

GÖSTERGE



Cem Kadioğlu



Merter Gürgün



Özgür Köylüoğlu



İlhami Akkum



Erhan Demirtaş



Tayfun Özdemir



Tülay Yazar Öztürk

Gayrimenkulü Doğru Yönetmek

FOLKART MONA

MAVİŞEHİR



İZMİR'İN EN İYİSİYLE TANIŞMAYA DAVETLİSİNİZ!

Sizi lokasyonu, mimarisi ve yaşam standartları ile benzersiz olan Folkart Mona ile tanışmaya davet ediyoruz.

Folkart Mona Mavişehir'de ayrıcalıklı bir yaşam sizi bekliyor.

ÇÜNKÜ SEN BUNA DEĞERSİN.

444 22 78 | folkart.com.tr

Dünya ve Türkiye'de Genel Görünüm

2025 yılı sistemik risklerin oldukça arttığı bir dönem olarak tarihe geçti. Bir yandan ABD Başkanı Trump'ın uygulamaya çalıştığı yeni gümrük vergileri ve buna bağlı düzenlemelerin getirdiği dalgalanmalar, diğer yandan Ortadoğu'da yaşanan sıcak savaş ortamı ile uzun bir süredir devam eden Ukrayna-Rusya savaşı karar alıcılar açısından önemli risk faktörleri oldu. Bu tip jeopolitik gelişmelere ek olarak ABD-Venezüella, ABD-Grönland gerginlikleriyle artan belirsizlikler 2026 yılına sarkmış görünmektedir.

Yukarıdaki gelişmelerle birlikte izlenmesi gereken emtia fiyatlarındaki oynaklık, ticaret savaşlarına bağlı olarak dünya ekonomisinde yaşanan durgunluk, ürün bazlı sınırlamalar gibi oldukça farklı sonuçların doğduğu bir çoklu risk ortamı oluşmuştur.

ABD Merkez Bankası da Trump'ın uygulamaya koyduğu yeni maliye politikaları nedeniyle Eylül ayına kadarki süreçte oldukça muhafazakar davranmış, faiz indirimini ötelemiştir. Bu tutum Trump tarafından çok eleştirilmiş hatta Fed'in bağımsızlığı konusu finans çevrelerince tartışılır olmuştur. 2026 yılı Mayıs ayında Fed başkanının görev süresinin dolacak olması ve para politikası kararlarının alındığı komite (FOMC) üyelerinde yapılacak değişiklikler ABD Merkez Bankası üstündeki siyasi baskıyı artırarak daha gevşek bir para politikası uygulamasına neden olabilecektir.

ABD Başkanının uygulamaya çalıştığı ekonomi politikaları diğer ülkelerin para ve maliye politikaları üzerinde de baskı oluşturmuştur. Gerek küresel ticaretin yeni vergi oranları sonrası nasıl bir yol izleyeceği gerekse buna karşı diğer ülkelerin alacağı önlemler küresel büyüme üzerindeki riskleri artıracaktır. Bunlarla beraber uluslararası ilişkilerde yükselen "güçlü kuralı koyar" anlayışı yeni bir orta çağ izlenimi vermekte olup sürecin yarattığı belirsizliklere karşı ülke yönetimleri temkinli olmaya çalışmaktadır.

Dünya ekonomisinde İkinci Dünya Savaşından bu yana görülen en radikal değişikliklerden birisi olan korumacı yaklaşım ve yaptırım silahına dayalı ekonomik anlayış pek çok ülkeyi bölgesel iş birliklerine zorlamaktadır. Diğer yandan nadir element ve mineraller ile sanayi metallerinin hammadde arzlarında da dengesizlikler ve kısıtlamalar gözlenmektedir.

"Trump riski" çağı olarak adlandırabileceğimiz bu dönem, gümrük duvarlarından, korumacılığa, jeopolitik risklere, ekonomik dengesizliklere, ülke yönetimlerinde görülen değişikliklere varıncaya kadar ekonomik ve sosyal sonuçların olacağı bir dönemden geçtiğimize işaret etmektedir.

Yukarıda özet olarak ifade edilen sosyoekonomik ve jeopolitik gelişmeler başta küresel büyüme ve ticaret olmak üzere pek çok değişkeni etkilemektedir. Küresel gelişmelerin ekonomik tahminlere yansımaları uluslararası kuruluşların hazırladığı raporlarda da gözlemleniyoruz.

IMF, Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'nun Ekim sayısını "Küresel Ekonomi Değişim İçinde, Beklentiler Sönük Kalmaya Devam Ediyor" başlığıyla yayımladı.¹

IMF raporunda öne çıkan konuları şöyle özetleyebiliriz:

- Küresel ekonomik büyümenin 2024'teki %3,3 seviyesinden 2025'te %3,2'ye ve 2026'da %3,1'e gerileyeceğinin öngörüldüğü belirtildi. Kurum, yayımladığı ara dönem değerlemesinde (Temmuz 2025) dünyadaki büyüme hızını % 3 olarak tahmin etmişti.
- Ticaret politikası belirsizliğinin, ticaret ortakları arasında net, şeffaf ve kalıcı anlaşmaların olmaması nedeniyle yüksek seviyede kalmaya devam ettiği ve odağın nihai tarife düzeyinden, bunların fiyatlar, yatırımlar ve tüketim üzerindeki etkisine kaymaya başladığı ifade edildi.
- 2025 yılının dokuz aylık dönemi baz alındığında, korumacı ticaret önlemlerinin ekonomik faaliyet ve fiyatlar üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu belirtilen raporda, yılın ilk yarısında büyümenin dayanıklılığını koruduğu aktarıldı.
- Korumacı önlemlerin olumsuz etkilerinin görülmeye başladığına dair artan işaretler olduğuna değinilen raporda, ticaret politikası belirsizliğinin 2025 ve 2026 boyunca yüksek seviyede kalmaya devam etmesinin beklendiği ifade edildi.
- Küresel ekonomi daha parçalanmış bir manzaraya doğru kayarken görünüme yönelik risklerin arttığı kaydedildi.
- ABD ekonomisine ilişkin büyüme beklentisinin 2025 yılı için %1,9'dan %2'ye, 2026 yılı için %2'den %2,1'e çıkarıldığı belirtildi.
- Avro Bölgesi ekonomisine ilişkin büyüme tahmininin 2025 yılı için %1'den %1,2'ye yükseltildiği ifade edilen raporda, bölge ekonomisinin gelecek yıla ilişkin büyüme tahmininin ise %1,2'den %1,1'e düşürüldüğü aktarıldı.

