.



Şekil 16. 2008- 2013 Yılları İçin Net Satış Tahmini

Yukarıdaki tabloda verilen net satış rakamları tahminine bakıldığında 2008 yılından günümüze kadar büyümüştür. 2013 yılında sektör yaklaşık olarak 86 milyar TL'lik net satış rakamına sahiptir. Aynı durum kar rakamlarında da görünmektedir. 2013 itibariyle yapılan tahmine göre sektör 6 milyar TL'lik kar rakamına sahiptir.

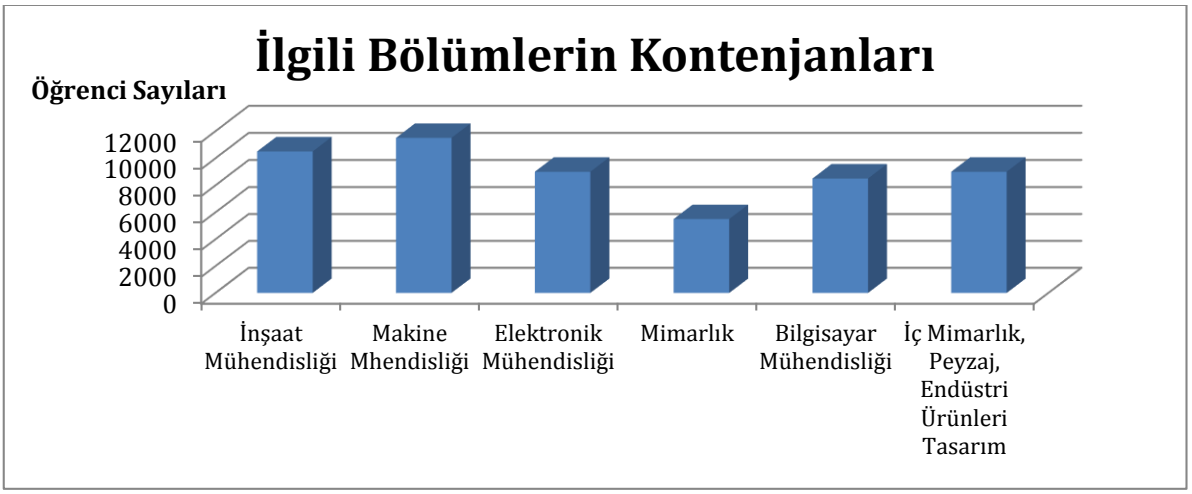


Şekil 17. 2008- 2013 Yılları İçin Kar Tahmini

Firma sayısının değişmediğini ya da bu seneler içinde büyüme oranlarından daha yavaş arttığını kabul edersek, firma başına kar ve firma başına net satış miktarının da arttığı söylenebilir. Bu durum ASANTEPARK projesinin hedef pazarlarından birinin hızlı bir şekilde büyüdüğü ve yeterli büyüklükte olduğu anlamına gelmektedir. Ancak firma sayısı için bir tahminde bulunmak zordur. İşletmelerin iflas etmesinin ya da kapanmasının bir çok değişkene bağlı olması sebebiyle önceden tahmin edilmesi güçtür. KOBİ'lerin içinde bulundukları artan rekabet koşulları göz önüne alındığında bir çok işletmenin varlığını sürdüremediği sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte inşaat sektörünün gelişme hızı, sektörün son yıllarda hızlı bir şekilde büyüdüğünü ortaya koymaktadır. Bu sebeple, hedef pazarın yeterli büyüklükte olduğu ve projenin KOBİ'lere sağlayacağı avantajlar da göz önüne alınarak yeterli miktarda talep olacağı sonucuna ulaşılabilir.

ÜNİVERSİTE İSTATİSTİKLERİ

ASANTEPARK projesinin en önemli pazar bölümlerinden birisi üniversite öğrencileridir. Üniversitelerin İnşaat Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik - Elektronik Mühendisliği, Mimarlık, İç Mimarlık, Peyzaj ve Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümlerinde eğitim görmekte olan öğrenciler ASANTEPARK bünyesinde verilecek olan eğitimlerden yararlanabilecek ve mezun olduklarında bu projenin bir parçası olabileceklerdir. Bu hizmetlerin yanı sıra, bu öğrenciler eğitim görmekte oldukları üniversitelerden mezun olabilmek tamamlamak zorunda oldukları projeleri de ASANTEPARK ortamında gerçekleştirebileceklerdir. Bu bölümlerin yanı sıra İşletme bölümü öğrencileri de ilgili programlarda aldıkları teorik bilgileri bu proje kapsamında çalışma ortamında gözlemleyerek aldıkları eğitimi derinleştirme olanağına sahip olacaklardır. Bu bölümlerin kontenjanlarına bakıldığında ilgili bölümlerde ortalama 8500 öğrenci olduğu görülmektedir.



Şekil 18. İlgili Bölümlerin Kontenjanları

Bu öğrenciler için proje kapsamında verilecek olan eğitim hizmetleri için yeterli talep olduğu açıktır. Sonuç olarak, ASANTEPARK projesinin içinde bulunacağı pazar yeterli büyüklüğe sahiptir ve projeye talep yüksek olacaktır.

YENİ GİRİŞİMCİLER

ASANTEPARK projesinin hitap ettiği pazarlardan olan yeni girişimciler Y kuşağından oluşmaktadır. Y kuşağı (Milenyum Kuşağı) 1980'li yılların başından 2000'li yıllara kadar doğan demografik grubu ifade etmektedir. X kuşağını takip eden nesil olarak adlandırılan bu kuşak, X kuşağının teknolojik gelişmelere adapte olması zorluğunu tecrübe etmemişlerdir. Bunun sebebi, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı yıllarda doğmuş olmaları ve genç yaşlarda teknoloji ile iç içe büyümüş olmalarıdır. Bu kuşağı içine alan tarih aralığına bakıldığında, bu bireylerin çoğunluğunun günümüzde üniversite öğrencisi ya da üniversiteden yeni mezun olduğu görülmektedir. Bir diğer değişle, ülkemizin genç nüfusunu bu kuşak oluşturmaktadır.

Ekonomik olarak refah zamanında doğmuş olan bu kuşak, kendilerine güvenen ve iyimser bir bakış açısına sahip, istediklerini elde etmeyi bilen, stres ile başa çıkabilen, öğrenmeye açık ve sorgulayan bir nesil olarak tanımlanmaktadır. Otoriteye karşı çıkan, farklı görüşleri eleştiren ve bağımsız olmayı seven bu nesil aynı zamanda çok kültürlü ortamlara ayak uydurabilme özelliğine sahiptir.

Bu kuşaktaki bireylerin karakterleri üzerindeki büyük etkilerden biri internetin yaygınlaşmasıdır. Hızlı bir şekilde bilgiye ulaşılmaya ve kişiler ile iletişim kurmaya olanak sağlayan bu gelişmenin sonucu olarak bu kuşak sosyal ağları etkin bir biçimde kullanmaktadır ve teknolojik değişimlere hızlı bir şekilde adapte olma özelliğine sahiptir. Ayrıca Y kuşağının iş hayatında gösterdiği karakteristik özelliklerinin en önemlileri arasında bir arada yapabilmeleri, başarı odaklı olmaları ve girişimciliğe yatkın olmaları gösterilmektedir[14].

Y kuşağının iş hayatından beklentileri ile karakteristik özellikleri uyum içerisindedir. Bu demografik grup, çalışma saatleri konusunda hassas olmalarının yanı sıra kariyer planlamasına önem veren karakteristiklere sahiptir. Ayrıca, sahip oldukları işlerin bir anlam taşımasını ve fark

[14] Deloitte, Generation Y: The Power House of the Global Economy.

yaratmasını istemektedirler. Yapılan araştırmalarda, bu kuşağın iş hayatında hızlı bir şekilde yükselmek istedikleri ve bu sebeple kendi işlerine sahip olmayı yeğledikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu bireyler yenilikçi düşünce anlayışını destekleyen, iletişim ve birlikte çalışmayı sağlayan ve teknolojik gelişmeler ile entegre olabilen çalışma yerlerini desteklemektedir.

Bu demografik grubun özellikleri göz önüne alındığında ASANTEPARK projesinin sağladığı imkanlar bu kuşağın ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermektedir. ASANTEPARK'ın yarattığı iş modeli, yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen yapısı, farklı kesimler ile ilişkiler ve işler bir ortamı destekleyen yapısıyla Y kuşağının iş hayatından beklentileri örtüşmektedir Proje kapsamında oluşturulacak yerleşke ile bu hedef pazara esnek bir iş ortamı sunulurken, verilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri de bu demografik grubun kariyer planlaması ihtiyacını karşılamaktadır. Bunun yanı sıra, projenin girişimcilere sağlayacağı iş ortamı ve avantajlar göz önüne alındığında Y kuşağının ASANTEPARK projesine talep göstereceği açıktır. Bu demografik grubun ASANTEPARK projesine talebinin yüksek olacağını ön görmek yanlış olmayacaktır.

PAZARA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

Riski yüksek, rekabetin sert ve kendine has iş yapma modelinin olduğu inşaat sektöründe yenilikler çok sık olmamakta, olanlar ise büyük çoğunlukla inşaat malzemelerinde gerçekleştiği için özellikle nihai tüketiciler tarafından fark edilememektedir. Sektörde gerçekleşebilecek bir diğer yenilik ise süreç yeniliğidir. ASANTEPARK projesi süreç yani iş yapma biçimleri yeniliğinin bir örneğidir.

Proje, var olan iş yapma biçimlerini revize etmek ve iyileştirmenin ötesinde, yepyeni bir iş modeli önerdiği için var olan pazarda, projenin karşılamayı taahhüt ettiği ihtiyaçların hepsini birden karşılayabilecek bir rakibi yoktur. Proje, pazardan daha fazla pay almaya değil kendi pazarını oluşturmaya yöneliktir. Bir yandan pazarın artmasına katkı sağlayabileceği gibi mevcut pazarda da verimliliğin artması ile kar ve vergi artışına sebep olacaktır

Mevcut şartlar, sektörde projelerin parçalı bir yapı içinde yapılmasını zorunlu hale getirmekte, bu ise başta koordinasyon, ölçek ve kalite olmak üzere önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. ASANTEPARK projesi, inşaat projelerini bilişim teknolojileri ile desteklenmiş bütüncül bir sistem yaklaşımıyla ele alarak, parçalanmış yapıyı ortadan kaldırırken, büyük ölçekli projeleri üstlenebilecek ve kaliteyi sürecin bütününde ele alarak sağlayabilecek bir yapı sunmaktadır.

Pazar ortamı uygun, projenin olası bileşenlerinin ihtiyaçları belirgindir. Bu açıdan projenin pazar olanakları uygun olmakla birlikte, en önemli konu projenin bilinirliğini sağlayabilmektir. İhtiyaç sahiplerine, tatmin yolunu öğretebilmek, ihtiyacının farkında olmayanlara ise ihtiyaçlarını gösterebilmek amacıyla proje konusunda hem farkındalık yaratmak hem pazarlanabilirliğini sağlamak olanaklıdır.

Proje bileşenleri farklı sosyo-ekonomik katmanlarda, farklı kültürlerde yer aldığından bu bileşenleri uyarabilecek iyi planlamış çok boyutlu bir tanıtım kampanyası projenin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

ASANTEPARK PROJESİNİN İŞLEYİŞİ

ASANTE PARK projesi iki ana bölüme ayrılabilir. Bunlar fiziki (tangible) ve fiziki olmayan (intangible) kısımlardır. Bu iki yapının birlikte hayata geçirilmesinin en önemli avantajı birbirlerini besleyerek yarattıkları sinerjidir. Bu etkileşimin daha iyi anlaşılabilmesi için her iki yapının çalışma prensipleri ayrı ayrı ele alınacaktır.

ASANTEPARK projesinin fiziki yapısı, raporun ilk bölümünde ele alınan ve projenin nüvesini oluşturan üç iş modelinden "ortak ofis" modelini içermektedir. Fiziki yapı, Ankara İli sınırları içinde kurulacak, projede yer almak isteyenler arasından ihtiyaç duyanlara çalışma mekanı sağlayacak, ortak hizmetlerin paylaşılması ve bu sayede hem maliyet tasarrufu hem de projede yer alan işletmelerin temel yeteneklerine daha fazla odaklanabilmesini sağlayacak; bunların yanında esnek, çağdaş, yeni iş yaşamına uygun ver sosyal sermayeyi güçlendirecek bir çalışma ortamı sağlayacak bir yeni iş yapısı (tesis) olacaktır.

Fiziki yapının içinde yer alması beklenen kesimler kiracılar, stajyerler, hayat boyu eğitimden faydalananlar, tesislerin sunduğu alt yapı ve olanaklardan kısa süreli yararlanmak isteyenler olarak sınıflandırılabilir. Bu bileşenlerin içinde yer alacağı fiziki yapının bölümleri maddeler halinde işlevlerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir:

A. Eğitim Alanları (Derslikler) (1392,9 m²)
B. Çalışma Alanları
   a. Ofisler (4891,45 m²)
   b. Toplantı Odaları (805,26 m²)
   c. VIP Ofisler (716,03 m²)
   d. Atölyeler (12000 m²)
C. Yeme İçme Alanları
   a. Restaurantlar ve Kantinler (1153,14 m²)
   b. Kafeterya (1078,22 m²)
   c. Kahvaltı ve Banket Salonları (399,11 m²)
D. Sağlık Bakım Alanları
   a. Fitness Salonu (407,32 m²)
   b. Sağlık Merkezi ve Güzellik Salonu (89,26 m²)
E. Lojistik Alanları
   a. Dükkanlar (1154,31 m²)
   b. Kreş (301,37 m²)
   c. 100 Araçlık Otopark (2846 m²)
   d. 112 Odalı Misafirhane (3509,23 m²)
   e. Kütüphane ve Malzeme Kütüphanesi (526,28 m²)
F. Sosyal Alanlar
   a. Sinema Salonu (752,24 m²)
   b. 2 Adet Müzik Stüdyosu (98 m²)

Bu sayılanları bir araya topladığımız zaman, otopark hariç, yaklaşık 29274,12'm²lik bir çalışma ve yaşam alanı karşımıza çıkmaktadır. Bu alanların önemli kısmı kiralama veya hizmet

sunumu suretiyle nihai kullanıma sunulurken, sağlık merkezi ve dükkanlar gibi alanlar nihai tüketime hizmet sunacaklara kiralanacaktır.

Bir çalışma ortamından ziyade yaşam alanı tasarımına sahip olduğu, kullanıma sunulan alanların listesinden de anlaşılan ASANTEPARK'ta bu fiziki mekanların yanı sıra sunulan hizmetler de bu anlayışa uygun olarak tasarlanmıştır. Sunulan hizmetlerin başında sektöre eğitimli işgücü sağlayan eğitim kurumlarında yer alan öğrencilere sunulacak eğitimler gelmektedir.

ASANTEPARK projesi içinde verilecek eğitimler şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ DİZAYN EDİLECEK EĞİTİMLER
    a. Üniversite öğrencilerine verilecek kredili dersler
    b. Yaz Okulları ve Workshoplar
    c. Staj Olanakları
2. YAŞAM BOYU EĞİTİM
    a. Meslek Edindirme Kursları
    b. Mesleki Beceri Kursları
    c. Hobi Kursları
3. LİSANSÜSTÜ EĞİTİM

ASANTEPARK'ta üniversitelerin yapı endüstrisi ile ilgili bölüm öğrencilerine, bu bölümlerde kredili seçmeli ders yerine geçecek eğitimler verilmesi hedeflenmektedir. İlgili üniversiteler ile görüşülerek, uygulama ağırlıklı ve imalat alt yapısına ihtiyaç duyan programlara öncelik verilecektir.

YÖK ve Uluslararası akreditasyon için yurt dışındaki akredite eğitim kurumlarıyla iş birliği yapılabilecektir. ASANTEPARK, bu programlar için ihtiyaç duyulacak gelişmiş yazılım araçlarını ve IT alt yapısını sağlayacaktır.

ASANTEPARK, Yapı Endüstrisi ile ilgili alanlarda üniversite veya meslek okulu mezunu gençlere, iş süreçlerinde etkin ve verimli olmalarını sağlamak amacıyla, piyasa ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli uzmanlık eğitimleri sunacaktır. Bu bölümdeki eğitimler 12'şer kişilik sınıflarda, 2 dönem ve toplam 5'er dersten oluşacak müfredatlar olarak düşünülmüştür.

Bu çerçeve içinde, projelerde iş ortaklığı yapabilecek kişilerin yetiştirilmesi de amaçlanmaktadır. Bu kapsamda sisteme katılmak isteyen girişimcilere ve işletme sahiplerine uygulanacak iş ortaklığı sistemini açıklayan eğitimler düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Bu eğitimler ile hedeflenen kalite düzeyi, iş yapma biçimi ve yer alınacak yapı açıklanmış olacaktır. Ayrıca hayat boyu eğitim kapsamında ASANTEPARK Stüdyo ve Atölyeleri ile dersliklerinde, uygulamalı mesleki beceri ve hobi kursları verilecektir. Bu projelerde amaç, uygulama becerilerini işe dönüştürmek isteyecek katılımcılara gereken desteği sağlamak ve ihtiyaç duydukları ortamları kullandırmaktır. Sergi ve satış hizmetleri ile de ASANTEPARK bünyesinde ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin tanıtımı yapılmış olacaktır. Bu sayede, ASANTEPARK bünyesinde yer alan kişilerin kazandıkları beceriler ile ortaya koydukları ürünler, müşteriler ile buluşma olanağına sahip olacaktır.

ASANTEPARK katılımcılarına sunulacak önemli bir diğer hizmet ise finans, hukuk, muhasebe ve vergi, iş geliştirme ve satın alma konularında verilecek olan danışmanlık hizmetleridir. Paylaşılan hizmetler mantığına uygun olarak tasarlanacak bu hizmetler ile dış dünyada bu hizmetlere ulaşamayacak yapıda olan veya ulaşması durumunda büyük maliyetlere katlanmak zorunda olan küçük ve orta boy işletmeler ile girişimcilerin, daha sağlıklı ve rasyonel bir yönetime sahip olmaları sağlanacaktır. Bu temel desteklerin yanı sıra her işletme ve girişimcinin ihtiyaç duyacağı sekretarya hizmetleri ile bilişim alt yapısı da ASANTEPARK katılımcılarına sunulan bir diğer hizmet çeşidi olacaktır.

Bu hizmetlerin yanı sıra kiracıların faydalanabileceği 10 adet üretim makinesi, 5 adet araç, 3 adet müzik sistemi, 3 adet oyun sistemi ve 3 adet medya sistemi de projenin içinde yer almaktadır. Bu olanaklar ve hizmetler, özellikle yeni girişimciler başta olmak üzere projenin fiziki yapısına katılanların, ilk yatırım maliyetlerini minimum seviyede tutmalarını sağlamasına karşılık, dışarıdaki firma veya rakiplere nispetle çok daha fazla olanağa erişebilmelerini de sağlamaktadır. Proje katılımcılarının maliyetlerinin düşüklüğünün yanı sıra maliyet yapıları da (sabit maliyetlere katlanmadan değişken maliyetlere katlanıyor olmaları) esnek bir yapıya sahip olmalarını sağlayacaktır.