Söz konusu raporda Türkiye'yle ilgili şu tespitler bulunmaktadır:

İ Türkiye ekonomisinin 2025 yılında %3,5, 2026 yılında ise %3,7 büyümesi beklenmektedir. IMF, ara dönem (Temmuz 2025) tahminlerinde, Türkiye ekonomisinin 2025 yılında %3, 2026 yılında ise %3,3 büyüyeceğinin öngörmüştü.

İ Türkiye için ortalama enflasyon tahminlerinin 2025 yılı için %34,9 ve 2026 yılı için %24,7 olacağı tahmin edilmiştir.

İ Raporda, işsizlik oranına ilişkin beklentilerin 2025 ve 2026 için %8,3 düzeyinde olabileceği vurgulanmıştır.

Gelişmiş ülkelere nazaran gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızlarının daha canlı olduğu ifade edilebilir. Diğer yandan 2025 yılında gelişmekte olan ülkelerin sanılandan daha fazla dirençli ekonomik yapılaraya sahip olduklarına dair kanaatler de oluşmaya başlamıştır.

Türkiye'nin göreceli olarak ABD gümrük vergilerinden daha az etkileneceği beklentisi, petrol, doğalgaz ve bazı temel girdi maliyetlerinde yaşanan fiyat gerilemeleriyle birlikte, para politikası daha ılımlı bir görünüm çizmiştir. Ancak enflasyonda tek haneye inilememesi ve faiz oranlarının buna bağlı yüksek seyri yapısal anlamda risk unsuru olarak dikkat çekmektedir.

11 Aralık tarihinde TCMB, politika faizi oranını %39,5'den %38'e indirdi. Kurum tarafından yapılan açıklamada, "Kasım ayında tüketici enflasyonu gıda fiyatlarındaki gelişmelerle beklenenden düşük gerçekleşmiştir. Enflasyonun ana eğilimi eylül ayındaki artıştan sonra ekim ve kasım aylarında bir miktar gerilemiştir. Üçüncü çeyrekte dönemlik büyüme öngörülenden yüksek gerçekleşmiştir. Son çeyreğe ilişkin öncü göstergeler talep koşullarının dezenflasyon sürecine verdiği desteğin sürdüğüne işaret etmektedir. Enflasyon beklentileri ve fiyatlamaya davranışları iyileşme işaretleri göstermekle birlikte dezenflasyon süreci açısından risk unsuru olmaya devam etmektedir"² denilmektedir. Bu bağlamda enflasyon trendi ve diğer makroekonomik değişkenlerin 2026 yılında da takip edilip bu yönde karar verileceği öngörülebilir.

Politika faizlerinin gerilemesi belli bir süre sonra kredi ve mevduat faizlerinde de aşağı yönlü bir hareket doğuracaktır. Bu sürecin işletme kredi maliyetlerinde düşüş ve talebin belli ölçüde canlanmasına neden olabileceği dikkatlerden kaçmamalıdır. Sürecin inşaat ve gayrimenkul sektörü üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenebilir.

İnşaat ve gayrimenkul sektörünün bileşenlerinin makroekonomik konjonktürden etkilenmesi kaçınılmazdır. Zaten ilgili sektörlerin genel ekonomik konjonktürle ilgili korelasyonları da yüksektir. Geçtiğimiz 25 yıl boyunca, Türkiye'de inşaat sektörü, ekonominin büyümesine paralel bir genişleme yaşamıştır. 2026'da da benzer bir sürecin yaşanması olasıdır. Dünya ölçeği ve ülkemizin potansiyeline bakıldığında ise inşaat sektörünün uygun konjonktürde daha fazla büyüme olanağı bulunmaktadır.

Gayrimenkul ve Konut Sektörünün Değerlendirilmesi

Yaratdığı katma değer ve istihdam olanaklarıyla ülke ekonomileri için çoğu zaman bir kaldıraç görevi üstlenen inşaat sektörü ayrı bir öneme sahiptir. Zira günümüzde inşaat, yalnızca çevrenin inşa edilmesini değil, bakım, onarım ve işletilmesine de katkıda bulunan faaliyetlerin tümünü içerecek şekilde değerlendirilmektedir.

Ülkemizde demografik etmenler (genç nüfus, evlenme/boşanma, taşınma, yurtiçi göçler ile yurtdışından göçler) ile kentleşme olgusunda yaşanan değişimlerden dolayı sürdürülebilir doğal bir konut talebi mevcuttur. Bu talep zaman zaman içinde yaşanan konjonktüre göre fazlalaşıp azalabilmektedir. Ancak değişen sosyolojik şartlar, özellikle Z kuşağında mal sahipliğinden çok kullanım eğilimini dünya genelinde artırmış görülmektedir. Diğer bir husus da konut sahipliği oranının özellikle orta gelir grubunda erişilebilirlik sorununa bağlı olarak devam ettiğidir. Buna karşılık başta kamu olmak üzere çeşitli kurumlar, orta gelir düzeyindeki kişilerin ev sahibi olabilmesi için çalışmalarını devam ettirmektedir.

Gayrimenkul sektörünün önemli göstergelerinden birisi de konut satış rakamlarıdır.³ 2025 yılı on bir aylık döneminde toplam satışlar 1.434.133 adet olarak gerçekleşmiştir. 2024 yılının aynı dönemine göre %13,3 dolayında bir artış görülmüştür. Aynı dönemdeki satışların 207.519 adeti ipotekli olarak gerçekleşirken bir önceki yılın aynı dönemine göre %53,5'lik bir artışı işaret etmektedir. İlgili dönemde birinci el satışlar 444.096 adet, ikinci el satışlar ise 990.037 adet olarak kayıtlara geçmiştir.

2025 yılı Kasım ayı itibarıyla gayrimenkul piyasası bozulan risk beklentilerine rağmen oldukça canlı bir görünüm sergilemiştir. Canlılığın nedeni olarak; faizlerdeki düşme beklentisi, buna bağlı olarak gayrimenkul fiyatlarında olan/olabilecek artış eğilimi, göreceli konut kredilerine ulaşılabilirliğin artması, faiz, altın, KKM gibi yatırım araçlarından gelir elde edenlerin bu geliri gayrimenkulde değerlendirmek istemeleri, 6 Şubat depremi sonrası artan iç göç hareketliliği, kentsel dönüşümün tekrar ivmelenmesi gibi unsurlar sayılabilir.

Yabancı uyruklu kişilerin Türkiye'den 2025 yılının on bir aylık döneminde aldığı konut adedi 18.993 olmuştur. Yabancılar yapılan konut satışları Ocak-Kasım döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre %11,1 oranında gerilemiştir. 2012 yılında yapılan yabancı uyruklu kişilere taşınmaz satışıyla ilgili düzenleme sonrasında başta konut olmak üzere diğer taşınmaz çeşitlerine de ciddi bir yabancı ilgisi oldu. Yabancı tabiiyetten gerçek ve tüzel kişilerin Türkiye'de gayrimenkul almasıyla ilgili bu düzenlemeden sonra artan ilgi oturma izni ve vatandaşlık verilmesi ve 2022 yılına kadar gözlemlenen güçlü trend son birkaç yıldır oldukça zayıflamış görülmektedir. Bu duruma neden olarak, iç ve dış konjonktürde görülen değişimler, TL'nin göreceli olarak değerli olması, konut fiyatlarının rekabet halinde olduğumuz ülkelere göre yüksekliği sayılabilir. Konuyla ilgili

diğer ilginç bir durum ise geçmişte konut alıp vatandaşlık, oturma izni gibi hakları edinmiş kişilerin sahip oldukları gayrimenkulleri satma eğilimlerinin bulunmasıdır.

Son birkaç yıldır dikkatli takip edilmesi gereken diğer bir nokta ise Türk vatandaşlarının yurtdışından taşınmaz alımlarında yaşanan artışlardır. TCMB tarafından açıklanan ödemeler dengesi verilerine göre, Türkiye'de yerleşiklerin yurtdışındaki gayrimenkul yatırımlarında son beş yılda oldukça hızlı bir artış yaşanmıştır. 2021 yılında 216 milyon dolar olan yıllık yatırım tutarı, Kasım 2025 itibarıyla 2 milyar 657 milyon dolara yükselmiştir. Eğilim 2026 yılında da devam edecek bir momentuma sahiptir. Türk vatandaşlarının yurtdışında taşınmaz almalarında; altın vize ve vize kolaylığı, eğitim, göreceli olarak taşınmaz fiyatlarının ucuz olması, yatırımın geri dönüş süresinin hızı gibi unsurlar belirleyici olmaktadır. Eğilimin bu yönlü devam etmesi durumunda yabancıların Türkiye'den taşınmaz almalarından daha fazla Türk vatandaşlarının yurtdışından taşınmaz almaları nedeniyle nette döviz azaltıcı bir süreç yaşanabilecektir.

İki buçuk yıldır uygulanan enflasyonla mücadele programı belli oranda başarı kazanıp dezenflasyon yaşandıysa da hali hazırda devam eden yapışkan eğilim tüm varlık fiyatlarını olduğu gibi gayrimenkul fiyatlarını da etkilemiştir. TCMB tarafından açıklanan konut fiyat endeksinde (KFE) baktığımızda nominal artışın etkisiyle Kasım ayı itibarıyla reel olarak cüzi bir artış yaşanmıştır. Oldukça uzun süredir enflasyonun altında kalan nominal artışların reel anlamda yükselmesi dikkat çekmiştir. Dezenflasyon süreci ve talep canlılığı bu noktada etkin görünmektedir.

2025 yılı Kasım ayında bir önceki aya göre %2,7 oranında artan KFE, bir önceki yılın aynı ayına göre nominal olarak %31,4 oranında artmış, reel olarak ise %0,3 oranında yükselmiştir.⁴ Üç büyük şehirdeki fiyat değişimlerini incelediğimizde ise 2025 yılı Kasım ayında bir önceki yılın aynı ayına göre, İstanbul, Ankara ve İzmir'de sırasıyla %31,7, 37,9 ve 31,6 oranlarında artış göstermiştir.

Uygulanan ekonomi politikalarının etkisiyle inşaat maliyetlerinde 2024 yılı bahar aylarında başlayan düşüş 2025 yılı boyunca oldukça yatay seyretmiştir. TÜİK verilerine göre⁵ inşaat maliyet endeksi 2025 yılı Kasım ayında bir önceki aya göre %1,14 artmış; bir önceki yılın aynı ayına göre %23,93 yükselmiştir. Bir önceki aya göre malzeme endeksi %1,70 artarken, işçilik endeksi %0,12 artmıştır. Aynı endeksler dönemsel olarak bir önceki yılın aynı ayına göre malzeme endeksi %20,48, işçilik endeksi %30,98 yükselmiştir. Tüm hizmet gruplarında olduğu gibi inşaat işçiliğinde de belli bir oranda enflasyonist eğilim katı bir tutum sergilemektedir.