ASANTEPARK projesinin fiziksel yapısı sayılan olanaklar ve hizmetler bir araya getirildiğinde, sıradan bir ortak çalışma alanından çok daha fazlasını sağlıyor olacaktır. İnovasyonun en zor olduğu sektörlerden biri olan yapı sektöründe inovasyon yapılmasına olanak sağlayacak bir alt yapı kurulmuş olacaktır. Bunun yanında diğer tüm sektörlerde olduğu kadar önemli olan sosyal sermayenin gelişimini sağlayabilecek bir yapı da katılımcılara sunulmaktadır.

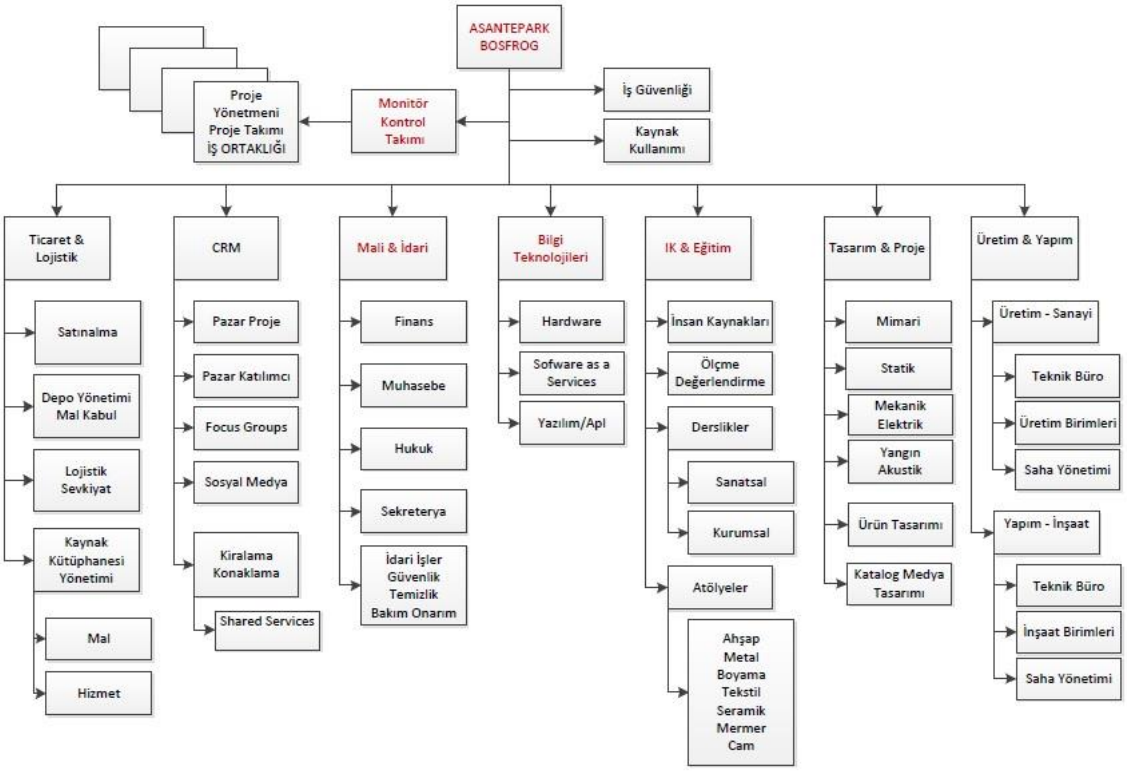
Projenin fiziki olmayan kısmında ise projenin temelini oluşturan iş modellerinden matris örgüt yapısı ve dış kaynak kullanımı yer almaktadır. Projenin bu kısmına, fiziksel yapıda yer alanlar kadar fiziksel yapıda yer almayanlarda katılabilmektedirler.

Projenin fiziksel olmayan kısmı aslında bir iş ortaklığıdır. Bu yapıya ASANTEPARK'ın elindeki projelerde yer almak isteyenler, gelecekte var olacak projelerde yer almak isteyenler, elinde proje olup tek başına projeyi üstlenebilecek altyapıya sahip olmayanlar başvurabilecektir. Sistemde yer almaya hak kazanan firmalar ve girişimciler, matris yapı mantığına göre şekillendirilecek proje grupları içinde tanımlanacak iş adımlarının bir ya da bir kaçında görev alabileceklerdir. Her bir iş tanımının projede üstleneceği sorumluluk ve proje gelirinden alacağı pay önceden belirlenmiştir.

Sistemde yer almak için yapılan başvuru, uzman bir kurul tarafından değerlendirmeye alınarak başvuru sahibi firma veya girişimcinin yetenekleri doğrultusunda görev alabileceği iş adımları ve eğitim ihtiyacı belirlenir. Sistemde yer alanların hepsi bütün niteliklerin açıkça belirli olduğu bir veri tabanında yer alırlar ve bir proje alındığında proje grupları bu veri tabanındaki veri ve bilgilerin değerlendirilmesi ile oluşturulur. Bu sisteme proje getiren bir girişimci veya şirket ise ASANTEPARK'ın elindeki veri tabanı sayesinde iş ortaklarını bulabilecektir.

Bu aşamada iki önemli iş adımı vardır. Bunlardan birincisi açıklanan sistemin düzgün bir şekilde işlemesini sağlayabilecek bir organizasyon yapısı, ikincisi ise gelir paylaşımının esaslarının nasıl olacağıdır.

Organizasyon yapısı, Gün şirketlerinin yıllardan beri sağladıkları tecrübe ve bilgi birikimi ile bu amaçla oluşturulacak bilişim alt yapısına dayanacaktır. Bu amaçla, insan kaynakları, eğitim programları, malzeme ve hizmet, projeler ve ortaklık, proje yönetimi, muhasebe finansman, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), BİM gibi modüllere sahip bütünleşik bir bilişim sistemi kurulacaktır. Böyle bir bilişim altyapısı, ASANTEPARK'ın bir bütün olarak yönetilebilmesine olanak sağladığı gibi, her bir projenin ayrı bir yapı, ayrı bir kar merkezi olarak yönetilebilmesine, her bir proje bileşeninin, şirket veya girişimci olmasına bakmaksızın, proje havuzunda yer alabilmesine de olanak sağlayacaktır. Bu bilişim altyapısıyla uyum içinde çalışabilecek bir örgüt yapısı da ASANTEPARK'ın işleyişinden sorumlu olacaktır.

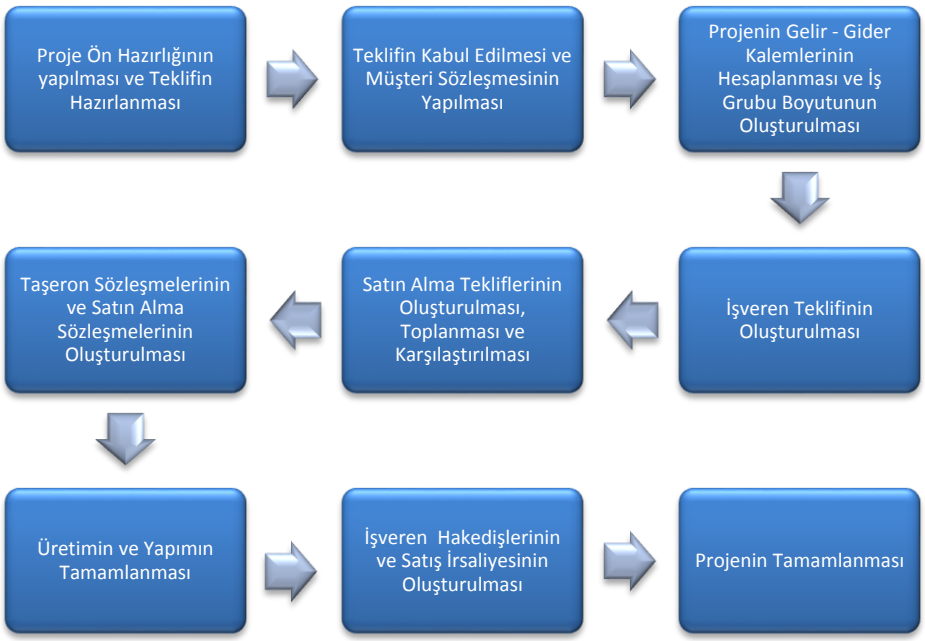


Şekil 19. Gün Şirketleri Örgüt Yapısı

ASANTEPARK dahilinde gerçekleştirilecek projeler farklı yapılarda yer alabilecektir. Bazı projelerde ana yüklenici ASANTEPARK olabileceği gibi bazı projelerde yüklenici sistem üyelerinden ya da üçüncü bir şirket olabilecek, bu durumda yüklenici ASANTEPARK'ın sisteminden, veri tabanından ve organizasyon yeteneğinden faydalanacaktır.

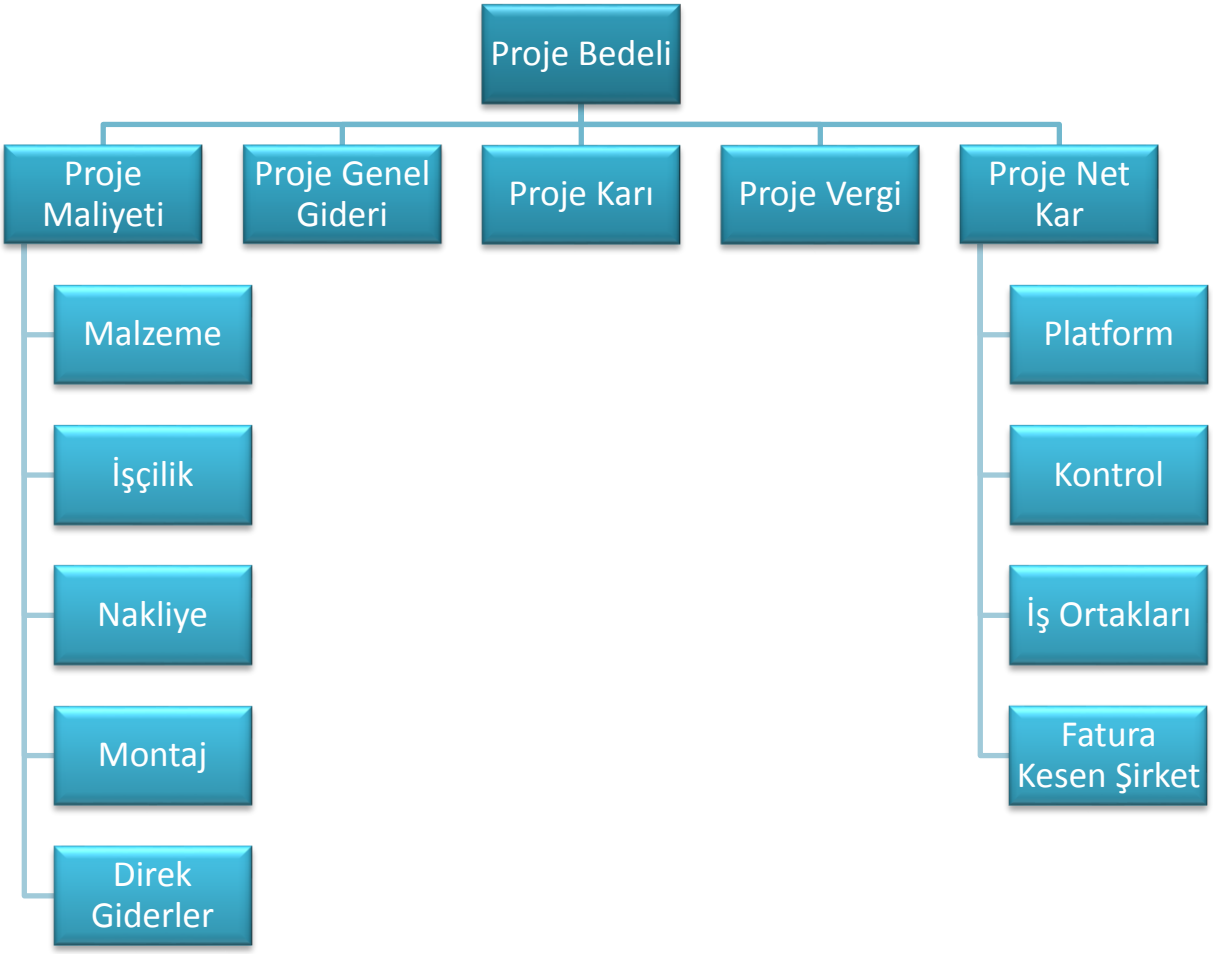
ASANTEPARK projesinde yer alan bir işletmenin tahmini iş akış şeması aşağıda verilmiştir. Buna göre ilk adım olarak söz konusu proje için ön hazırlık yapılacak ve teklif hazırlanacaktır. Hazırlanan teklifin kabul edilmesi ve müşteri sözleşmesinin yapılması sonrasında gelir - gider kalemleri hesaplanacak ve uygun iş grubu boyutları oluşturulacaktır. Belirlenen iş grubu boyutlarına uygun olarak işveren teklifleri oluşturulacak ve daha sonra satın alma teklifleri oluşturulup toplanarak değerlendirilecektir. Bu adımın sonucunda taşeron ve satın alma sözleşmeleri oluşturulacaktır. Bu adımda ASANTEPARK bünyesinde yer alan bir

işletme gerekli koşulları yerine getirdiği takdirde projenin bir parçası olabilir. Üretim ve yapım aşamalarının tamamlanmasını takiben irsaliyeler oluşturulacak ve daha sonra proje sonlanacaktır.

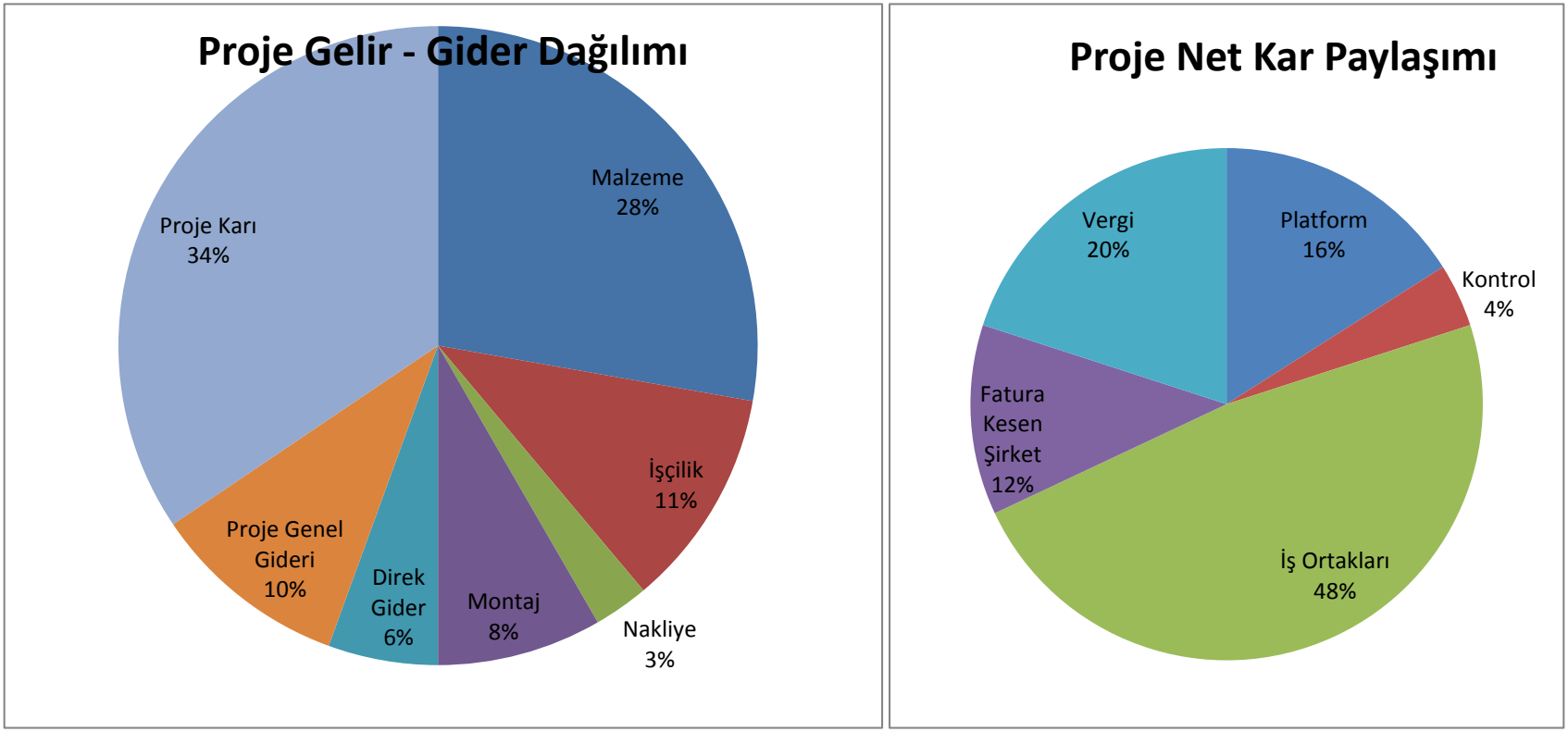


Şekil 20. Gün Şirketleri İş Akış Şeması

Projelerde, yer alan birey ve şirketlerin aldıkları sorumluluk ve yüklendikleri işe göre projeden alacakları pay belirlidir. Buna göre, proje bedelinin belirlenmesinden sonra, malzeme, işçilik, nakliye, montaj ve direk giderlerden oluşan proje maliyeti hesaplanmaktadır. Bu adımdan sonra genel giderlerin hesaplanması ve maliyet ve genel gider kalemlerinin proje bedelinden çıkarılması ile proje karı hesaplanır. Proje vergi kaleminin hesaplanması ve bu miktarın proje karından düşülmesinden sonra ise proje net kar kalemi elde edilmiş olur. Bu net kar, platform, kontrol, fatura kesen şirket ve iş ortakları arasında paylaşılacaktır. Bu süreç ve ilgili proje kalemlerinin yüzdesel dağılımı şekil 21 ve 22'de gösterilmiştir.