Gayrimenkul sektörü ve ekonominin önemli bir göstergesi de yapım ruhsatları ile yapı kullanım izinlerindeki eğilimdir. Bu göstergeler hem ekonomik beklentileri okumak hem de sektörün ekonomik ve üretim kaynaklı eğilimini ölçmek adına değerlidir. TÜİK tarafından Kasım ayında açıklanan (III. Çeyrek:

Temmuz-Eylül, 2025)⁶ yapı ruhsatı⁷ verilen bina sayılarına baktığımızda; bir önceki yılın aynı çeyreğine göre, 2025 yılı III. çeyreğinde idare tarafından ruhsatlandırılan bina sayısı %22,3, daire sayısı %54 ve yüz ölçüm %42,6 oranında artmıştır. Aynı döneme ait yapı kullanım izinleri ise; bir önceki yılın aynı çeyreğine göre, 2025 yılı III. çeyreğinde idare tarafından yapı kullanma izni verilen bina sayısı %5,6 daire sayısı %22,8 ve yüz ölçüm %22,8 oranında artmıştır. Yapım ruhsatlarının artması geçtiğimiz yıllarda zayıf seyreden talebin tekrar canlanacağına ilişkin beklentiler, arzın geçmiş yıllarda sınırlı olması, deprem konutu inşaatlarının hızlanması ve kentsel dönüşüm nedeniyle artmış görünmektedir. Yapı kullanım izinlerinin de bu çerçevede belli bir süre sonra artması beklenebilir.

Gerek depreme hazırlık ve kentsel dönüşümde gerekse devam eden inşaa faaliyetleri için finansal sürecin önemi giderek artmaktadır. Söz konusu amaçlara yönelik olarak yeni finansal araçlar, finansal kurumlar ve pazarlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Gayrimenkul sektörünün ekonomi ve finansal anlamada yapısal bir değişime ihtiyaç duyduğu da aşikârdır. Hem arz hem talep yönlü ekonomik/finansal çözümlerin ve buna bağlı çalışmaların önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Türkiye ekonomisinin yeni bir denge arayışı içinde olduğu günümüzde başta inşaat ve gayrimenkul sektörü olmak üzere diğer tüm sektörlerin sürdürülebilir kârlılık ve risk yönetimi kavramlarına ağırlık vermeleri yerinde olacaktır. Dünya konjonktüründe görülen baş döndürücü gelişmeler ciddi bir sistemik risk yaratırken ülkede yürütülen ekonomik programın etkileri inşaat ve gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin sistemik olmayan riskleri de iyi yönetmesini zorunlu kılmıştır.

GYODER Eğitim, Yayınlar ve Bilgi Üretimi Komitesi

¹ <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO, Ekim 2025>

² <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tr/tcmb+tr/main+menu/duyurular/basin/2025/duy2025-63>

³ <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Konut-Satis-Istatistikleri-Agustos-2025-54143>

⁴ <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/8bbac42a-c854-4c58-8b0c-e7e55c35ec2d/KFE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-8bbac42a-c854-4c58-8b0c-e7e55c35ec2d-pBhvk.3>

⁵ <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Insaat-Maliyet-Endeksi-Kasim-2025-53891>

⁶ <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yapi-Izin-Istatistikleri-III.-Ceyrek-Temmuz-Eylul,-2025-54152>

⁷ Yapı izin istatistiklerinde önceki dönemlerde yalnızca belediyeler tarafından düzenlenen yapı belgeleri kapsamlaydı. 2025 yılı ikinci çeyreğinden itibaren kapsam genişletilerek, tüm yetkili idareler tarafından düzenlenen yapı belgeleri istatistiklere dahil edilmiştir.

GYODER GÖSTERGE TÜRKİYE GAYRİMENKUL SEKTÖRÜ RAPORU 2025/4 - SAYI 42

GYODER Adına İmtiyaz Sahibi

Neşecan Çekici, GYODER Yönetim Kurulu Başkanı

Yayın Danışmanı

Prof. Dr. Ali Hepşen, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Finans Anabilim Dalı Öğr. Üyesi

Yayın Koordinatörü

Kuyaş Örs

Kurumsal İletişim, Veri Koordinasyonu ve Pazarlama

Berna Açık Tunçbaş, GYODER Kurumsal İletişim Müdürü

Pınar Aydın, GYODER Üye İlişkileri ve Kaynak Geliştirme Müdürü

İrem Altındağ, GYODER Dijital Medya Yöneticisi

Redaksiyon

Çiçek Öztekin

Grafik Tasarım

Aslıhan Özgen

Kapak Konsept Tasarımı

Emre Çıkınoğlu

Kapak Fotoğrafları

Foto Flu

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Ali Hepşen, İstanbul Üniversitesi

Cansel Yazıcı, Eva Gayrimenkul Değerleme

Dr. Levent Sümer, SMR Strategy

Neşecan Çekici, GYODER Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Serhat Başdoğan, Yıldız Teknik Üniversitesi

İçerik Sağlayan Kurumlar

Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği

Cushman & Wakefield | TR International

Dalfin Finansal ve Kurumsal Çözümler

Endeksa

Epos Gayrimenkul Danışmanlık ve Değerleme

EVA Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık

Garanti BBVA

İTÜ Çevre ve Şehircilik UYG-AR Merkezi

Kamuyu Aydınlatma Platformu

KPMG Merkezi Kayıt Kuruluşu

Merkezi Kayıt Kuruluşu

Mintlab

PROPİN

Servotel Corporation

SMR STRATEGY Strateji, Yönetim, Araştırma

TSKB Gayrimenkul Değerleme

Value Solution Partners

FOLKART

Katkılarıyla

GYODER Gösterge bir GYODER Gayrimenkul Yatırımcıları Derneği yayınıdır. Tüm hakları saklıdır. Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz.

© 2026 Tüm hakları saklıdır.



Yasal Uyarı: GYODER Gösterge Raporu, gayrimenkul sektörüyle ilgili tüm kesimleri bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Tüm veriler, GYODER Eğitim, Yayınlar ve Bilgi Üretimi Komitesi tarafından güvenilir olduğuna inanılan kaynaklardan alınmıştır. Burada yer alan fiyatlar, veriler ve bilgilerin tam ve doğru olduğu garanti edilemez. Rapor, herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Bu kaynakların kullanılması nedeni ile ortaya çıkabilecek hatalardan GYODER ve rapora katkı sağlayan kurumlar sorumlu değildir. Rapor içeriği, haber verilmeksizin değiştirilebilir.

İÇİNDEKİLER

6- GYODER'DEN

12- UZMAN GÖZÜNDEN

12- Konut Kredilerinde Beklentinin
Ötesinde Bir Yıl 2025, Songül Yeşilçimen

16- Yeni Bir Yıla Başlarken Sektörün
Görünümünü, Metin Sancak

18- ÇEYREĞE ÖZEL

18- Gayrimenkulü Doğru Yönetmek, Dr.
İlhami Akkum, Erhan Demirtaş, Merter
Gürgün, Cem Kadioğlu, Dr. Özgür Köylüoğlu,
Tayfun Özdemir, Doç. Dr. Tülay Yazar Öztürk

31- Uzman Gözünden UG Tesis Yönetimi,
Prof. Dr. Yener Coşkun, Dr. Tuğba Güneş,
Dr. K. Serdar Yılmaz

36- VERİLERLE: ÇARPAN ETKİSİ

38- MAKRO GÖSTERGELER

- Harcamalar Yöntemiyle Cari Fiyatlarla
Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
- Yıllık Enflasyon
- Döviz Kuru
- 15+ Yaş İşsizlik Aylık Ortalama
- 15+ Yaş İşsizlik Yıllık Ortalama
- Beklenti ve Güven Endeksleri
- Piyasa Katılımcıları Enflasyon Beklentisi

40- YATIRIM ORTAMI

- Finansal Yatırım Araçlarının Reel Getiri
Oranları
- Doğrudan Yabancı Yatırım

41- İNŞAAT SEKTÖRÜ

- Üretim Yöntemiyle İnşaat Sektörünün
Cari Fiyatlarla GSYH'dan Aldığı Pay
- GSYH İçindeki Pay
- Çeyrek Bazda GSYH İçindeki Pay
- Çeyrek Bazda Büyüme
- İnşaat Sektörü - Milli Gelir Büyüme
Rakamları Karşılaştırması

42- VERİLERLE: KONUT

46- KONUT ÜRETİMİ

- Yapı İzin İstatistikleri ve Değişim
Oranları; Yüzölçümü
- Yapı İzin İstatistikleri ve Değişim
Oranları; Yapı Adedi Daire Sayısı
- İnşaat Maliyet Endeksi; Bir Önceki Yıla
Göre Değişim

- İnşaat Maliyet Endeksi; Maliyet
Gruplarına Göre Değişim

47- KONUT ENDEKSLERİ

- Endeksa GYODER Türkiye Konut Satış
Fiyat Endeksi
- Endeksa GYODER Türkiye Konut Kira
Değer Endeksi
- Endeksa GYODER Satılık/Kiralık Konut
Pazarlama Süresi
- Endeksa GYODER Türkiye Konut Yatırımı
Geri Dönüş Süresi

48- KONUT SATIŞLARI

- Çeyrek Bazda Konut Satışı
- Aylık Konut Satışı
- Aylık İpotekli Konut Satış Oranı
- Yabancılar Yapılan Konut Satışları
- Gayrimenkul Almayı Tercih Eden İlk 10 Ülke
- Yabancılar Tarafından Tercih Edilen İlk
10 Şehir

50- KONUT KREDİLERİ

- Kullanılan Konut Kredisi
- Konut Kredisi Faiz Oranları
- Konut Kredisi; Toplam Bireysel Krediler
Karşılaştırması
- Bankalara Göre Konut Kredisi Dağılımı
- Konut Kredisi Stoku ve Takipteki Krediler
- En Fazla Konut Kredisi Kullanılan İlk 10 İl

52- VERİLERLE: TİCARİ GAYRİMENKUL

54- İSTANBUL'DA OFİS

- Bölgelere Göre A Sınıfı Ofis Stoku Dağılımı
- Bölgelere Göre A Sınıfı Ofis Binalarındaki
Boşluk Oranları
- A Sınıfı Ofis Binalarındaki Boşluk Oranları
Değişimi
- A Sınıfı Ofis Binalarındaki Kira Ortalama
Değişimi
- A Sınıfı En Yüksek Kira

56- ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ

- AVM Perakende Ciro Endeksi
- Ziyaret Sayısı Endeksi
- Yıllara Göre AVM Sayısı ve Toplam
Kiralanan Alan
- Ç4'24 - İllere Göre AVM Yoğunluğu
- Ç4'24 - Mevcut Durum
- Ç4'24 - Yeni AVM Arzı
- Ç4'24 - Yoğunluk

58- TURİSTİK İŞLETMELER

- Toplam Yabancı Ziyaretçi Sayısı
- İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis Sayısı
- Toplam Turist ve Harcamalar

- Beş Büyük Şehir Otel Doluluk Oranı
- Milliyetlere göre Geliş
- Türkiye Doluluk ve Oda Fiyatları - STR Verileri
- İstanbul ve Emsal Şehirler - STR Verileri

62- LOJİSTİK DEPOLAR

- Lojistik Toplam Stok; A, B, C Sınıfı
- Ticari Kullanım Amaçlı Lojistik Stok; A, B,
C Sınıfı
- Birincil Kira
- Toplam Kiralama İşlemleri
- Boşluk Oranları

64- TİCARİ GAYRİMENKUL FİYAT ENDEKSİ

- Ticari Gayrimenkulde Öne Çıkan İller
Endeksa Ticari Gayrimenkul Fiyat Endeksi

66- VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM FONLARI

- Gayrimenkul Yatırım Fonu Pazarı Toplam
Büyüklüğü
- Portföy Yönetim Şirketlerinin Yönettiği
Gayrimenkul Yatırım Fonlarının Hacimlerine
Göre Pazar Payları ve Büyüklükleri
- Gayrimenkul Yatırım Fonları

73- VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

- BIST GYO Endeks Performansı
- BIST GYO Endeks Performansı
- Borsa İstanbul'da İşlem Gören GYO Sayısı
- Halka Açıklık Oranı
- Fiili Dolaşım
- Yabancı İşlemleri - Net Giriş Çıkışlar
- Piyasa Değerleri
- Piyasa Değerleri
- İşlem Hacimleri
- Uyrak Bazında İşlem Hacmi Dağılımı
- Uyrak Bazında Yatırımcı Sayıları
- Uyrak Bazında Halka Açık Kısımın Piyasa
Değerleri
- Uyrak Bazında Halka Açık Kısımın Piyasa
Değerleri Oranları
- Halka Açık Kısımın Piyasa Değerlerine
Göre Kurumsal - Bireysel, Yerli - Yabancı
Yatırım Dağılımı
- Dağıtılan Nakit ve Bedelsiz Temettü Tutarları
- Yatırımcıların Adreslerine Göre İlk 10 Ülke
- GYO'ların Aktif Toplamı Gelişimi
- GYO'ların Sermaye Gelişimi
- GYO'ların Özkaynak Gelişimi
- GYO'ların Dönem Kârı Gelişimi
- GYO'ların Özkaynak Karlılığı Oranı
- GYO'ların Aktif Karlılığı Oranı
- GYO'ların Borçluluk Rasyosu Gelişimi
- GYO'ların Özkaynak Rasyosu Gelişimi
- GYO'ların Fiyat/Kazanç Oranı

Zihin Atölyeleri ile Zirve Yolunu Birlikte Şekillendiriyoruz

GYODER olarak, 20. Gayrimenkul Zirvesi'ne uzanan hazırlık sürecini sektör paydaşlarımızla birlikte şekillendirmek amacıyla hayata geçirdiğimiz Zihin Atölyeleri serisini, sektörün öncelikli gündem başlıklarını ele alan buluşmalarla sürdürüyoruz.

Serimizin ilk buluşmasını, 24 Ekim Pazartesi günü Akfen'in ev sahipliğinde Novotel Istanbul Bosphorus'ta gerçekleştirdik. "Veriyi Doğru Okumak ve Veriyi Doğru Anlamlandırmak" temasıyla düzenlenen atölyede; gayrimenkul sektöründe verinin rolünü, veriye dayalı karar alma süreçlerini ve parçalı veri yapılarının bütünsel bir ekosisteme dönüşümünü ele aldık. Ahmet Akın'ın moderatörlüğünde yürütülen oturumda, verinin doğru okunması ve anlamlandırılması çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirildi.

Zihin Atölyeleri serimizin ikinci buluşmasında, 25 Aralık Perşembe günü New Inn Hotel Old Town ev sahipliğinde sektör paydaşlarımızı bir araya getirdik. "Gayrimenkulde Tasarruf Finansmanı" başlığı altında; tasarruf finansmanı modelinin Türkiye'deki yeri, sektörün ihtiyaçları, mevcut uygulamalar,

düzenleyici çerçeve ve gayrimenkul sektörüyle etkileşim alanlarını ele aldık. Prof. Dr. Ali Hepşen'in moderatörlüğünde yürütülen oturumda, sektör paydaşlarının ve üst düzey yöneticilerin katkılarıyla kapsamlı bir değerlendirme yaptık.

Serimizin üçüncü buluşmasını ise 19 Ocak Pazartesi günü, Assembly Ferko Signature ev sahipliğinde düzenledik. "Yetenek Savaşı" temasıyla gerçekleştirdiğimiz bu atölyede; gayrimenkul sektöründe yetenek çekimi ve elde tutma, kariyer dinamikleri ve kadın istihdamı başlıklarını masaya yatırdık. Buluşmada, sektörün insan kaynağına ilişkin mevcut ihtiyaçları ve geleceğe yönelik yaklaşımları farklı bakış açılarıyla ele aldık.

Zihin Atölyeleri ile 20. Gayrimenkul Zirvesi'nin içerik altyapısını sektörle birlikte oluşturuyor, tartışma alanlarını genişleterek sektörel diyalogu güçlendirmeye devam ediyoruz.



Gayrimenkul Sektöründe Alternatif Finansman Yaklaşımları Masaya Yatırıldı

GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Neşecan Çekici, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) tarafından düzenlenen Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nde, "Projeden Fonlamaya: Gayrimenkulde Alternatif Finansman Yaklaşımları" oturumunda konuşmacı olarak yer aldı.

Murat Onuk'un moderatörlüğünde gerçekleşen oturumda Neşecan Çekici, gayrimenkul sektörünün proje geliştiren bir yapı olmasının ötesine geçerek finansal ürünler üreten, risk yöneten ve kurumsal kapasite oluşturan çok katmanlı bir yapıya dönüştüğünü vurguladı ve GYODER'in bu dönüşümde öncü rol üstlendiğini ve proje bazlı fonlama, GYF'ler ve menkul kıymetleştirme gibi modellerin artık sektörün vazgeçilmez unsurları haline geldiğini ifade etti.



GYODER Yönetim Kurulu Toplantısı Gerçekleştirildi

GYODER Yönetim Kurulu, 26 Kasım Çarşamba akşamı Kuzu Grup Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Özen Kuzu'nun ev sahipliğinde, JW Marriott Hotel İstanbul Marmara Sea'de bir araya geldi.

Toplantıda; 20. Gayrimenkul Zirvesi hazırlıkları, öncesinde düzenlenmesi planlanan atölyeler, Kentsel Dönüşüm Okuryazarlığı Platformu, UNDP iş birliği süreci, inşaatta kadın istihdamını

teşvik eden projeler ve 4T Sertifikası (Teknoloji, Tasarım, Tabiat, Toplum) gibi gündem başlıkları kapsamlı şekilde değerlendirildi.



Abu Dhabi Roadshow'da Uluslararası İş Birlikleri Gündeme Taşındı

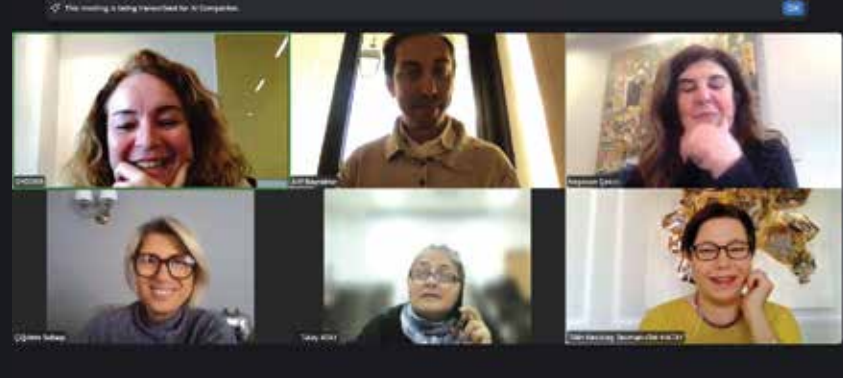
19 Kasım'da Mandarin Oriental Bosphorus'ta düzenlenen "Abu Dhabi International Roadshow for Capital Projects and Infrastructure" başlıklı toplantı kapsamında GYODER Başkan Yardımcısı Burak Kutluğ, "Abu Dhabi Developer Opportunities" oturumunda konuşmacı olarak yer aldı.