Şekil 21. Proje Gider ve Kar Dağıtımı



Şekil 22. Proje Gelir - Gider ve Net Kar Dağılımı

Şekil 22'deki örnekte projenin bedelinin belirlenmesinden sonra önceden belirlenmiş çarpan ile projenin maliyeti hesaplanmaktadır. Maliyet kalemleri malzeme, işçilik, nakliye, montaj ve direk gider olarak belirlenmektedir[15]. Bu hesaplamalardan sonra proje bedelinin yüzde 10'luk kısmı projenin genel giderlerine ayrılmaktadır. Geri kalan miktar ise proje karının oluşturmaktadır. Şekilde açıklanan hesaplamalar ışığında proje vergi miktarı[16] ve proje net karı hesaplanmasının akabinde kar paylaşımı hesaplanmaktadır. Bu örnekte kar paylaşımı kalemlerinin yüzdeleri platform için yüzde 20, kontrol için yüzde 5, fatura kesen şirket için yüzde 15 ve iş ortakları için yüzde 15 olarak alınmıştır[17] ve proje karlılık oranı yüzde 27,56 olarak hesaplanmıştır.

ASANTEPARK PROJESİNİN FİZİKSEL YAPISI

Önceki bölümlerde amacı ve işleyiş mekanizmaları ele alınan ve bir çalışma alanından ziyade bir yaşam ortamı yada başka bir deyişle eko sistem yaratmayı amaçlayan ASANTEPARK projesinin, söz edildiği şekilde işleyebilmesi için fiziksel bazı koşulların sağlanması, bazı yatırımların yapılması bir zorunluluktur.

Şekil 23. ASANTEPARK Projesi – Ön Cephe

Projenin içinde yer alacağı yapı 40,014 m² kapalı alana sahiptir. Her bir fonksiyon alanının toplam içinde aldığı pay ve metre kare cinsinden büyüklükleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Projenin bütününü oluşturan bu alanları yukarıda belirtilen şekilde sınıflandırmaya tabi tuttuğumuz takdirde, toplam alanın yaklaşık %20'sinin lojistik alanlardan, %47'sinin çalışma alanlarından, %7'sinin yeme içme alanlarından, %3'ünün eğitim alanlarından ve %3'ünün de sağlık bakım ve sosyal alanlar toplamından oluştuğunu görebiliriz. Neredeyse projenin %70'ine denk gelen bu alanların ortak özellikleri doğrudan gelir getirici alanlar olmalarıdır. Bunların dışında kalan kabaca 7500 m² lik alan ise ortak kullanıma ve sistemin çalışmasını sağlayacak idari hizmetlere tahsis edilmiş olan alanlardır.

[15] Bu kalemlerin ağırlıkları sırasıyla %50, %20, %5, %15 ve %10 olarak kabul edilmiştir.
[16] Vergi miktarının ağırlığı %20 olarak alınmıştır ve ciroya oranı %6,89 olarak hesaplanmıştır.
[17] Kar paylaşımı kalemlerinin ciroya oranı sırasıyla %5,51, %1,38, %16,53 ve %4,13'tür.

Tablo 5. Proje Kapsamında Oluşturulacak Alanların Sınıflandırılması

Fonksiyon Grubu	Fonksiyon Alanı	Metraj (m^2)	Yüzde
Ortak Alanlar	GENEL MEKAN	5436,09	%13,59
	GENEL FONKSİYON	1049,14	%2,62
	PERSONEL ALANI	284,42	%0,71
	İDARİ OFİS	685,26	%1,71
	TEKNİK ALAN	439,26	%1,10
Çalışma Alanları	OFİS	4891,45	%12,22
	TOPLANTI	805,26	%2,01
	VIP OFİS	716,03	%1,79
	ATÖLYELER	12000	%29,99
Eğitim	DERSLİK	1392,9	%3,48
Yeme İçme Alanları	RESTAURANT/KANTİN	1153,14	%2,88
	KAFETERYA	1078,22	%2,69
	KAHVALTI/BANKET	399,11	%1
Sağlık Bakım	FITNESS	407,32	%1,02
	SAĞLIK/GÜZELLİK	89,26	%0,22
Lojistik Alanlar	DÜKKAN	1154,31	%2,88
	OTOPARK	2846	%7,11
	KREŞ	301,37	%0,75
	LOBİ/OTEL/MİSAFİRHANE	3509,23	%8,77
	KÜTÜPHANE	526,28	%1,32
Sosyal Alanlar	SİNEMA	752,24	%1,88
	STÜDYOLAR	98	%0,24
	TOPLAM	40014,29	%100

Yapıların dışında projeden belirlenen hizmetlerin sunulabilmesi için sağlanması gereken bazı donanım ve malzeme de söz konusudur. Üretim makineleri, sinema salonu ve müzik stüdyosu tertibatı, araç, servis araçları ve oyun sistemleri bunların arasında sayılabilir.

KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ

Bir proje çalışmasında kuruluş yeri seçimi büyük bir önem teşkil etmektedir. Kuruluş yeri seçimi, işletme tipine, firmanın üreteceği mal ya da sunacağı hizmete, yer alacağı pazarın koşullarına, kapasite büyüklüğüne, dolayısıyla talebe bağlı değişkenlik gösteren stratejik bir karardır. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu yer olarak kuruluş yeri, işletmenin birçok fonksiyonunu doğrudan etkileyecektir. Diğer taraftan kuruluş yeri bir kez seçilip tesis kurulduğunda, hatanın giderilmesi ya da kuruluş yerinin değiştirilmesi, işletme için uzun vadeli birçok probleme neden olabilir.

ASANTEPARK projesinin hayata geçirileceği alan Ankara ili Akyurt bölgesinde yer alan İKOOR fabrikası ve bu fabrikanın yanında yer alan arsadır. Bu alan yaklaşık olarak 40.000 m^2'dir.

Mevcut bina bünyesinde yaklaşık 9800 m²'lik üretim alanı ve 2400m²'lik bir alanı kapsayan idari ofisler ve 2 adet showroom bulunmaktadır. Söz konusu üretim alanı, ana üretim alanı, mekanik atölyeler ve mamullerin stoklandığı sevkiyat alanından oluşmaktadır. İdari alanda ofis ve yönetici odaları bulunmakta, showroom olarak kullanılan alan ise üretilen mobilyaların sergilendiği alanlar ile teşhir amacı ile düzenlenmiş otel odalarından oluşmaktadır. İKOOR şirketinin fabrika binası, bu binanın içinde yer alan makine, demirbaş, elektronik donanım ve dekorasyon unsurları dahil olmak üzere projede yer alacaktır. Fabrikanın yanında yer alan arsaya ise çalışma, eğitim, sağlık, bakım ve sosyal alanları bünyesinde barındıracak bir yaşam ve çalışma alanı inşa edilecektir. İKOOR binası içinde yer alanlar ise çalışma ve eğitim alanı olarak proje bünyesinde kullanılacaktır. ASANTEPARK projesinin gerçekleştirileceği bu alan, birçok faktörün dikkatlice incelenmesi sonucu seçilmiştir. İşletmenin kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörlerin çokluğu, bu kararı oldukça karışık bir yapıya sokmaktadır. Öncelikle, kuruluş yeri seçiminde göz önüne alınması gereken nokta, stratejik konumdur. Bu konumun hedef pazarlara ve sanayi bölgelerine olan yakınlığı, ulaşım olanakları ve coğrafi yapısı göz önüne alınması gereken faktörlerdir.

Hedef Pazarlara Yakınlık: ASANTEPARK'ın kuruluş yeri seçimi bu faktörler göz önüne alındığında oldukça uygundur. Ankara'nın başkent oluşu talep büyüklüğü olarak oldukça avantaj sağlamaktadır. Ayrıca, bölgede bulunan üniversiteler ASANTEPARK'ın kuruluş yeri seçimini destekler niteliktedir. Ankara'da 12'si vakıf, 6'sı devlet üniversitesi olmak üzere 18 adet üniversite bulunmaktadır ve bu üniversiteler yaklaşık 26 bin öğrenciye eğitim vermektedir. Üniversitelerin İnşaat Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik - Elektronik Mühendisliği, Mimarlık, İç Mimarlık, Peyzaj ve Endüstri Ürünleri Tasarımı ve İşletme bölümlerinde eğitim görmekte olan öğrenciler ASANTEPARK bünyesinde verilecek olan eğitimlerden yararlanabilecek ve mezun olduklarında bu projenin bir parçası olabileceklerdir. Bu rakamlar projeye gösterilecek talebin yüksek olduğu ve Ankara'nın kuruluş yeri seçimindeki avantajları arasında gösterilebilir.

Tablo 6. Ankara'da Bulunan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri ve Öğrenci Sayıları

Üniversitenin adı	Kuruluş tarihi	İlçesi	Türü	Eğitim dili	Öğrenci sayısı
Turgut Özal Üniversitesi	2009	Keçiören	Vakıf	Türkçe	830
Başkent Üniversitesi	1994	Etimesgut	Vakıf	Türkçe	8.431
Gazi Üniversitesi	1926	Çankaya	Devlet	Türkçe	58.339
Atılım Üniversitesi	1996	Gölbaşı	Vakıf	İngilizce	4.521
Ankara Üniversitesi	1946	Çankaya	Devlet	Türkçe	39.624
TED Üniversitesi	2012	Çankaya	Vakıf	İngilizce	320
Çankaya Üniversitesi	1997	Çankaya	Vakıf	İngilizce	3.759
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	2003	Yenimahalle	Vakıf	Türkçe	3.248
Hacettepe Üniversitesi	1967	Çankaya	Devlet	Türkçe, İngilizce	29.645

Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1956	Çankaya	Devlet	İngilizce	26.500
Ufuk Üniversitesi	1999	Çankaya	Vakıf	Türkçe	2475
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	2010	Ankara	Devlet	İngilizce	2300
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	2011	Etimesgut	Vakıf	Türkçe, İngilizce	215
Bilkent Üniversitesi	1984	Çankaya	Vakıf	İngilizce	11.270

Mobilya Sektörüne Yakınlık: Ankara mobilya sanayi açısından da önemli merkez olup, büyüklük ve istihdam bakımından İstanbul'dan sonra gelmektedir. Ankara'da mobilya sektörünün yoğunlaştığı ilk merkez Siteler olmuştur. Siteler 1960'lı yıllarda kurulmuş olup, 5000 dönüm arazi üzerinde faaliyet gösteren bir sanayi bölgesidir. Bölge küçük ve orta ölçekli mobilya üretimi ve satışı yapan bir çok işletme ile diğer hizmet sektörü işletmelerini barındırmaktadır. Siteler'deki kayıtlı işletme sayısı 5000'i aşmaktadır. MOBSAD'ın 2009 raporuna göre Ankara'da mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar, Türkiye'deki firmaların yaklaşık %18'ine karşılık gelmektedir. Bu işletmeler istihdam edilen kişi sayısı ise 30.062'dir. Bu durum ASANTEPARK'ın kuruluş yerini avantajlı hale getiren bir diğer faktördür.

Ulaşım Olanakları: ASANTEPARK'ın kuruluş yeri havaalanına yakın olmasıyla uygun taşıma olanaklarına sahiptir. Bu sayede, Türkiye genelindeki talebin karşılanması konusunda avantajlı konumdadır. Projenin ilgililere konaklama hizmeti sağlayacak olması da göz önüne alındığında, ASANTEPARK'ın sunduğu olanaklardan yararlanmak isteyen kişiler kolaylıkla alana ulaşabilecek, konaklama sıkıntısına düşmeyecektir. Bu sayede, ASANTEPARK kapsamında üretilen hizmetler müşterilere kolaylıkla ulaştırılabilecektir.

Sanayi Bölgesine Yakınlık: Kuruluş yerinin bir diğer avantajı sanayi bölgesine olan yakınlığıdır. Bu sanayi bölgesinde yer alan işletmeler ASANTEPARK'ın sunduğu hizmetlere kolaylıkla ulaşabilecek bir konumda olacaklardır. Ayrıca projenin bu kuruluş yeri seçmesiyle bölgeye olan yatırımları çekerek bu bölgedeki ekonomik gelişmeyi hızlandıracaktır. Aynı zamanda, ASANTEPARK projesi de hedeflediği pazarlara olan yakınlığı açısından daha az bir maliyetle projeyi hayata geçirebilecektir. Sanayi bölgesine yakın olmanın avantajlarından bir diğeri ise bölgedeki altyapı çalışmalarının tamamlanmış olmasıdır.

Coğrafi Konum: Coğrafi konum açısından bakıldığında ulaşım olanakları açısından, arazinin büyüklüğü bakımından ve hedef pazarlara yakınlığı açısından kuruluş yeri seçiminin uygun olduğu anlaşılmaktadır. Ankara'nın coğrafi konumu itibariyle sınır kapıları ve limanlara olan yakınlığı önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca bu konum itibariyle, eğitimden faydalanacak insan kaynaklarına da yakındır.

Bölgede kurulmakta olan uluslararası fuar alanı da kuruluş yerinin bir diğer avantajıdır. Bu fuar alanı sayesinde, proje ile ilgilenebilecek işletmeleri bölgeye çekilecek, uluslararası yatırımcılara erişimi kolaylaştıracaktır. Bu sayede proje kuruluş yeri seçiminin avantajlarını kullanarak hedef pazarlara daha rahat ulaşabilecektir.

ASANTEPARK kapsamında yer alması amaçlanan eğitim alanları, çalışma alanları, lojistik alanları ve sosyal alanlar göz önüne alındığında hizmet verilecek binanın uygun büyüklükteki bir alana kurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Seçilen kuruluş yeri de bu gerekliliği karşılayabilecek kapasitededir.

Sonuç olarak, hedef pazarlara yakınlığı, ulaşım olanaklarının çokluğu, altyapı çalışmalarının tamamlanmış olması açısından seçilen kuruluş yeri oldukça avantajlı konumdadır. Yukarıda sayılan avantajlar ile birlikte ASANTEPARK projesi hedeflediği pazarlara çok daha rahat ve hızlı bir şekilde ulaşabilecektir.

FİNANSAL ANALİZ

Raporun bu bölümünde ASANTEPARK projesinin finansal değerlendirilmesi ve finansal analizi yapılacaktır. Bu amaçla, projenin ilk yatırım tutarı ve süresi, işletme dönemi gelir ve giderleri belirlenecek ve bu veriler ışığında projenin ekonomik ve finansal değerlendirilmesi ele alınacaktır.

ASANTEPARK projesinin bileşeni olan fiziki yapı, tek başına ele alındığında, önceki bölümlerde de belirtildiği gibi ortak ofis ve paylaşılan hizmetler mantığına dayanan, ancak aslında bunların da ötesine geçerek bir yaşam merkezi yaratmayı amaçlayan bir yapıdır. Bu alan İKOOR fabrikasını da içine alacak şekilde, fabrikanın bulunduğu ve onun yanında yer alan arsayı kapsayacaktır. Fiziki olmayan yapı ise iş ortaklıklarını oluşturmaya ve yönetmeye yarayacak sanal bir platformdur. Bu iki yapının finansal analizi kapsamında, ilk yatırım tutarı, işletme dönemi gelir ve giderleri detaylı olarak ele alındıktan sonra bu verilerden üretilecek analizler ve sonuçları bu bölümde ele alınacaktır.

İLK YATIRIM TUTARININ BELİRLENMESİ

ASANTEPARK projesinin ilk yatırım tutarının önemli bir kısmını inşaat maliyeti oluşturacaktır. Yaklaşık 28.000 m^2'lik yeni bir inşaat söz konusudur ve çok farklı amaçlara hizmet edecek farklı alanlar yaratılacağı için, her bir alanın birim maliyetinin farklı olması beklenmektedir. İnşa edilecek yapıya ilişkin maliyetler ile fonksiyon alanları sınıflandırmasına göre aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7. İnşa Edilen Yapıya İlişkin Maliyetler

Fonksiyon Alanı	Metraj (m^2)	Fonksiyon Alanı Kendi Maliyeti (TL)	Kaba + elektrik + mekanikten aldığı pay (TL)	Fonksiyon Alanı Toplam Maliyeti (TL)
PERSONEL ALANI	284,42	80.311	304.073	384.384
İDARİ OFİS	685,26	187.364	732.610	919.973
GENEL MEKAN	5436,09	2.931.827	5.811.709	8.743.535
GENEL FONKSİYON	1049,14	190.334	1.121.633	1.311.967
TEKNİK ALAN	439,26	22.130	469.612	491.742
DERSLİK	1392,9	285.598	1.489.146	1.774.744
OFİS	4891,45	1.013.376	5.229.436	6.242.812
VIP OFİS	716,03	133.764	765.506	899.270
TOPLANTI	805,26	1.235.977	860.901	2.096.878
KAFETERYA	1078,22	361256	1152722	1513978
KAHVALTI/BANKET	399,11	163137	426687	589824
RESTAURANT/KANTİN	1153,14	621401	1232819	1854219
FITNESS	407,32	312.240	435.465	747.704
SAĞLIK/GÜZELLİK	89,26	65.501	95.428	160.929
DÜKKAN	1154,31	413.587	1.234.070	1.647.657

KREŞ	301,37	84.273	322.194	406.467
OTOPARK	2846	160.545	3.042.651	3.203.196
LOBİ/OTEL/MİSAFİRHANE	3509,23	1.639.188	3.751.708	5.390.896
KÜTÜPHANE	526,28	109.200	562.644	671.845
STÜDYOLAR	98	36.258	104.772	141.030
SİNEMA	752,24	1.174.695	804.218	1.978.913
TOPLAM	**28014,29**	**11.221.962**	**29.950.000**	**41.171.962**

Türk lirası cinsinden toplam 41.171.962 TL'lik bir ilk yatırım maliyeti beklenmektedir. Mayıs 2014 sonu itibariyle (1€=2.86 TL) ilk yatırım tutarının Euro cinsinden karşılığı 14.395.790 olmaktadır.

İnşaat maliyetinden sonra en önemli ilk yatırım tutarlarından biri ise arsa maliyetidir. Projen Ankara Akyurt'ta yer alan İKOOR fabrikası ve bu fabrikanın yanında yer alan arsa üzerinde hayata geçirilecektir. ASANTEPARK projesinin fiziki yapısının hayata geçirileceği bu arsanın büyüklüğü 6.000 m^2'dir ve TL karşılığı değeri 2.138.389 TL'dir. İKOOR fabrikasının projenin fiziki yapısında yer alacağı göz önüne alındığında projenin mevcut yapı ve arsa maliyeti yaklaşık olarak 5.000.000 € olmaktadır.

Projenin işler hale getirilebilmesi için yapılması gereken diğer donanım ve yazılım harcamaları ise tablo 8'de Euro cinsinden verilmiştir. Bu maliyetler içindeki en önemli kalemlerden birisi platformun hayata geçirilmesi için gereken maliyetler olacaktır. Bu yapının hayata geçirilmesindeki en önemli yatırım tutarı yazılım maliyetleri ve ilgili personelden oluşacaktır. Yapılan çalışmalar sonunda bu platformun hayata geçirilmesi için gereken 1 yıllık süre içinde yapılacak yatırım harcamasının işgücü maliyetleri de dahil olmak üzere 2 milyon € olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Donanım ve Yazılım Harcamaları

Maliyet Kalemi	Maliyet Tutarı (€)
Üretim Makineleri ve diğer demirbaş	2.461.558
Ortak servisler Araçlar	150.000
Ortak servisler Müzik Sistemi	20.000
Ortak servisler Oyun Sistemi	10.000
Ortak servisler Ulaşım Servisleri	200.000
IT platform	2.100.000

Projenin fiziki yapısını kurmak için gereken maliyetler bir bütün olarak aşağıdaki tabloda ana kalemler itibariyle yer almaktadır.

Tablo 9. Fiziki Yapı İçin Maliyet Kalemleri

Maliyet Kalemi	Maliyet Tutarı (€)
İnşaat Maliyeti	14.395.790
Know-How, Lisans, Proje, Etüt	1.000.000
Donanım, Altyapı	4.941.558
Mevcut Yapı ve Arsa	3.738.442
Arsa	747.688,4
Mevcut Bina	2.990.753,6
TOPLAM	24.075.790

İŞLETME DÖNEMİ GELİRLERİ

Projenin gelirleri eğitim gelirleri, yeme içme hizmetlerinden sağladığı gelirler, çalışma, sağlık bakım, lojistik ve sosyal alanlardan sağladığı gelirler ile üyelik ve iş ortaklığı hizmetlerinden sağladığı gelirlerden meydana gelecektir. Her bir alanın tahmini gelirlerinin hesaplanmasında temel alınan varsayımlar ve bu varsayımlara bağlı olarak kapasitenin tamamen kullanıldığı bir anda bu hizmet ve alanlardan elde edilmesi planlanan gelirler çalışmanın izleyen bölümlerinde yer almaktadır.

Eğitim Hizmetleri

Proje kapsamında verilecek eğitim türleri önceki bölümlerde ele alınmış ve sınıflandırılmıştı. Buna göre proje içinde yer alacak eğitimler, üniversite öğrencilerini hedefleyen kredili dersler, yaz okulları; sektörde yer almak isteyen veya halihazırda yer almakla birlikte kendisini geliştirmek isteyenlere ve tamamen hobi amaçlı eğitim almak isteyenleri hedefleyen yaşam boyu eğitimler ve orta vadede ise üniversitelerle girilecek işbirlikleri kapsamında düzenlenecek özel lisansüstü programlar olarak belirlenmişti. Bu eğitimlerin tam kapasiteyle çalışılması durumunda alabilecekleri öğrenci sayıları ve ücretlerine ilişkin varsayımlar şu şekildedir.

Kredili derslerin her dönem açılacağı ve bu derslerden her dönem 400 öğrencinin faydalanacağı kabul edilmiştir. Ayrıca benzer şekilde yaz okulunda da 400 öğrencinin kayıt yaptıracağı kabul edilmektedir. Bu üç dönemde açılan dersler için öğrencilerden 200 € ücret alınacağı kabul edilmiştir.

Yaşam boyu eğitim kapsamında düzenlenen eğitimler uzun dönemli meslek edindirme kursları, sektörde yer alanlarında faydalanabileceği mesleki beceri kursları ve hobi kursları olarak düzenlenecektir. Meslek edindirme kurslarının her ay devam edeceği ve ayda 150 öğrencinin 300 € ödeyerek kayıtlı olacağı varsayılmaktadır. Mesleki beceri ve hobi kurslarında ise her ay 75'er öğrencinin bulunacağı ve aylık öğrenci başına 200 € gelir elde edileceği varsayılmaktadır.

Tablo 10. Eğitim Hizmetlerinden Elde Edilecek Gelirler

Eğitim Türü	Değerlendirme Dönemi	Kapasite	Öğrenci Başına Beklenen Gelir
Kredili Dersler	*Akademik Dönem*	400	400
Yaz Okulu	*Akademik Dönem*	400	400
Meslek Edindirme Kursları	*Ay*	150	300
Mesleki Beceri Kursları	*Ay*	75	200
Hobi Amaçlı Kurslar	*Ay*	75	200

Tabloda yer alanların dışında üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarıyla yapılacak anlaşmalar ile orta vadede staj ve lisansüstü eğitimlere başlanması da beklenmelidir.

Çalışma Alanlarından Elde Edilecek Gelirler

Çalışma alanları grubunun içinde açık ofisler, iki farklı boyda kapalı ofisler, VIP ofisler, toplantı odaları, seminer odaları, çok amaçlı salon ve atölyeler yer almaktadır. Açık ve kapalı ofisler aylık kiraya verilirken, VIP ofislerin metre kare cinsinden kiraya verileceği kabul edilmiştir. Toplantı odalarının ise saatlik olarak kiraya verilecekleri ve her ay 22 gün ve günde 8 saat kullanılabilir durumda oldukları varsayılmaktadır. Seminer salonu ve çok amaçlı salonun kullanan kişi sayısı üzerinden ücretlendirileceği varsayılmaktadır. Atölyeler ise aylık olarak kiraya verilecek, kira miktarı ise metrekare üzerinden hesaplanacaktır. Buna göre her bir alanın tam kapasitesi ve birim gelirleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 11. Çalışma Alanlarından Elde Edilecek Gelirler

Çalışma Alanı	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir (€)	Diğer Hususlar
Açık Ofisler	*Ofis Sayısı*	380	150	
Küçük Kapalı Ofisler	*Ofis Sayısı*	15	500	
Büyük Kapalı Ofisler	*Ofis Sayısı*	5	750	
VIP Ofisler	*M^2*	716	10	
Küçük Toplantı Odaları	*Saat*	6336	2	*Ayda 22 gün, günde 8 saat*
Orta Toplantı Odaları	*Saat*	3520	5	*Ayda 22 gün, günde 8 saat*
Büyük Toplantı Odaları	*Saat*	1408	10	*Ayda 22 gün, günde 8 saat*
Seminer Odası	*Kişi Sayısı*	2500	4	*Ayda 25 gün, günde 100 kişi*
Çok Amaçlı Salon	*Kişi Sayısı*	1200	4	*Ayda 30 gün, günde 400 saat*
Atölyeler	*M^2*	12000	3	

Yeme İçme Alanları

Proje kapsamında, hepsi ASANTEPARK yönetimi tarafından işletilecek bir kafeterya, 3 kantin, bir kahvaltı salonu, bir dinlenme salonu ve bir restoran bulunmaktadır. Bu yeme içme alanlarının her birinin kapasitesi faydalanacak kişi sayısı üzerinden belirlenmiş, gelir de benzer şekilde kişi başı elde edilmesi beklenen ortalama gelir olarak tahmin edilmiştir.

Tablo 12. Yeme İçme Alanlarından Elde Edilecek Gelirler

Yeme İçme Alanı	Aylık Kapasite (Kişi)	Kişi Başı Beklenen Gelir (€)
Kafeterya	10.000	3
Kantin	2.500	3
Kahvaltı Salonu	3.750	2
Dinlenme Salonu	7.500	10
Restoran	2.500	15

Sağlık Bakım Alanları

Sağlık bakım alanları içinde fitness salonu, güzellik salonu ve sağlık merkezi yer almaktadır. Fitness salonu ve güzellik salonu proje idaresi tarafından işletilirken, sağlık merkezinin kiralanacağı varsayılmıştır. Fitness salonunda aylık üyelik sistemi kullanılacak, buna karşılık güzellik salonunda kişi başı ücretlendirme yapılacaktır. Sağlık merkezi ise metre kare birim fiyatı üzerinden kiralanacaktır.

Tablo 13. Sağlık Bakım Alanlarından Elde Edilecek Gelirler

Sağlık Bakım Alanları	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir Tahmini (€)
Fitness Salonu	*Kişi sayısı*	100	50
Güzellik Salonu	*Kişi Sayısı*	6000	10
Sağlık Merkezi	*m^2*	34,50	5

Lojistik Alanlar

Projenin işleyişiyle doğrudan ilgisi olmamakla birlikte, yaratılmak istenen yaşam alanının ve hatta projenin sürdürülebilirliği için hayati önem taşıyan bu alanların başında kiralanacak dükkanlar gelmektedir. Bunların yanı sıra, kreş ve otopark hizmetleri, misafirhane ve malzeme kütüphanesi de bu grup içinde sınıflandırılmıştır. Dükkanlar metre kare üzerinden kiralanacaktır. Kreşin 40 çocuk kapasitesine sahip olacağı ve çocuk başına aylık bir ücret alınacağı, otopark kullanımının ise günlük standart bir ücreti olacağı varsayılmıştır. Misafirhanenin ücretlendirmesi ise oda başına yapılacaktır. Malzeme kütüphanesi ise aylık üyelik sistemiyle çalışacaktır.

Tablo 14. Lojistik Alanlardan Elde Edilecek Gelirler

Lojistik Alan	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir Tahmini (€)
Dükkan	*m^2*	1154,31	10
Kreş	*Çocuk sayısı*	40	125
Otopark	*Araç sayısı*	3.000	25
Misafirhane	*Oda Sayısı*	2.800	30

Malzeme Kütüphanesi	*Üye Sayısı*	1.000	5

Sosyal Alanlar

Proje kapsamında bir sinema salonu ile iki müzik stüdyosu yer almaktadır. Sinema salonunun ücretlendirmesi kişi sayısı üzerinden yapılırken, müzik stüdyosunun saatlik kiraya verileceği kabul edilmektedir.

Tablo 15. Sosyal Alanlardan Elde Edilecek Gelirler

Sosyal Alanlar	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir Tahmini (€)	Diğer Hususlar
Sinema Salonu	Kişi Sayısı	5000	3	*Ayda 25 gün, günde 200 kişi*
Müzik Stüdyosu	Saat	352	10	*Ayda 22 gün, günde 8 saat*

Paylaşılan Hizmetler

Proje kapsamında yer alan şirket ve girişimciler, ihtiyaç duymaları durumunda bazı ortak hizmetlerden faydalanabileceklerdir. Bu hizmetler bilişim altyapısı, sekretarya hizmetleri, kiralık araçlar, ulaşım servisleri, kiralanabilir üretim makineleri, oyun sistemi ve müzik sistemidir. Sekretarya, bilişim ve servis hizmetleri üyelik esasıyla ücretlendirilirken, diğer paylaşılan hizmetler zaman esasına göre ücretlendirilecektir.

Tablo 16. Paylaşılan Hizmetlerden Elde Edilecek Gelirler

Paylaşılan Hizmetler	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir Tahmini (€)	Diğer Hususlar
Sekretarya	*Aylık Üyelik*	100	50	
Bilişim	*Aylık Üyelik*	1.000	10	
Ulaşım Servisi	*Aylık Üyelik*	300	60	
Araç Kiralama	*Gün*	125	30	*Ayda 25 gün, 5 araç*
Üretim Makineleri	*Saat*	1760	10	*Ayda 22 gün, günde 8 saat, 10 makine*
Oyun Sistemi	*Saat*	528	5	*Ayda 22 gün, günde 8 saat, 3 sistem*
Müzik Sistemi	*Gün*	75	100	*Ayda 25 gün, 3 sistem*

Danışmanlık Hizmetleri

ASANTEPARK projesi kapsamında yer alan üyeler olduğu kadar, özellikle sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların da yaralanabileceği danışmanlık hizmetleri gelir paylaşımı şeklinde modellenmiştir. Bu hizmetlerden faydalananların saat ücreti ödeyecekleri varsayılmıştır.

Tablo 17. Danışmanlık Hizmetlerinden Elde Edilecek Gelirler

Danışmanlık Hizmetleri	Kapasite Ölçütü	Aylık Kapasite	Birim Gelir Tahmini (€)	Diğer Hususlar
Hukuk D.	*Saat*	352	50	*Ayda 22 gün, günde 4 saat, 4 danışman*
Finans D.	*Saat*	352	50	*Ayda 22 gün, günde 4 saat, 4 danışman*
Muhasebe Vergi D.	*Aylık Üyelik*	180	100	
İş Geliştirme D.	*Saat*	176	50	*Ayda 22 gün, günde 4 saat, 2 danışman*
Satın alma D.	*Saat*	176	50	*Ayda 22 gün, günde 4 saat, 2 danışman*

İş Ortaklığı Gelirleri

İşletme dönemi iş ortaklığı gelirlerinin belirlenmesinde inşaat sektörü büyüklüğü bir gösterge olacaktır. Türkiye ekonomisinde uzun yıllar ortalamasına bakıldığında inşaat sektörünün gayrisafi milli hasıla içindeki payının %6'lar civarında olduğu söylenebilir. Daha muhafazakar bir yaklaşımla bu payın %5 olduğunu kabul edebiliriz. 2014 yılına ilişkin olarak beklenen gayrisafi milli hasıla büyüklüğümüzün 867,3 milyar $ olduğu tespitinden yola çıkarsak, 2014 yılı için inşaat sektörünün büyüklüğünün 31 milyar € civarında gerçekleşmesi beklenecektir. Benzer şekilde yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin aynı seviyesini koruduğu kabul edilirse bile 22 milyar €'luk bir pazarın da bu şekilde oluşacağı tahmin edilebilir. Dolayısıyla, eğer ASANTE park projesinin yeni pazar yaratabilme gücünü bir kenara bırakırsak bile 53 milyar €'luk bir pazardan pay alacağı ortadadır. ASANTEPARK'ın bu pazarın %1.75'ini hedeflemesi durumunda, platformun iş hacminin 927.500.000 € olması beklenmektedir. Bu ASANTEPARK iş ortaklığı platformunun orta vadede ulaşacağı iş hacmi olmakla birlikte, burada yapılacak analizde kısa vade de dikkate alınacağı için, daha düşük bir iş hacmi değerlendirmeye alınacaktır. Bu yaklaşım doğrultusunda hedef cironun 200 milyon € olduğu kabul edilmektedir. Platformun gelirinin ise ciro üzerinden % 5 olduğu kabul edilmiştir.

Varsayımları kısaca açıklanan bu hizmetlerden elde edilen toplam gelirler ise yıllık bazda tam kapasite kullanımı varsayımı altında yaklaşık olarak 18.908.651 € olacaktır.

Tablo 18. Hizmetlerden Elde Edilecek Gelirler Toplamı

Gelir Grubu	Tahmini Gelir	Toplam Gelir İçindeki Payı
Eğitim Gelirleri	1.380.000	%7,30
Çalışma Alanları Gelirleri	2.133.144	%11,28
Yeme İçme Alanları Gelirleri	1.890.000	%10,00
Sağlık Bakım Alanları Gelirleri	122.070	%0,65
Lojistik Alanlar Gelirleri	1.326.517,2	%7,02
Sosyal Alan Gelirleri	222.240	%1,18
Paylaşılan Hizmet Gelirleri	1.090.680	%5,77
Danışmanlık Gelirleri	744.000	%3,93
Platform ve İş Ortaklığı Gelirleri	10.000.000	%52,98
TOPLAM	**18.908.651,20**	**100%**

İŞLETME DÖNEMİ GİDERLERİ

ASANTEPARK projesi faaliyete geçtikten sonra gerçekleştirilen gelir getirici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında katlanılacak maliyetler, her bir gelir getirici faaliyetin belirli bir oranı olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama yapılırken, katlanılan faaliyet giderlerinin belirli bir kısmının sabit maliyet olacağı, kalanının ise değişken maliyet olacağı kabul edilmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde tam kapasite çalışma durumunda belirlenen gider kısmının %30'unun sabit maliyet olacağı kabul edilmiştir. Platform giderleri için ise hedef cironun%5'i platform geliri olarak, bu gelirin %10'unun sabit gider, %17,5'inin ise değişken maliyet olacağı kabul edilmiştir. Bu varsayımlara göre her bir gelir grubuna ilişkin maliyet kalemleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 19. İşletme Dönemi Giderleri

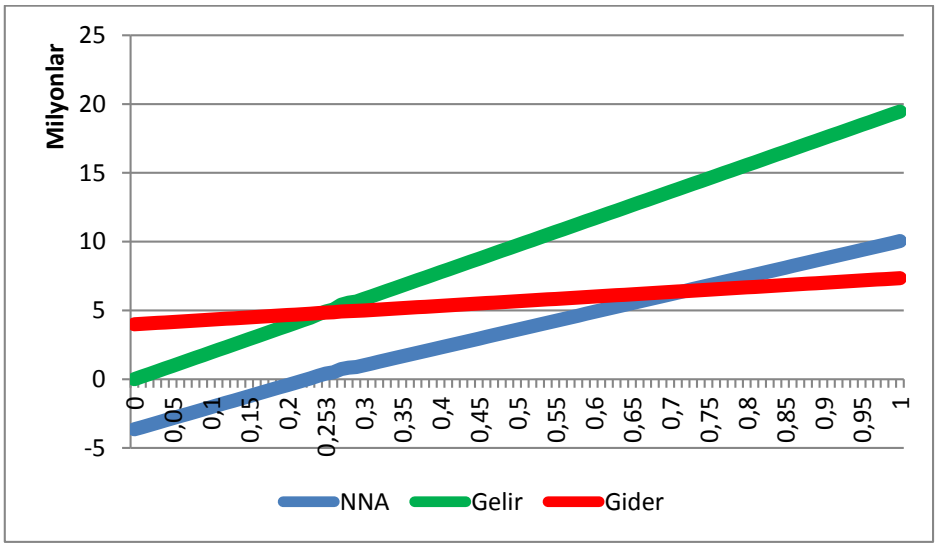
Gider Alanları	Sabit Giderler	SG İçindeki Payı	Değişken Gider Oranı
Eğitim Giderleri	151.200,00	%15,88	%25,57
Çalışma Alanları Giderleri	127.174,32	%13,36	%13,91
Yeme İçme Alanları Giderleri	283.500,00	%29,78	%35,00
Sağlık Bakım Alanları Giderleri	14.524,20	%1,53	%27,76
Lojistik Alan Giderleri	90.555,52	%9,51	%15,93
Sosyal Alan Giderleri	16.128,00	%1,69	%14,67
Paylaşılan Hizmet Giderleri	95.931,00	%10,08	%20,52
Danışmanlık Giderleri	111.600,00	%11,72	%35,00
İş Ortaklığı Giderleri	1.000.000,00	%10,00	%17,50

Tablodaki değişken gider oranları, kapasite kullanım oranlarına göre değişecek gelirlerin yüzdesini ifade etmektedir. Her bir gelir kalemi için değişken gider oranı farklı olmakla beraber, tabloda ana gider (gelir) sınıfları olarak yer aldığından ortalama değerleri yer almaktadır.

FİNANSAL DEĞERLENDİRME

Hesaplanacak nakit akımları yapılan her varsayıma ve tahmin değerine göre farklı ortaya çıkacaktır. Bunlarda meydana gelecek değişmelerin gelir gider dengesinde de değişiklikler meydana getireceği kuşkusuzdur. Bu amaçla kritik kabul edilebilecek bazı değişkenlerin farklı büyüklüklerinin alınarak nakit akımlarının, dolayısıyla projenin finansal yapısının her bir durum için ayrı ayrı değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla üç farklı senaryo yapısı hazırlanmıştır. Bunlardan birincisi analiz esnasında yapılan tahminlerin ve oluşturulan beklentilerin hepsinin doğru olduğu varsayımına dayanan temel senaryodur. İkinci senaryo ise iyimser senaryodur ve gerçekleşecek rakamların beklenti ve tahminlerden daha iyi olacağı bir durumu yansıtmayı amaçlamaktadır. Son senaryo yapısı ise kötümser durumu göstermektedir.