Kutluğ konuşmasında, Türk müteahhitlik sektörünün uluslararası yetkinliğini vurgularken, Abu Dhabi ile geliştirilebilecek stratejik iş birlikleri, ortak yatırım fırsatları ve sürdürülebilir altyapı çözümleri hakkında değerlendirmelerde bulundu.



Hatay'ın Yeniden Yapılanmasında Kadın İş Gücü Ön Plana Çıkıyor

GYODER Genç Buluşmasında Sektörel Deneyimler Öne Çıktı



GYODER Genç "İyikiler, Keşkeler & RET" buluşması, 23 Aralık Salı akşamı Yiğit Group - Fortis GY ev sahipliğinde gerçekleştirildi. GYODER Genç Başkanı Cemre Şalcı moderatörlüğünde gerçekleşen buluşmada, Yiğit Group Yönetim Kurulu Başkan Vekili Önder Yiğit konuk olarak yer aldı.

Önder Yiğit, strateji ve büyüme kararlarından yeni iş kollarına, kurumsallaşma süreçlerinden yatırım vizyonuna uzanan geniş bir çerçevede deneyim ve görüşlerini paylaştı. Katılımcılar ayrıca gayrimenkul geliştirmede kritik parametreler, aile şirketlerinde ikinci kuşağın rolü, kentsel dönüşüm süreçleri ve sektörde sık karşılaşılan yanlışlar üzerine kapsamlı bir sohbet gerçekleştirme fırsatı buldu.

TÜKD Hatay Şubesi tarafından yürütülen ve GYODER'in de iş birliği içinde desteklediği "İnşaatın Kadın Ustaları" projesine ilişkin bir bilgilendirme toplantısı gerçekleştirildi.

6 Şubat depremi sonrasında Hatay'ın yeniden inşasında kadın iş gücünün etkin rol almasını hedefleyen proje, kadınlara mesleki eğitim ve istihdam imkânı sunmayı, inşaat sektöründe zihniyet dönüşümünü teşvik etmeyi ve uzun vadede sektörel ölçekte sürdürülebilir bir değişim yaratmayı amaçlıyor.

Toplantıda, projenin kapsamı, hedefleri, eğitim süreçleri ve bölgesel ihtiyaçlar ele alınırken; kadınların yeniden yapılanma sürecine aktif katılımının hem toplumsal hem ekonomik açıdan taşıdığı önem vurgulandı.



Neşecan Çekici, ÇEDBİK Yeşil Binalar Zirvesi'ne Konuk Oldu

GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Neşecan Çekici, 9 Aralık'ta İTÜ Süleyman Demirel Kültür Merkezinde "Sıfırın İnşası: Riskten Fırsata" temasıyla düzenlenen 8. ÇEDBİK Uluslararası Yeşil Binalar ve Şehirler Zirvesi'nde, Gayrimenkulün Yeşil Vizyonu oturumunda konuşmacı olarak yer aldı.

ÇEDBİK Yönetim Kurulu Başkan Vekili Mehmet Sami Kılıç moderatörlüğünde gerçekleşen oturum, Ziraat GYO Genel Müdürü Peyami Ömer Özdilek, İMSAD Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ferdi Erdoğan ve Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi'nden Doç. Dr. Serhat Başdoğan'ın katkılarıyla gerçekleşti.

Neşecan Çekici konuşmasında, sürdürülebilir şehircilik, iklim risklerine karşı dayanıklı yapılaşma, yeşil dönüşümün sektörel etkileri ve gayrimenkulün geleceğinde ortak akıl kritik rolü üzerine değerlendirmelerini paylaştı.



GYODER'den Gelir İdaresi Başkanlığı'na Ziyaret

GYODER; GYO ve GYF'lerin vergilendirme usullerinde yapılan son düzenlemelere ilişkin değerlendirmelerde bulunmak amacıyla Gelir İdaresi Başkanlığı'nı ziyaret etti.

GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Neşecan Çekici, GYODER Yönetim Kurulu Üyesi Abdullah Tolu, Nurol Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ersun Bayraktaroğlu ile Akfen Holding Sermaye Piyasaları Koordinatörü Erkan Özgüç'ten oluşan heyet, Gelir İdaresi Başkanı Bekir Bayraktar ile yapılan görüşmede, konuyla ilgili tereddüt ve çözüm önerilerini paylaştı.

Toplantıda, yeni vergilendirme düzenlemelerinin sektöre etkileri ele alınarak uygulama birliğinin sağlanmasına yönelik değerlendirmelerde bulunuldu.

KentFest'te Kentsel Dönüşüm Ele Alındı

19 Kasım 2025 tarihinde İstanbul Sheraton Grand Ataşehir Otel'de, Kentsel Dönüşüm ve Şehircilik Vakfı tarafından "Şehircilikte Yeni Teknolojiler ve Gelecek Vizyonu" temasıyla düzenlenen KentFest etkinliğinde GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Neşecan Çekici açılış konuşmacısı olarak yer aldı.

Konuşmasında, Türkiye'nin sağlıklı, dirençli ve kapsayıcı kentleşme vizyonuna ulaşmasında planlama, finansman ve yönetim başlıklarının birlikte ele alınmasının gerekliliğine dikkat çeken Çekici, sermaye piyasalarının dönüşüm süreçlerine sağlayabileceği katkısı ve GYODER'in Kentsel Dönüşüm Okuryazarlığı Programı kapsamında yürüttüğü çalışmaları paylaştı.