Senaryoların oluşturulmasında temel büyüklük olarak gelir gerçekleşme oranları alınmıştır. Gelir gerçekleşme oranlarının, hem gelir hem maliyet üzerinde belirleyici etkisi olması bu kalemin önemini ortaya çıkarmaktadır. Gelir gerçekleşme oranlarının 0 ile %100 arasında aldığı değerler ile gelir, gider ve net nakit akımlarının arasındaki ilişki şekil 24'te gösterilmektedir.



Şekil 24. Gelir, Gider ve Net Nakit Akımları Arasındaki İlişki

Grafikten de görülebileceği gibi normal kabul edilecek (işletmenin faaliyette olduğu, faiz ve amortisman ödemelerinin var olduğu) bir yıl için yapılan denemeler sonunda gelir gerçekleşme oranının %23 olması durumunda, işletmenin gelir gider dengesinin sağlandığı, yani nakit akımlarının sıfır değerine ulaştığı görülmektedir. Sabit maliyet oranının %45 alınması durumunda ise başa baş noktası olarak adlandırabileceğimiz bu oran %25 olacaktır.

Gelir gerçekleşme oranlarının nakit akımlarına etkisi başa baş noktası civarında çok daha önemli olacaktır. Örneğin, gelir gerçekleşme oranı %23'ten %10 artarak %25,3'e ulaştığında nakit akımlarında 5 kat artış yaratırken, %90'dan %99'a çıktığında ise yarattığı etki sadece %13,25 olacaktır. Bu değişimlere ilişkin bilgiler tablo 20'de verilmektedir.

Tablo 20. Gelir Gerçekleşme Oranlarının Nakit Akımlarına Etkisi

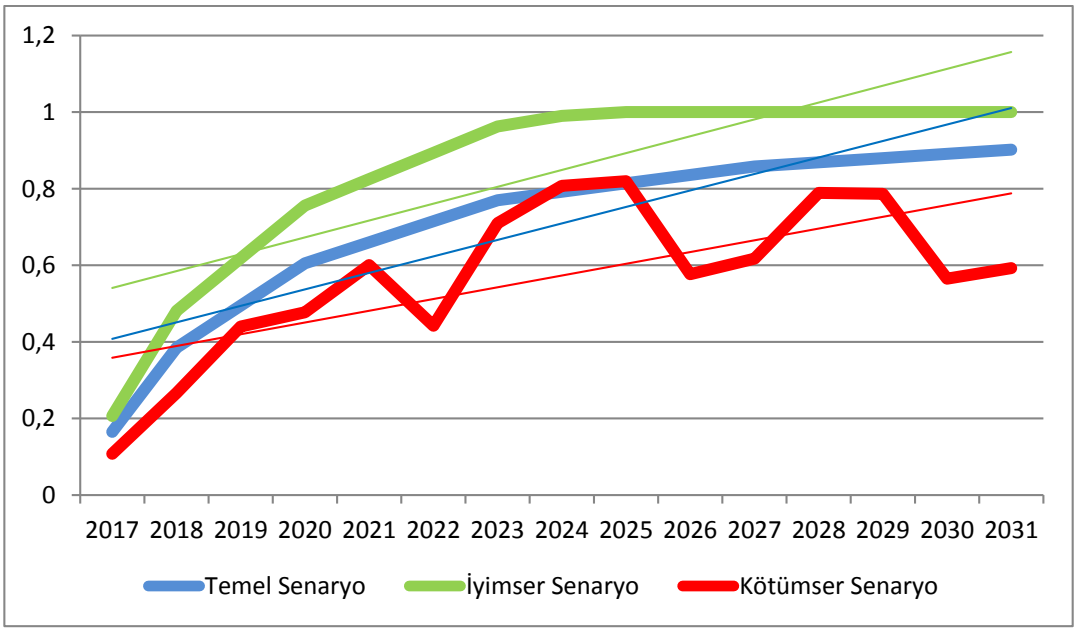
Gelir Gerçekleşme Baz Değeri	Nakit Akımları Değişim Değeri
%23	5,964
%25	0,789
%26	0,665
%30	0,379
%40	0,223
%50	0,179
%60	0,158
%70	0,146
%80	0,138
90%	0,133

Temel senaryoda gelir gerçekleşme oranının faaliyete geçildiği yıl başa baş noktasının altında olacağı kabul edilmektedir. İzleyen yıllarda önce hızlı, sonra yavaşlayan bir artış hızına sahip olacağı kabul edilmiştir. İyimser senaryoda gelir gerçekleşme oranlarının temel senaryonun %25 daha fazlası olarak gerçekleştiği kabul edilmiştir. Kötümser senaryoda ise kötümserlik ölçütü olarak düşük gelir gerçekleşme oranlarından ziyade değişkenlik ve belirsizlik temel kabul edilmiştir. Buna göre temel senaryodaki kapasite kullanım oranları baz alınmak suretiyle oluşturulan geniş bir bant içinde gelir gerçekleşme oranlarının rastgele değerler alabilmesine izin verilmiştir. Oluşturulan senaryolar sonucunda yıllar itibariyle elde edilen gelir gerçekleşme oranları hakkındaki istatistiki bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21. Gelir Gerçekleşme Oranları Hakkında İstatistiki Bilgiler

	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Oranı
Temel Senaryo	0,709	0,215	0,303
İyimser Senaryo	0,849	0,240	0,282
Kötümser Senaryo	0,573	0,204	0,356

Temel senaryoda gelir gerçekleşme oranının ortalama değeri %70,9, standart sapması ise 0,215'dir. İyimser senaryo da ise gelir gerçekleşme oranı yaklaşık %20 artarak %85'e ulaşırken, değişkenlik ölçütü olan standart sapmasındaki artış daha az gerçekleşmiştir. Yani iyimser senaryoda, bir taraftan gelir gerçekleşme oranları yükselmiş, diğer taraftan da değişkenliği azalarak nispeten daha istikrarlı bir eğilim sergilemiştir. Buna karşılık kötümser senaryoda ise temel senaryoya göre gelir gerçekleşme oranı %20'ye yakın azalarak %57 seviyesine inerken, değişkenliğinde ki azalma sadece %4 civarında kalarak, istikrarsız bir yapıya kavuşmasına neden olmuştur. Bu ilişkileri şekil 25'te daha açık görmek olanaklıdır.



Şekil 25. Senaryo Analizinde Kullanılan Gelir Gerçekleşme Oranları

TEMEL SENARYO

Projenin finansal değerlendirilmesinde kullanılan temel senaryoda ilk yıl (t yılı-2014) sadece hazırlık maliyetlerinin belirli bir kısmına katlanılacağı kabul edilmiştir. Geri kalan yatırımın ise izleyen iki yıl içinde gerçekleştirileceği kabul edilmektedir.

Projenin iki bileşeninden biri olan fiziki olmayan yapının t+2 yılında (2016), fiziki yapının ise t+3 yılında (2017) faaliyete geçeceği kabul edilmektedir. Gelir gerçekleşme oranının ilk yıllarda düşük olmakla birlikte hızlı artan bir trende sahip olacağı, yıllar içinde ise bu artışın devam etmekle birlikte yavaşlayacağı kabul edilmiştir. Temel senaryoda, sabit sermaye oranının %30 olacağı da bir diğer varsayımdır.

Bu senaryoda ilk yatırım tutarının %30'unun ortaklar tarafından karşılanacağı da bir diğer varsayımdır. Projenin %70'inin finansmanının ise 2015 yılında elde edilecek borçla finanse edileceği, borcun ödemelerinin 2017 yılında başlayacağı ve 10 yıl içinde sabit faiz ve eşit taksitlerle ödeneceği varsayılmaktadır. Elde edilecek borcun faiz oranının ise %7,90 olduğu kabul edilmektedir.

Senaryoda kullanılan diğer kabuller ise şu şekildedir; vergi oranı %20, yıllık amortisman oranı ise %2 olarak alınmıştır. Amortisman sadece bina için ayrılmıştır, demirbaşların amortismanı yok kabul edilmiştir. Net bugünkü değer hesaplamasında iskonto oranı %2,55 olarak kabul edilmiştir. Temel analizler sonucunda elde edilen değerler tablo 22'de verilmektedir.

Tablo 22. Temel Senaryo Varsayımları ve Sonuçları

TEMEL SENARYO			
VARSAYIMLAR		**SONUÇLAR**	
ORTALAMA GELİR ORANI	%70,9	NET BUGÜNKÜ DEĞER	50.581.020
AMORTİSMAN ORANI	%2	İÇ KARLILIK ORANI	% 16,59
SABİT MALİYET ORANI	%30	GERİ ÖDEME SÜRESİ	6 YIL 132 GÜN
VERGİ ORANI	%20		
BORÇ FAİZİ	%7,9	İNDİRGENMİŞ GERİ ÖDEME S.	6 YIL 321 GÜN
İSKONTO ORANI	%2,55		

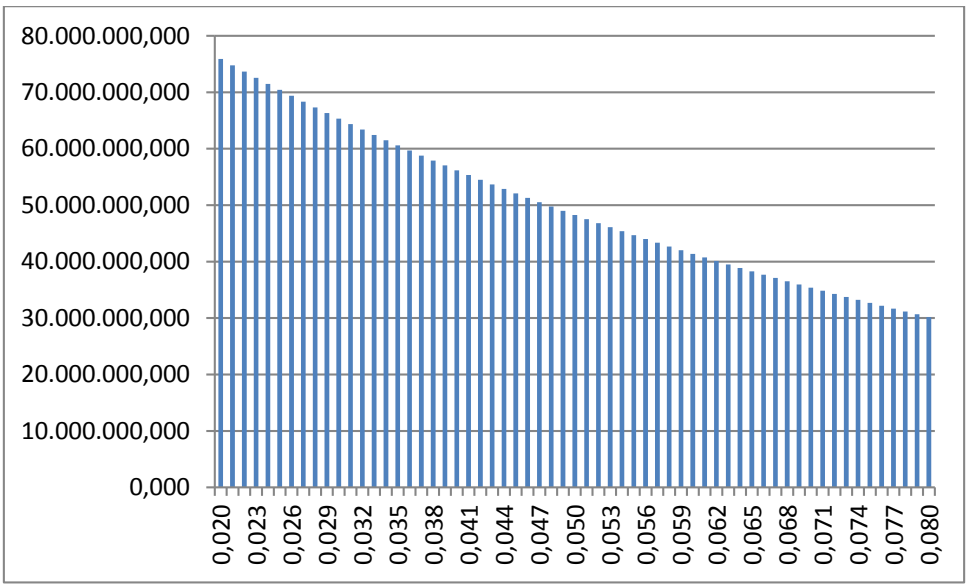
Bu senaryoya göre 2014 yılında hazırlık maliyetleri başlayacak olan projeye, 2015 yılında başlanacağı ve 2016 yılı sonunda tamamlanacağı varsayılmıştır. Projenin yukarıda sıralanan varsayımlar altında 2017 yılından 2031 yılına kadar olan dönemde üreteceği gelir ve giderler hesaplanarak, finansal analizler buna göre yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda iskonto oranının %2,55 olarak alınması durumunda, projenin üreteceği nakit akımlarının net bugünkü değerinin yaklaşık 50,58 milyon €, iç karlılık oranının %16,59 olacağı hesaplanmıştır. Bu iki analiz sonucunda da, yapılan varsayımların doğru olduğu kabulü altında, projenin karlılık açısından bir sorun taşımadığı gözlenmektedir. Buna karşılık projenin geri ödeme süresinin çok düşük çıkmaması karar aşamasında dikkate alınması gereken bir husustur. Cari değerlerle, yaklaşık olarak 6 yıl 132 gün sonra ilk yatırım

tutarı geri alınabilirken, temel iskonto oranı kullanılarak nakit akımlarının indirgendiği durumda bu değer yaklaşık olarak 6 yıl 321 güne kadar uzamaktadır.

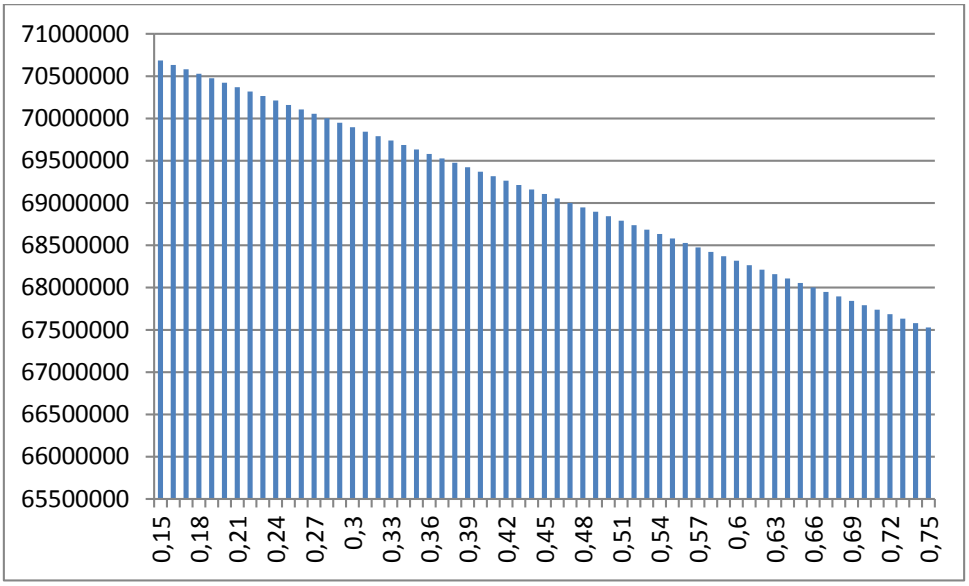
Elde edilen net bugünkü değerler kuşkusuz kullanılan iskonto oranından ve belirlenen maliyet yapısından etkileneceklerdir. İskonto oranı ile net bugünkü değer arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte verilmektedir. Grafikten de görüldüğü gibi iskonto oranının %2 ile %8 arasında değerler alması durumunda projenin ilgili dönem için hesaplanan net bugünkü değerleri hesaplanmıştır.

Grafikten de açıkça görüldüğü gibi iskonto oranının %8 olması durumunda dahi projenin 15 yıllık net bugünkü değeri 18,5 milyon € çıkmıştır. Projelerin finansal analizlerinde yaşanan en önemli sıkıntılardan birinin iskonto oranının tespiti, dolayısıyla proje performansının gerçekçi bir şekilde ortaya konması olduğu dikkate alınırsa, iskonto oranındaki önemli miktarlı artışların bile projenin yapılabilirliğini ortadan kaldırmadığı görülmektedir.



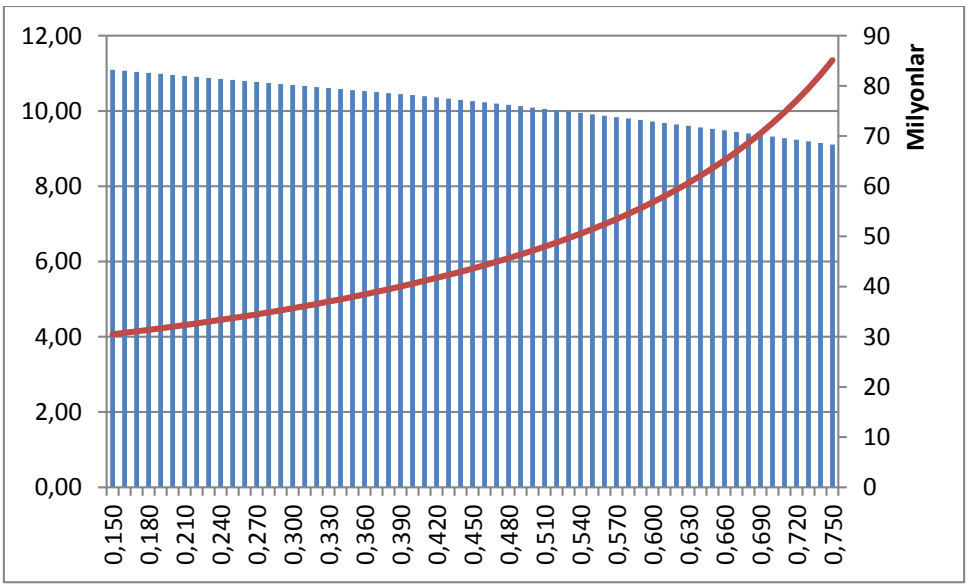
Şekil 26. Temel Senaryoda Net Bugünkü Değer ve İskonto Oranı İlişkisi

Bir diğer önemli varsayım ise sabit sermaye oranına ilişkindir. Toplam maliyetin değişmediği ancak maliyet yapısının değiştiği durumların net bugünkü değer üzerine etkisi de ayrıca araştırılmıştır. Buna göre maliyet yapısındaki değişmelere projenin duyarlılığının iskonto oranına kıyasla düşük olduğu bulunmuştur. Sabit maliyet oranı ve net bugünkü değer arasındaki ilişkiler de şekil 27'de verilmektedir. Sabit maliyet oranının %15 ile %75 arasında değişebileceği varsayımı altında yapılan hesaplamalar sonucunda net bugünkü değerin 57 ile 52 milyon € aralığında olacağı görülmektedir.



Şekil 27. Temel Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net Bugünkü Değer Arasındaki İlişki

Değerlendirme esnasında kabul edilen bir diğer varsayım ise borçlanma oranına ilişkindir. Bu varsayıma göre, yabancı kaynak oranının %70 olacağı kabul edilmiştir. Bu oranın değişmesi iki etkiye sahip olacaktır. Bunlardan birincisi, öz sermaye miktarını değiştirecek, ikinci olarak ise borçlanma oranındaki değişime göre üstlenilecek risk primi de azalacaktır. Borçlanma oranının %15 ile %75 arasında olması durumunda projenin net bugünkü değerinin ne olacağı sorusunun cevabı araştırılmış ve elde edilen sonuçlar şekil 28'de verilmiştir. Grafikten görülebileceği gibi en uç durum olarak alınan sermayenin %75'inin yabancı kaynakla karşılanması durumunda bile 45 milyon €'dan fazla net bugünkü değer elde edilmektedir Buna karşılık borçlanma oranı arttıkça, grafikte kırmızı çizgi ile temsil edilen, öz sermaye karlılığında daha büyük bir artış yaşanmaktadır.



Şekil 28. Temel Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki

Sonuç olarak temel senaryoda kullanılan varsayımlar altında projenin yüksek bir karlılık oranına sahip olduğunu, bunun sonucunda değerlendirme dönemi sonunda ilk yatırım tutarının neredeyse iki katına eşit miktarda net bugünkü değer ürettiğini ve işletme döneminin yaklaşık olarak 6. yılının ikinci çeyreğinde yapılan yatırımın geri alındığını söylemek olanaklıdır.

İYİMSER SENARYO

İyimser senaryoda, projenin finansal değerlendirmesinde kullanılan ilk yatırım tutarına ilişkin, vergi ve amortisman oranlarına ilişkin varsayımlar değiştirilmemiştir. Bu senaryoda da vergi oranı %20, yıllık amortisman oranı %2, sabit maliyet oranı ise %30 olarak alınmıştır. Bu senaryoda temel senaryoya göre tek varsayım değişikliği gelir gerçekleşme oranıdır. Projenin faaliyete geçtiği 2017 yılında gelir gerçekleşme oranı %20 olmuştur. 2025 yılında ise gelir gerçekleşme oranı en yüksek seviyesi olan %100'e ulaşmıştır.

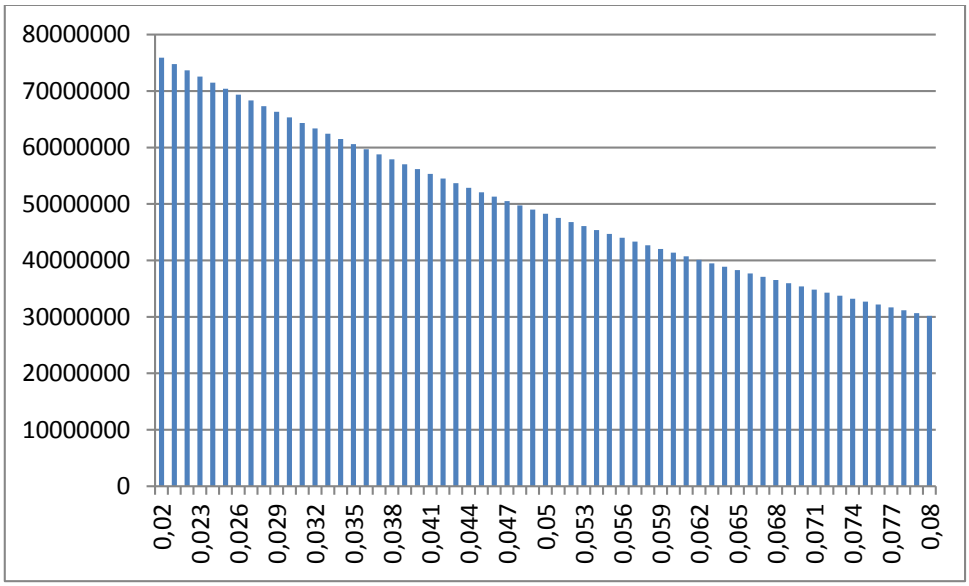
İyimser senaryoda kullanılan varsayımlar ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 23. İyimser Senaryo Varsayımları ve Sonuçları

İYİMSER SENARYO			
VARSAYIMLAR		**SONUÇLAR**	
ORTALAMA GELİR ORANI	%84,9	NET BUGÜNKÜ DEĞER	69.896.550
AMORTİSMAN ORANI	%2	İÇ KARLILIK ORANI	% 20,89
SABİT MALİYET ORANI	%30	GERİ ÖDEME SÜRESİ	5 YIL 105 GÜN
VERGİ ORANI	%20		
BORÇ FAİZİ	%7,9	İNDİRGENMİŞ GERİ ÖDEME S.	5 YIL 234 GÜN
İSKONTO ORANI	%2,55		

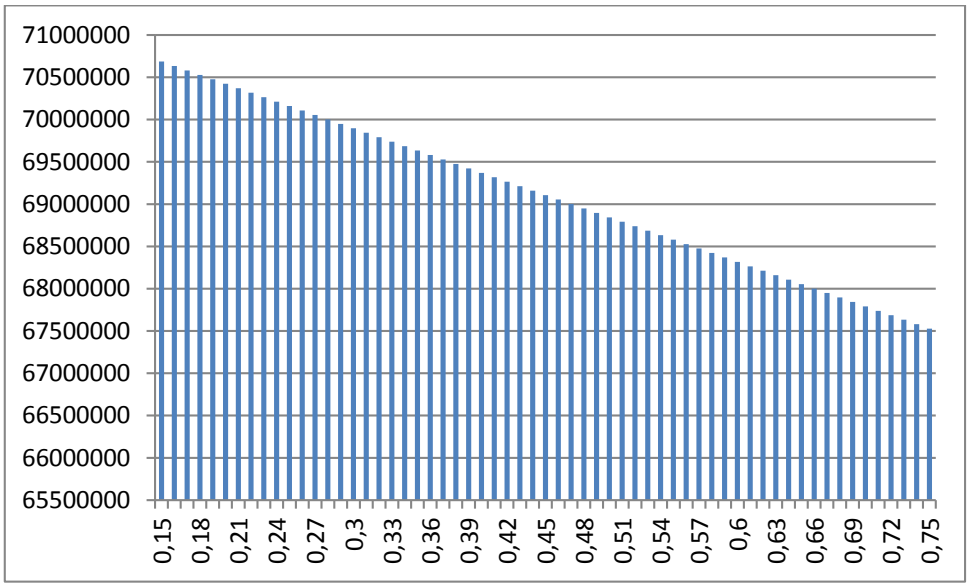
Bu sonuçlara göre, iyimser senaryoda projenin net bugünkü değeri 69.896.550 Euro olmaktadır. İç karlılık oranı yaklaşık olarak %21, geri ödeme süresi ise 5 yıl 105 gün olarak bulunmuştur. Temel iskonto oranı kullanılarak nakit akımlarının indirgendiği durumda bu değer yaklaşık olarak 5 yıl 234 güne kadar uzamaktadır.

Elde edilen net bugünkü değerin iskonto oranındaki değişimlerden ne şekilde etkilendiği şekil 29'da verilmiştir.



Şekil 29. Net Bugünkü Değer ve İskonto Oranı İlişkisi

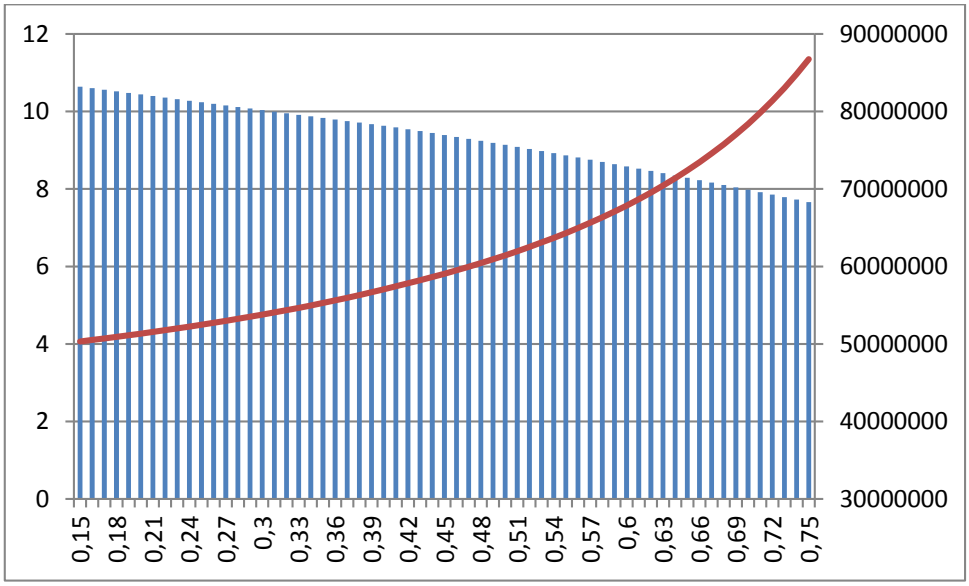
Buna göre, iskonto oranının %8 olması durumunda projenin net bugünkü değeri yaklaşık 30 milyon € olmaktadır. Buna göre, iyimser senaryoda, yüksek iskonto oranı olması durumunda, projenin net bugünkü değeri oldukça yüksek olmaktadır. İncelenen bir diğer ilişki ise net bugünkü değer ile sabit maliyet oranı arasındaki ilişkidir. Bu ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 30. İyimser Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net Bugünkü Değer İlişkisi

Elde edilen sonuçlara göre sabit maliyet oranı arttıkça projenin net bugünkü değeri azalmaktadır. Sabit maliyet oranının %75 olması durumunda projenin net bugünkü değeri 67.500.000 € olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yüksek sabit maliyet oranına rağmen projenin net bugünkü değerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

İncelenen bir başka değişken ise borçlanma oranıdır. Borçlanma oranının %15 ile %75 arasında değiştiği durumda net bugünkü değer ve öz sermaye karlılığı ile arasında ilişki şekil 31'de gösterilmiştir.



Şekil 31. İyimser Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki

Buna göre, borçlanma oranının %75 olması durumunda projenin net bugünkü değerinin 70 milyon €'ya yaklaştığı görülmektedir. Temel senaryodaki ilişkiye paralel olarak borçlanma oranı arttıkça öz sermaye karlılığının arttığı gözlemlenmektedir.

Özetle, iyimser senaryoda yüksek borçlanma, sabit maliyet ve iskonto oranı olması durumunda dahi projenin net bugünkü değerinin oldukça yüksek çıktığı gözlemlenmiştir.

KÖTÜMSER SENARYO

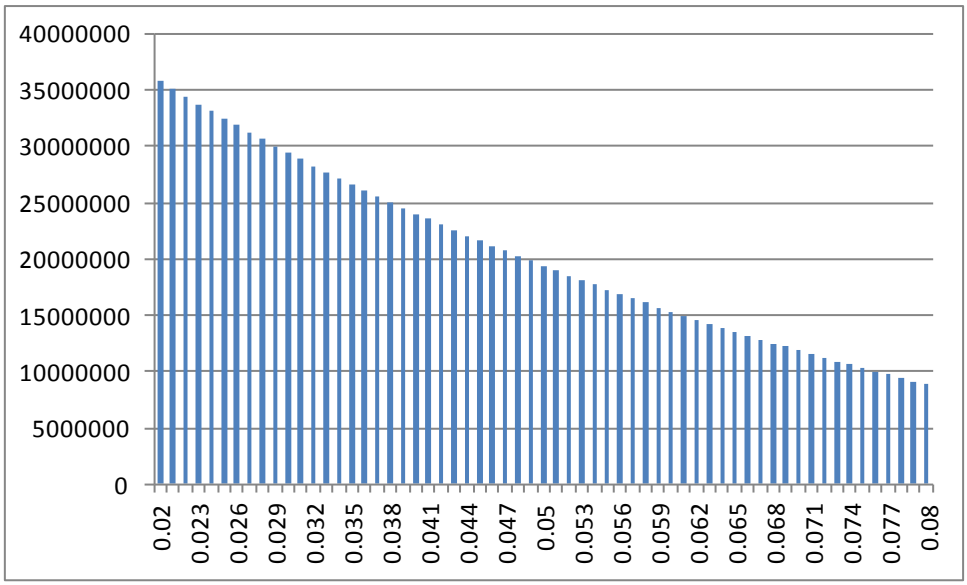
Kötümser senaryoda, temel ve iyimser senaryoda olduğu gibi projenin finansal değerlendirmesinde kullanılan ilk yatırım tutarına ilişkin, vergi ve amortisman oranlarına ilişkin varsayımlar değiştirilmemiştir. Bu senaryoda da vergi oranı %20, yıllık amortisman oranı %2, sabit maliyet oranı ise %30 olarak alınmıştır. Kötümser senaryoda tek varsayım değişikliği gelir gerçekleşme oranıdır. Projenin faaliyete geçtiği 2017 yılında gelir gerçekleşme oranı yaklaşık %11 olmuştur ve analiz süresi boyunca ulaştığı en yüksek değer %59'dur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

KÖTÜMSER SENARYO			
VARSAYIMLAR		**SONUÇLAR**	
ORTALAMA GELİR ORANI	%57,3	NET BUGÜNKÜ DEĞER	32.176.518
AMORTİSMAN ORANI	%2	İÇ KARLILIK ORANI	% 12,30
SABİT MALİYET ORANI	%30	GERİ ÖDEME SÜRESİ	7 YIL 251 GÜN
VERGİ ORANI	%20		

BORÇ FAİZİ	%7,9	İNDİRGENMİŞ GERİ ÖDEME S.	8 YIL 114 GÜN
İSKONTO ORANI	%2,55		

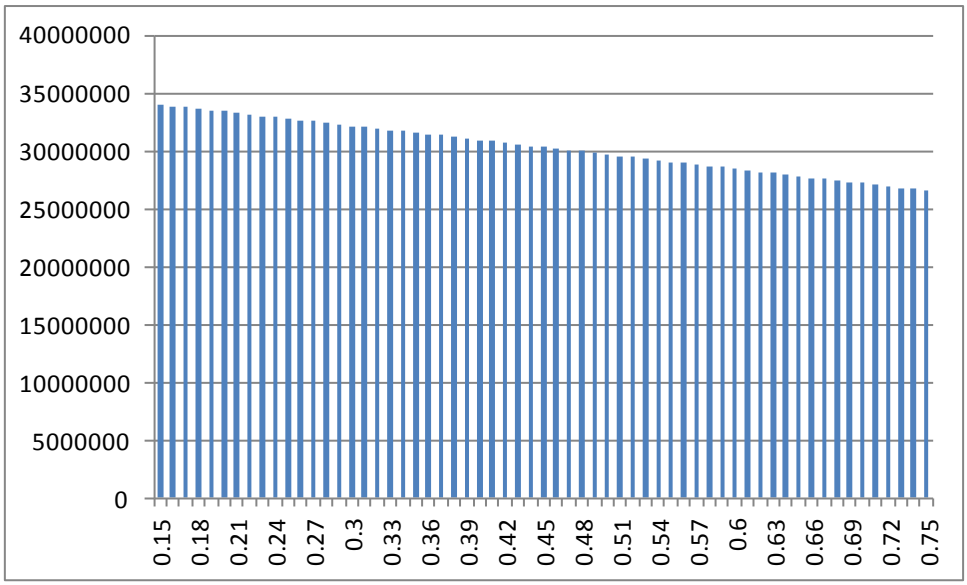
Bu sonuçlara göre kötümser senaryoda projenin ortalama gelir oranı %57,3, net bugünkü değeri ise 32.176.518 €'dur. Projenin iç karlılık oranı %12,30, geri ödeme süresi ise 7 yıl 251 gün olarak hesaplanmıştır. Temel iskonto oranı kullanılarak nakit akımlarının indirgendiği durumda bu değer yaklaşık olarak 8 yıl 114 güne kadar uzamaktadır.

Analizin varsayımlarından biri olan iskonto oranının %2 ile %8 arasında değiştiği durumda projenin net bugünkü değerindeki değişim şekil 32'de gösterilmektedir. İskonto oranının %8 olması durumunda projenin net bugünkü değeri yaklaşık olarak 9 milyon € olmaktadır. Kötümser senaryoda, iskonto oranındaki artışın projenin net bugünkü değerinde temel ve iyimser senaryolara kıyasla daha büyük bir etkisi olmaktadır.



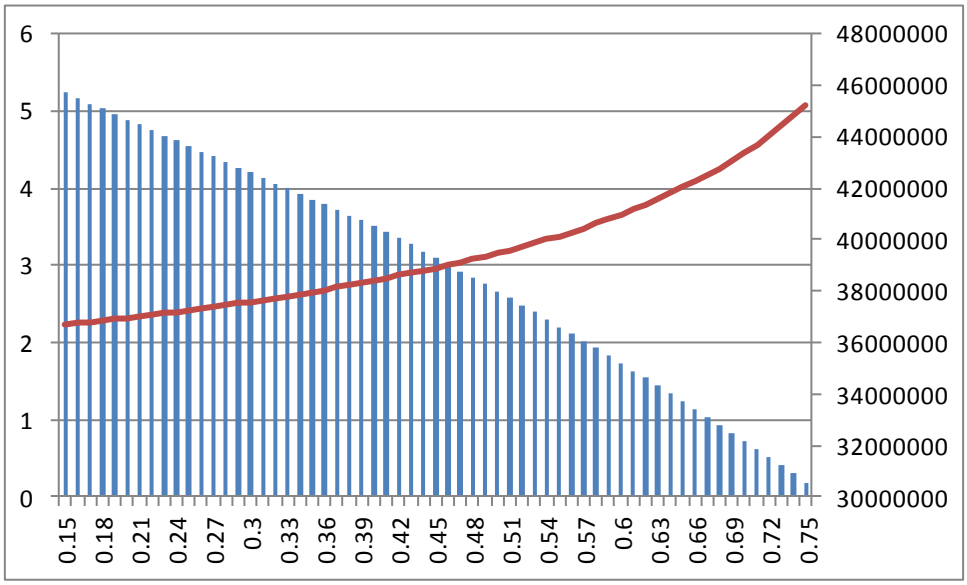
Şekil 32. Kötümser Senaryoda İskonto Oranı ve Net Bugünkü Değer Arasındaki İlişki

Sabit maliyet oranı ile net bugünkü değer arasındaki ilişkiye bakıldığında, beklendiği üzere, sabit maliyet oranı arttıkça projenin net bugünkü değerinin düştüğü görülmüştür. Sabit maliyet oranının %75 olması durumunda projenin net bugünkü değeri 27 milyon € olarak gerçekleşmektedir.



Şekil 33. Kötümser Senaryoda Sabit Maliyet Oranı ve Net bugünkü Değer Arasındaki İlişki

İncelenen bir diğer ilişki ise borçlanma oranındaki değişimin net bugünkü değer ve öz sermaye karlılığı üzerindeki etkisidir. Bu ilişki şekil 34'de gösterilmiştir. Buna göre, borçlanma oranının %75 olması durumunda projenin net bugünkü değeri yaklaşık olarak 31 milyon €'dur. Temel ve iyimser senaryoda olduğu gibi borçlanma oranı arttıkça öz sermaye karlılığı artmaktadır.



Şekil 34. Kötümser Senaryoda Borçlanma Oranı ve Net Bugünkü Değer ile Özsermaye Karlılığı Arasındaki İlişki

Özetle, kötümser senaryoda, projenin net bugünkü değerinin yaklaşık olarak 32 milyon € olduğu, projenin iç karlılık oranının %12,30 olduğu görülmüştür. Bu senaryoda, iskonto oranındaki değişimlerin, projenin net bugünkü değeri üzerindeki etkisi temel ve iyimser senaryo ile kıyaslandığında daha büyüktür. Ayrıca bu senaryoda, varsayımlardaki değişimlerin diğer senaryolara kıyasla, projenin net bugünkü değerinde daha büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

SENARYOLARIN BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ

ASANTEPARK projesinin finansal analizini gerçekleştirmek için 3 farklı senaryo oluşturulmuş, her bir senaryo içinde iskonto oranı, borçlanma oranı ve sabit maliyet oranlarındaki değişimlerin senaryo sonuçlarına etkisi ele alınmıştır. Oluşturulan 3 senaryo için de elde edilen temel belirleyicilere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 24. Senaryo Analizi Kapsamında Elde Edilen Sonuçlar

	TEMEL	İYİMSER	KÖTÜMSER
NET BUGÜNKÜ DEĞER	50.581.020	69.896.550	32.176.518
İÇ KARLILIK ORANI	%16,59	%20,89	%12,30
GERİ ÖDEME SÜRESİ	6 YIL 132 GÜN	5 YIL 105 GÜN	7 YIL 251 GÜN
İNDİRGENMİŞ GERİ ÖDEME S.	6 YIL 321 GÜN	5 YIL 234 GÜN	8 YIL 114 GÜN

Tablodan görüldüğü gibi proje en kötü olasılıkla, 15 yıllık değerlendirme dönemi sonunda ilk başta yapılan yaklaşık 24 milyon €'luk yatırımın karşılığında 32 milyon € net bugünkü değer üretmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse yapılan yatırımın her sene, analizde kullanılan iskonto oranı olan %2,55 oranında kazandığı değere ek olarak 32 milyon €'luk indirgenmiş bir nakit akımı söz konusudur. Yapılacak öz kaynak yatırımı miktarı dikkate alınırsa, öz sermaye karlılığının bu 15 yıllık değerlendirme dönemi için %400 olduğu söylenebilir.

Yurt içi piyasalarda %2-3 bandında, yurt dışı uzun vadeli borç piyasalarında %4-6 bandında faiz oranlarının konuşulduğu bir para birimi için hesaplanan iç karlılık oranlarının yine en kötü olasılıkla %12,30 olarak hesaplanması da projenin, yapılan varsayımlar ışığında, ne kadar sağlam bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Eğer yabancı kaynak oranı sıfır olarak alınır yani projenin öz kaynakla finanse edileceği kabul edilirse, bu durumda bu oran %18 sınırına dayanacaktır ki, bunun en basit ifadeyle anlamı, bu projenin geçekleştirilebilmesi için ödenebilecek faiz oranının %18 olduğudur. Yani %18 faizle borçlanarak, projenin gerçekleştirilmesi durumunda bile ASANTEPARK yapılabilir bir proje olacaktır.

Senaryoların her birinin içinde elde edilen değerlerin farklı değişkenlere duyarlılığı ele alınmış, en kötü olasılığın gerçekleşmesi durumunda bile yukarıdaki ifadelere ters bir durum tespit edilememiştir. Buna karşılık projenin en önemli belirsizliğinin, proje analizinin de temelini oluşturan gelir gerçekleşme oranlarının tahmini olduğunu belirtmek gerekir.

Projenin bir benzerinin olmaması, projeye gösterilecek talebe ilişkin istatistiksel veya matematiksel modellerin geliştirilmesini olanaksız hale getirmekte, bu da proje analizindeki en önemli belirsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

PROFORMA MALİ TABLOLAR

Temel senaryo varsayımlarını esas alarak, ilk yatırım tutarının %70'inin kuruluş döneminin ikinci yılında sağlanan sabit faizli borçla finanse edildiği ve bu borcun anapara ve faizinin işletme döneminin birinci yılından başlamak kaydıyla eşit 10 taksitte ödeneceği kabul edilerek projenin gelir tablosu oluşturulmuştur. Daha sonra bu gelir tablosundaki veriler kullanılmak suretiyle, bazı varsayımlar çerçevesinde projenin bilançosu oluşturulmuştur. Bilanço değerlerinin hesaplanması esnasında kabul edilen varsayımlar şu şekildedir:

- Proje 2 aylık işletme gideri tutarına eşit bir miktarı her zaman nakit veya benzeri enstrümanlarda tutacaktır.
- Demirbaşlar için amortisman ayrılmadığı kabul edilmiştir.
- Kısa vadeli alacakların vadesinin 15 gün olduğu kabul edilmektedir.
- Projenin ilk yatırım tutarına ilişkin olarak ilk yatırım tutarının %40'ı oranında borçlanma gerçekleştirileceği, 2. yılın başında gerçekleştirilen borçlanmanın ana parasının 10 yıl vadeyle eşit miktarlarda ödeneceği kabul edilmektedir.
- Kısa vadeli borçlar kaleminin "satıcılara borçlar" kaleminden meydana geldiği ve işletme giderlerinin 20 gün vadeye sahip olduğu varsayılacaktır.
- Geçmiş yıl zarar ve kar miktarlarının mahsup edilecektir ve özsermaye kalemi içinde muhasebeleştirilecektir.
- Elde edilen gelirlerin dağıtılmayarak nakit vb. olarak kasa-banka kaleminde tutulacağı varsayılmaktadır.
- Değerlendirme dönemi içinde, ilk yatırımdan sonra hiçbir duran varlığa yatırım yapılmayacaktır.

Bu varsayımlar altında oluşturulan mali tablolar aşağıda verilmektedir:

Tablo 25. Proforma Gelir Tablosu

PROFORMA GELİR TABLOSU																		
(Milyon €)	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
GELİRLER	0,00	0,00	1,65	3,21	7,49	9,63	11,77	12,84	13,91	14,98	15,41	15,84	16,27	16,70	16,91	17,12	17,34	17,55
İŞLETME GİDERLERİ (FAİZ VE AMORT.HARİÇ)	0,00	0,00	0,54	1,79	2,62	3,04	3,45	3,66	3,87	4,08	4,16	4,25	4,33	4,41	4,45	4,50	4,54	4,58
FAİZLER	0,00	0,00	0,00	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTİSMANLAR	0,00	0,00	0,00	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
BRÜT KAR	**0,00**	**0,00**	**1,11**	**0,26**	**3,71**	**5,43**	**7,16**	**8,02**	**8,88**	**9,74**	**10,09**	**10,43**	**10,78**	**11,93**	**12,11**	**12,28**	**12,45**	**12,62**
KURUMLAR VERGİSİ	0,00	0,00	0,22	0,05	0,74	1,09	1,43	1,60	1,78	1,95	2,02	2,09	2,16	2,39	2,42	2,46	2,49	2,52
NET KAR	**0,00**	**0,00**	**0,89**	**0,21**	**2,97**	**4,35**	**5,72**	**6,41**	**7,10**	**7,79**	**8,07**	**8,34**	**8,62**	**9,55**	**9,69**	**9,82**	**9,96**	**10,10**

Tablo 26. Proforma Bilanço

PROFORMA BİLANÇO																		
(Milyon €)	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
AKTİFLER																		
Dönen Varlıklar																		
Kasa Banka	0,08	2,90	8,92	4,78	2,67	3,40	5,52	9,05	13,27	18,83	26,95	35,35	44,03	52,84	62,73	72,75	82,92	93,22
Alacaklar	0,00	0,00	0,08	0,16	0,37	0,47	0,58	0,63	0,68	0,73	0,76	0,78	0,80	0,82	0,83	0,84	0,85	0,86
Dönen Var. Toplamı	**0,08**	**2,90**	**9,00**	**4,94**	**3,04**	**3,88**	**6,09**	**9,68**	**13,95**	**19,56**	**27,71**	**36,13**	**44,83**	**53,66**	**63,56**	**73,59**	**83,77**	**94,08**
Duran Varlıklar																		
Demirbaşlar	0,00																	
Yapıl. Olan Yat.	0,48	11,56	12,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Binalar	3,74	3,74	3,74	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13	18,13
Birikmiş Amortisman	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	1,04	1,39	1,74	2,09	2,43	2,78	3,13	3,48	3,83	4,17	4,52	4,87	5,22
Binalar (net)	3,74	3,74	3,74	17,79	17,44	17,09	16,74	16,40	16,05	15,70	15,35	15,00	14,66	14,31	13,96	13,61	13,27	12,92
Duran Varlıklar Toplamı	**4,22**	**15,29**	**15,78**	**17,79**	**17,44**	**17,09**	**16,74**	**16,40**	**16,05**	**15,70**	**15,35**	**15,00**	**14,66**	**14,31**	**13,96**	**13,61**	**13,27**	**12,92**
Aktif Toplamı	**4,30**	**18,20**	**24,77**	**22,72**	**20,48**	**20,97**	**22,84**	**26,07**	**30,00**	**35,26**	**43,06**	**51,13**	**59,48**	**67,97**	**77,52**	**87,21**	**97,03**	**107,00**
PASİFLER																		
Borçlar																		
Kısa V. Borçlar	0,56	0,64	0,70	0,26	0,30	0,33	0,35	0,36	0,37	0,38	0,39	0,39	0,40	0,26	0,27	0,27	0,27	0,27
Uzun V. Borçlar	0,00	11,56	16,85	14,35	11,85	9,35	6,85	4,35	1,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Borçlar Toplamı	**0,56**	**12,20**	**17,55**	**14,61**	**12,16**	**9,68**	**7,20**	**4,71**	**2,22**	**0,38**	**0,39**	**0,39**	**0,40**	**0,26**	**0,27**	**0,27**	**0,27**	**0,27**
Öz Sermaye																		
Ödenmiş Ser.	3,74	6,00	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22	7,22
Geçmiş Yıl Karı-Zararı	0,00	0,00	0,00	0,89	1,10	4,07	8,41	14,14	20,55	27,65	35,45	43,52	51,86	60,48	70,03	79,71	89,54	99,50
Öz Sermaye Toplamı	**3,74**	**6,00**	**7,22**	**8,11**	**8,32**	**11,29**	**15,63**	**21,36**	**27,77**	**34,88**	**42,67**	**50,74**	**59,08**	**67,70**	**77,25**	**86,94**	**96,76**	**106,72**
Pasif Toplamı	**4,30**	**18,20**	**24,77**	**22,72**	**20,48**	**20,97**	**22,84**	**26,07**	**30,00**	**35,26**	**43,06**	**51,13**	**59,48**	**67,97**	**77,52**	**87,21**	**97,03**	**107,00**

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Tasarım becerisine, üretim kabiliyetine ve sermaye yaratma gücüne sahip bileşenleri bir araya getirerek, bu birlikteliği yol gösterici bir platformda, sürdürülebilir bir ekosisteme dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir iş modeli olarak tanımladığımız ASANTEPARK projesi fiziksel ve fiziksel olmayan iki yapının bileşimidir.

Fiziksel olmayan parça, bir taraftan sektörde yer alan firmalar için konsolidasyon olanaklarını ortaya koyarak ölçek ekonomisi sağlayacak yapılar yaratırken, etkin ve verimli çalışmayı teknoloji desteğiyle hayata geçirmeyi, aslında tamamen bir organizasyon becerisi gerektiren yapı sektöründe bu organizasyon yeteneğini gelişmiş bilgi işlem teknolojisine dayanarak etkin bir şekilde uygulamayı ve bu sayede hem pazar kapasitesini geliştirmeyi hem de daha etkin ve düşük maliyetli, kaliteli üretimi hedeflemektedir.

Fiziksel parça ise ortak ofis ve hizmetlerin paylaşımı mantığıyla tanımlanabilecek ancak bu iki modelden çok daha fazla fayda sunan bir kabuk yapıdır. Bu yapı, bir işhanı mantığıyla çalışma ortamı sağlamanın ve bazı ortak hizmetleri düşük maliyetle sağlamanın ötesinde sosyal etkileşimi, öğrenmeyi, birlikte pazar yaratmayı olanaklı hale getirecek mekanizmaları hazırlamayı ve sürdürmeyi öneren bir yaşam alanıdır.

Her iki açıdan da ASANTEPARK projesi, 2013-2015 dönemini ele alan Orta Vadeli Programda tanımlanan "yenilik kapasitesini, verimliliği, ihracatı artıran ve girişimciliği geliştiren kümelenme oluşumları"na en güzel örnektir.

Gerek inşaat sektörünün geleceğine ilişkin beklentiler gerek ülke ekonomimize ilişkin tahminler ASANTEPARK projesinin gerekliliğini ortaya koymak açısından önemli göstergelerdir.

Ülkemizde inşaat sektörü son yıllarda yaşanan ekonomik büyümeye önemli katkı sağlamasının yanında istihdam yaratma kapasitesinin yüksekliği ile öne çıkan bir sektördür. Bu özelliğine karşılık inşaat sektörünün son 15 yılda sergilediği büyüme performansına bakıldığında sektörün ulusal büyümeye duyarlılığının çok fazla olduğu görülebilmektedir. Bu durum sektörü, ülke ekonomisine kıyasla daha riskli bir sektör haline getirmektedir.

Sektörün sürekli ve istikrarlı bir büyüme trendi yakalayabilmesinin tek yolu yurt dışı piyasalarda gerçekleştirilen işlemlerin payının artırılmasıdır.

Özellikle yurt dışında rekabet güçlerini artırabilmeleri için Türk işletmelerinin konsolidasyona gitmeleri kaçınılmazdır. Ancak konsolidasyon yanında bazı sorunlar getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları;

- Operasyon modellerinin yeniden yapılandırılması
- Finansal kaynaklara erişim,
- Entegre çözümler talep eden müşterilerin yönetimi
- Yetenekli işgücü olarak sayılabilir.

ASANTEPARK projesi bu sorunlara bir çözüm önerisidir. ASANTEPARK projesi operasyon modellerinin sil baştan tanımlanması anlamını taşırken, oluşturacağı iş ortaklığı yapısı ile anahtar teslim projeleri daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayacak, girişimciliği teşvik eden mekanizmalar sayesinde de yetenekli işgücünün kendi işinin sahibi olarka projelerde yer almasını kolaylaştıracaktır.

İnşaat sektörünün doğası, özellikle inşaat firmalarının kar marjlarının azalmasıyla sonuçlanan bir şekilde değişmektedir. Başta gelişen piyasalar olmak üzere neredeyse tüm dünyada inşaat sektöründe kar marjları düşmüş ve hatta bazı bölgelerde eksiye bile inmiştir. Bu, inşaat sektörü için sürdürülemez bir durum yaratmaktadır.

İnşaat sektöründe iş yapma biçimlerini etkileyen ve değiştiren çok farklı faktörler olmakla birlikte bunları belirli başlıklar altında toplamak olanaklıdır. Bu başlıkların en belirginlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- mega şehirlere olan ihtiyaç ve talebin hızla artması
- yaşam standartlarının yükselişinin yapı standartlarının da değişmesine ve gelişmesine yol açması
- verimli ve enerji tasarruflu yapılara olan hassasiyetin artarak yenilebilir yöntemler ile enerji üreten, çevre dostu ekolojik evlere olan yönelime neden olması,
- yapılarda istenen güvenlik standartlarının yükselmesi sonucu sektör firmalarının daha güvenli ve fonksiyonel tasarımlara yönelmesi,
- yüksek teknolojili akıllı ev ve ofislere olan talebin artması,
- teknolojik gelişmelere uyum sürecinin sektördeki rekabeti artırması,
- sektörde genel kapsamlı projeler yürüten firmalardan çok, özel yapı projelerini üstlenebilecek, özellikli alanlarda uzmanlaşmış firmaların öne çıkması,
- üstlenilen projelerin kapsamlarının büyümesi ve daha kompleks hale gelmelerinin ortak girişimleri artırması .

Sürekli değişen ve zorlaşan şartlara sahip olan inşaat sektöründe rekabeti, bir zamanlar olduğu gibi sadece iyi fiyat vermek üzerine inşa etmek artık olanaklı değildir. Sektörde kalmak isteyen, rekabet gücünü artırmaya çalışan firmaların artık daha farklı stratejileri yürütmeleri kaçınılmazdır. Mevcut şartlar inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalara birbirleriyle çelişen 3 şartı dayatmaktadır: zamanında ve en düşük bütçe ve kontrollerden geçecek kalite şartları ile projeleri tamamlarken, güçlü yenilik politika ve süreçlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.

Küreselleşmenin getirdiği rekabet baskısına dayanabilecek, onunla mücadele edebilecek işletmeler yönetim anlayışlarını değiştirebilen işletmeler olacaktır. Sadece yenilikçi olmak değil, aynı zamanda hiyerarşik yapıları terk eden, yetenek ve iş ilişkileri ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı, şirket için çalışanların birbirleriyle açıkça iletişim kurmalarını sağlayacak bir yapı kurulması gereklidir.

Artan rekabet konusunda inşaat sektörüne önerilebilecek bir diğer yeni strateji ise, sektör firmalarının bilgi teknolojisini destek bölüm olmaktan çıkararak, ayrı bir kar birimi haline dönüştürmesidir.

ASANTEPARK projesi yarattığı yenilikçi ve sürdürülebilir yapı içinde oluşturduğu ölçek ekonomisiyle kaynaklara ulaşımı kolaylaştıran, nitelikli işgücünü çalışan olmaktan çıkarıp girişimci olarak sürece dahil eden, sektörel eğitime önem veren ve tüm bunları bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere dayalı olarak yaparak yeni eğilimlerin getirdiği dayatmalara cevap verebilen bir iş modelidir.

ASANTEPARK projesi sadece bir iş modeli önerisi olmakla kalmayıp, sürdürülebilir bir eko sistem yaratmayı taahhüt eden bir projedir.

ASANTEPARK projesinin hayata geçmesi ile bundan fayda sağlaması beklenen kesimler,

- Sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler ve zanaatkârlar,
- Girişimciler,
- Lise ve üniversite öğrencileri,
- Üniversiteler,
- Sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar,
- Hobi amaçlı eğitim almak isteyenler,
- Kısmi zamanlı çalışanlar ve eğitimli anneler olacaktır.

ASANTEPARK projesinin bileşeni olan fiziki yapı ve fiziki olmayan yapısının finansal analizi sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak görülebilmektedir.

Analiz Sonuçları

	TEMEL	İYİMSER	KÖTÜMSER
Ortalama Gelir Gerçekleşme Oranı	%70,9	%84,9	%57,3
Amortisman Oranı	%2	%2	%2
Vergi Oranı	%20	%20	%20
Borç Faizi	%7,9	%7,9	%7,9
İskonto Oranı	%2,55	%2,55	%2,55
Sabit Maliyet Oranı	%30	%30	%30
Yatırım Tutarı (milyon €)	24,08	24,08	24,08
Net Bugünkü Değer (milyon €)	50,58	69,89	32,17
İç Karlılık Oranı (%)	16,59	20,89	12,30
Geri Ödeme Süresi	6 yıl 132 gün	5 yıl 105 gün	7 yıl 251 gün
İndirgenmiş Geri Ö.S.	6 yıl 321 gün	5 yıl 234 gün	8 yıl 114 gün

Fiziki ve fiziki olmayan yapının birlikte çalışması durumunda projenin iki bileşeninin yaratacağı sinerjinin boyutunu tahmin edilenden daha büyük olması kaçınılmazdı. Yapılan analizler sonucunda, temel senaryoda projenin net bugünkü değeri (50,58 m) ve iç karlılık oranı (%16,59) oldukça yüksek çıkmış, geri ödeme süresi ise 6 yıl 132 gün olmuştur.

Yapılan senaryo analizi sonucunda, ortalama gelir gerçekleşme oranı %84 olan iyimser senaryoda projenin net bugünkü değeri 69,89 milyon € olmuştur. Bu senaryoda iç karlılık oranı %20,89 olarak bulunmuş, geri ödeme süresi de 5 yıl 105 gün olarak hesaplanmıştır. Ortalama gelir gerçekleşme oranının %57 olduğu kötümser senaryoda ise projenin net bugünkü değeri 32,17 milyon €, iç karlılık oranı %12,30, geri ödeme süresi ise 7 yıl 251 gün olarak hesaplanmıştır. Kötümser senaryoda, net bugünkü değerin iskonto oranındaki değişime gösterdiği yüksek duyarlılık dikkate alınması gereken bir konudur.

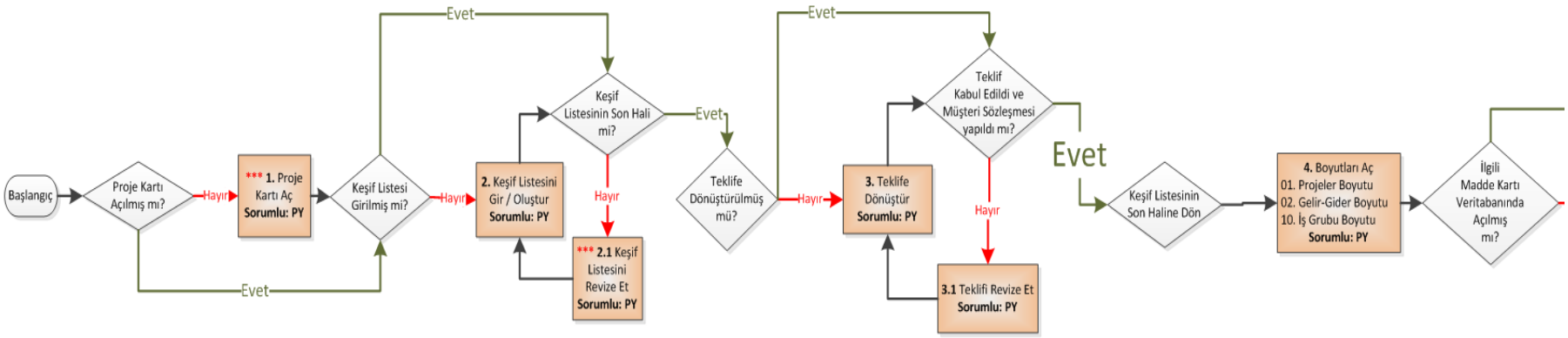
En iyi durumda da (69,89 m), en kötü durumda da (32,17 m.) net bugünkü değerin pozitif olduğunu, bu değerlerin projenin yapılabilirliği açısından önemli bir gösterge olduğunu

söyleyebiliriz. Yurt içi piyasalarda %2-3 bandında, yurt dışı uzun vadeli borç piyasalarında %4-6 bandında faiz oranlarının konuşulduğu bir para birimi için hesaplanan iç karlılık oranlarının yine en kötü olasılıkla %12,30 olarak hesaplanması da projenin, yapılan varsayımlar ışığında, ne kadar sağlam bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Eğer yabancı kaynak oranı sıfır olarak alınırsa, yani projenin öz kaynakla finanse edileceği kabul edilirse, bu durumda bu oran %18 sınırına dayanacaktır ki, bunun en basit ifadeyle anlamı, bu projenin geçekleştirilebilmesi için ödenebilecek faiz oranının %18 olduğudur. Yani %18 faizle borçlanarak, projenin gerçekleştirilmesi durumunda bile ASANTEPARK yapılabilir bir proje olacaktır.

Yapılan bütün analizlerde pazara ilişkin beklentilerin öne çıkmasına karşılık, ASANTEPARK benzeri bir yapının mevcut olmaması da bu konuda yapılan varsayımların matematiksel tahminlere dayanmasının önüne geçmekte, bu durum da projenin temel risk alanını oluşturmaktadır.

Buna karşılık, böyle bir yapının sektörde öncü rol oynayacağı ve aslında kendi sektörünü yaratacağı yani lider firma olacağı düşünülünce, sektörü şekillendirme kapasitesine sahip olduğu, bu nedenle karlılığının çok yüksek olmasının beklenebileceği söylenebilir.

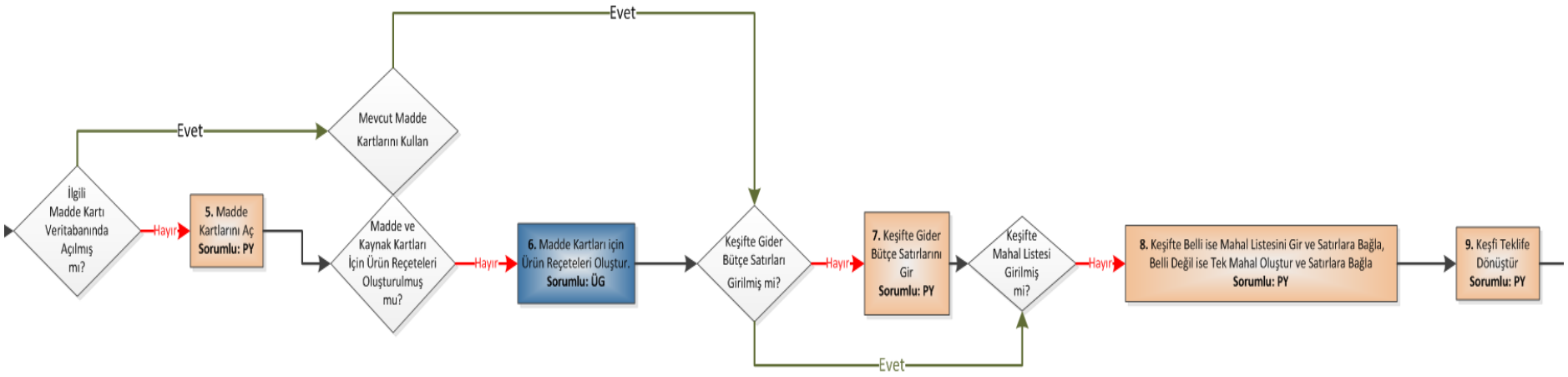
Şekil 35. Gün Şirketleri İş Akış Şeması

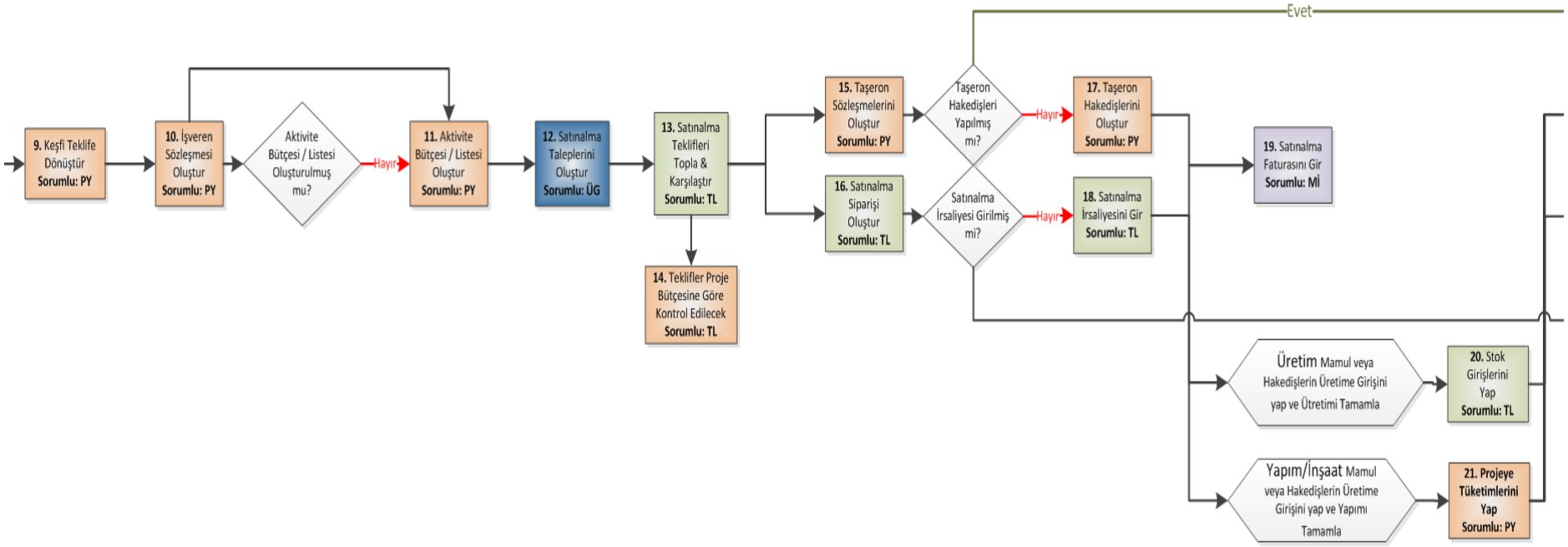


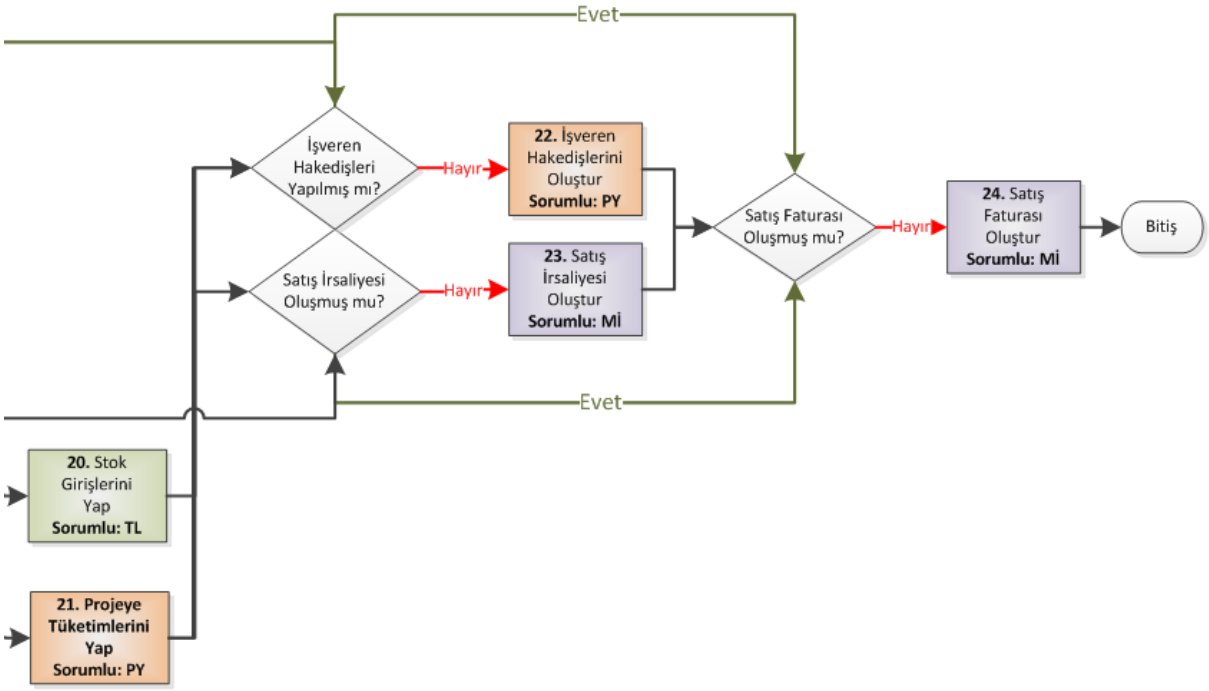
AÇIKLAMALAR

PY : Proje Yönetmeni
ÜG : Üretim Grubu
TL : Ticaret Lojistik
Mİ : Mali İşler

*** **1. Proje Kartı Aç :** Navision'dan Proje No alınacak ve dosya sunucusunda da (Ortak) alınan aynı isim ile Projenin durumuna göre ilgili klasör içine açılacaktır.
*** **2.1 Keşif Listesini Revize Et :**


Evet
Evet
Mevcut Madde Kartlarını Kullan
İlgili Madde Kartı Veritabanında Açılmış mı?
Hayır
5. Madde Kartlarını Aç
Sorumlu: PY
Madde ve Kaynak Kartları İçin Ürün Reçeteleri Oluşturulmuş mu?
Hayır
6. Madde Kartları için Ürün Reçeteleri Oluştur.
Sorumlu: ÜG
Keşifte Gider Bütçe Satırları Girilmiş mi?
Hayır
7. Keşifte Gider Bütçe Satırlarını Gir
Sorumlu: PY
Keşifte Mahal Listesi Girilmiş mi?
Hayır
8. Keşifte Belli ise Mahal Listesini Gir ve Satırlara Bağla, Belli Değil ise Tek Mahal Oluştur ve Satırlara Bağla
Sorumlu: PY
9. Keşfi Teklife Dönüştür
Sorumlu: PY
Evet


9. Keşfi Teklife Dönüştür Sorumlu: PY
10. İşveren Sözleşmesi Oluştur Sorumlu: PY
Aktivite Bütçesi / Listesi Oluşturulmuş mu?
Hayır
11. Aktivite Bütçesi / Listesi Oluştur Sorumlu: PY
12. Satınalma Taleplerini Oluştur Sorumlu: ÜG
13. Satınalma Teklifleri Topla & Karşılaştır Sorumlu: TL
14. Teklifler Proje Bütçesine Göre Kontrol Edilecek Sorumlu: TL
15. Taşeron Sözleşmelerini Oluştur Sorumlu: PY
16. Satınalma Siparişi Oluştur Sorumlu: TL
Taşeron Hakedişleri Yapılmış mi?
Satınalma İrsaliyesi Girilmiş mi?
Evet
Hayır
Hayır
17. Taşeron Hakedişlerini Oluştur Sorumlu: PY
18. Satınalma İrsaliyesini Gir Sorumlu: TL
19. Satınalma Faturasını Gir Sorumlu: Mİ
Üretim Mamul veya Hakedişlerin Üretime Girişini yap ve Ütretimi Tamamla
20. Stok Girişlerini Yap Sorumlu: TL
Yapım/İnşaat Mamul veya Hakedişlerin Üretime Girişini yap ve Yapımı Tamamla
21. Projeye Tüketimlerini Yap Sorumlu: PY


Evet
İşveren Hakedişleri Yapılmış mı?
Hayır
22. İşveren Hakedişlerini Oluştur Sorumlu: PY
Satış İrsaliyesi Oluşmuş mu?
Hayır
23. Satış İrsaliyesi Oluştur Sorumlu: Mİ
Satış Faturası Oluşmuş mu?
Hayır
24. Satış Faturası Oluştur Sorumlu: Mİ
Bitiş
Evet
20. Stok Girişlerini Yap Sorumlu: TL
21. Projeye Tüketimlerini Yap Sorumlu: PY

Şekil 36. İKOOR Bina ve Tesis Değeri

TESİS DEĞERİ

A. BİNA DEĞERİ:

1. Prefabrik betonarme inşa tarzında çatısı beton makas ve kirişler üzeri poliüretanlı sandviç panel inşaa tarzında fabrika binası (%10 yıpranma payı tenzilli) : 9.736,00 M2 X 400- TL/M2 x 0,9	3.894.400,00 TL
2. Prefabrik betonarme inşa tarzında, ana fabrika binası içerisinde yer alan ve ofisler ile showroom olarak dizayn edilmiş 2 katlı bölüm inşaat maliyet değeri (%10 yıpranma payı tenzilli) :2.016,00- M2 X 650,00.-TL / M2 X 0,9	1.179.360,00 TL
3. Demir konstrüksiyon inşa tarzında ve tavanları saç kaplı tüm sundurma yapılar inşaat maliyet değeri (%10 yıpranma payı tenzilli) : 300 M2 X 76,50.-TL / M2 x 0,9	20.655,00 TL
4. Duvarı beton çatıları demir konstrüsiyon üzeri saç ve atermit kaplı kompresör dairesi ile kazan dairesi inşaat maliyet değeri (%10 yıpranma payı tenzilli) :69,00 M2 X 130,00.-TL / M2 x 0,9	8.104,05 TL
5. 7 metre yüksekliğinde 15,75 m2 alana sahip yer altı su deposu inşaat maliyet bedeli: 15,75 m2 X 235,00.-TL / M2	3.701,25 TL
6. Tesis arazisi dahilinde yer alan nizamiye binası ile muhtelif küçük alanlı inşai yapılar, çevre düzenleme ve beton direkli çitler, nizamiye araç giriş kapısı üzerine maktuen	35.000,00 TL
TOPLAM:	**5.141.220,30 TL**
%18 KDV:	925.419,65 TL
GENEL TOPLAM	**6.066.639,95 TL**

B. TEMELLER :

1. Prefabrik betonarme inşa tarzında çatısı beton makas ve kirişler üzeri poliüretanlı sandviç panel inşaa tarzında içerisinde kısmi 2.katta mevcut olan fabrika binası temel inşaat değeri : 10.800,00 M2 X 100,00- TL/M2	1.080.000,00 TL
2. Sundurma tarzında yapılar temel yapım inşaat maliyet bedeli 300 m2 X 8,50.- TL / M2	2.550,00 TL
3. Duvarları beton, çatıları demir konstrüsiyon üzeri saç ve atermit kaplı kompresör dairesi ile kazan dairesi temel yapım inşaat maliyet bedeli :69,00 M2 X 14,50.-TL / M2	1.000,50 TL
TOPLAM	**1.083.550,50 TL**
% 18 KDV :	195.039,09 TL
GENEL TOPLAM:	**1.278.589,59 TL**

TESİS DEĞERİ

BİNA	6.066.639,95 TL
TEMELLER	1.278.589,59 TL
TOPLAM DEĞER	7.345.229,54 TL

ANADOLU
ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ
İç Anadolu Bölge Müdürlüğü
Zafer Caddesi Farabi Sokak No: 43
06530 Kavaklıdere / ANKARA
Tel: 0850 744 0 744 Faks: 0850 744 0 749
Sevk Mükellefler V.D. 888 006 1327

ERTUĞRUL MUHSİN SARIYAL
MAKİNE MÜHENDİSİ
SİGORTA EKSPERİ
01.02.2014

TESİS DEĞERİ (KDV DAHİL)

MAKİNE-TESİSAT RAYİÇ BEDELİ	2.320.287,10 TL
HAREKETLİ MAKİNELER RAYİÇ BEDELİ	40.887,00 TL
DEMİRBAŞLAR	885.000,00 TL
ELEKTRONİK CİHAZ RAYİÇ BEDELİ	212.022,40 TL
CAM KIRILMASI RAYİÇ BEDELİ	90.860,00 TL
DEKORASYONLAR	59.000,00 TL
TOPLAM	**3.608.056,50 TL**

ANADOLU
Türk Sigorta Şirketi
Anadolu Bölge Müdürlüğü
Ankara Caddesi Farabi Sokak No: 43
Kavaklıdere / ANKARA
Mükellefler V.D. 068 006 1327

ERTUĞRUL MUHSİN SARIYAL
MAKİNE MÜHENDİSİ
SİGORTA EKSPERİ
01.02.2014