Gayrimenkulde Gelişen Trendler: Avrupa 2026 Lansmanı Gerçekleşti

Gayrimenkulde Gelişen Trendler: Avrupa 2026 araştırmasının lansmanı, 18 Aralık Perşembe günü PwC Türkiye ofisinde gerçekleştirildi. Açılış bölümünde PwC Türkiye Gayrimenkul Sektörü Lideri Umurcan Gago'nun konuşmasının ardından, PwC Türkiye Kıdemli Vergi Müdürü Birim Saran Çakır ve GSG Hukuk Kıdemli Yönetici Danışmanı Onur Atilla, 2025 yılında vergi ve sermaye piyasaları uygulamalarındaki gelişmelere ilişkin özet değerlendirmelerini paylaştı.

Etkinliğin panel bölümünde ise Ersun Bayraktaroğlu, Neşecan Çekici ve Firuz Soyuer, 2026 raporunun öne çıkan bulgularını ve Türkiye'ye yansımalarını sektör temsilcileriyle birlikte değerlendirdi.



Kentsel Dönüşümün Finansmanı İNDER Zirvesi'nde Çok Boyutlu Olarak Değerlendirildi

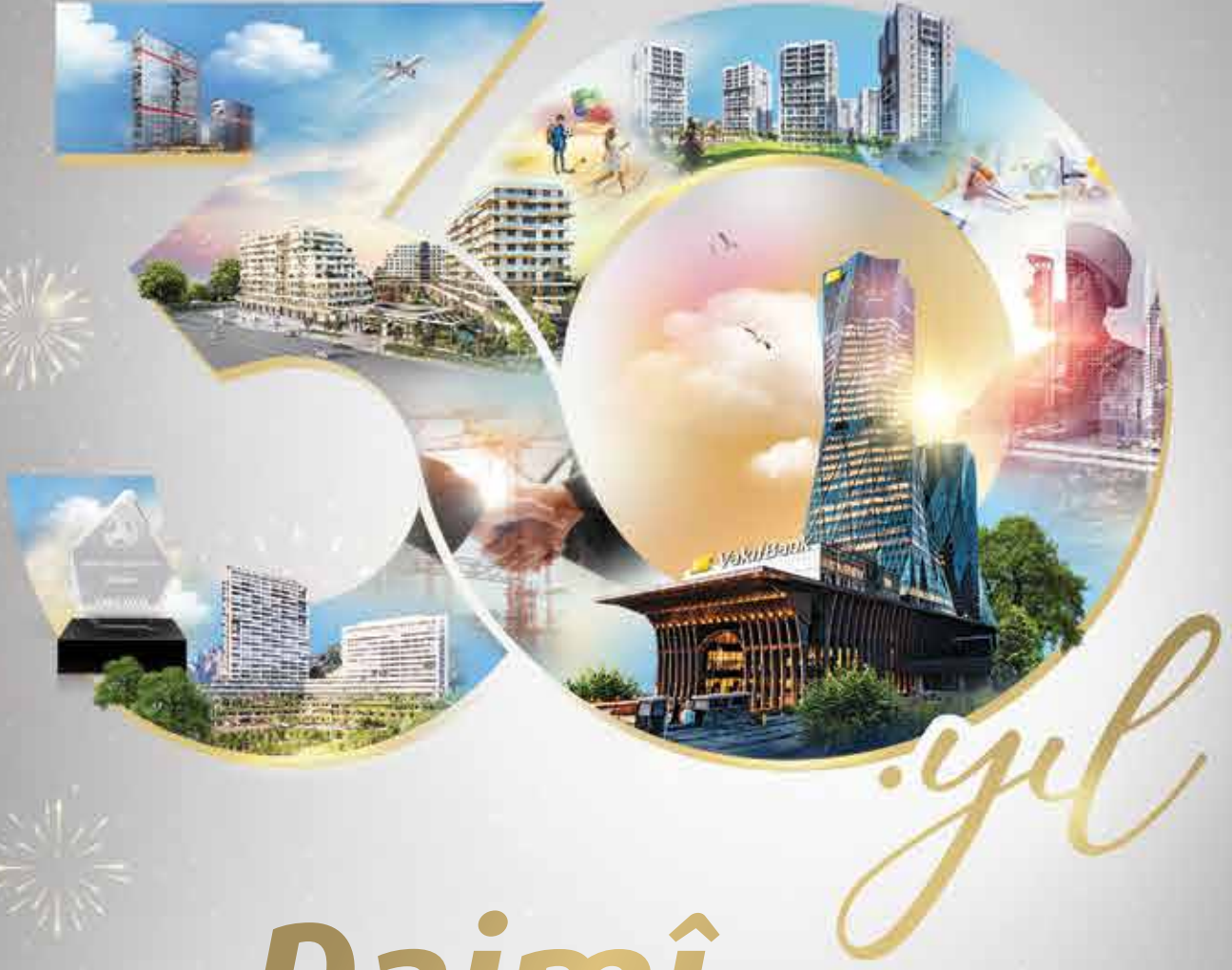
14 Ocak Çarşamba günü düzenlenen İNDER 1. Kentsel Gelişim Zirvesi kapsamında gerçekleştirilen "Kredi mi? Kaynak mı? Mucize mi? Kentsel Dönüşümün Finansı" başlıklı panelde, kentsel dönüşümün finansman boyutu ele alındı.

Panelde konuşmacı olarak yer alan GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Neşecan Çekici, kentsel dönüşümün yalnızca yapı üretimi üzerinden değil, planlama, finansman ve yönetim başlıklarıyla birlikte ele alınması gereken çok boyutlu bir süreç olduğuna dikkat çekti. Çekici, dönüşüm süreçlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için alternatif finansman modellerinin yanı sıra, kentsel dönüşüm okuryazarlığının



artırılmasının kritik önem taşıdığını vurguladı. Zirvede, GYODER'in hazırlamış olduğu Kentsel Dönüşüm Okuryazarlığı içeriği de ekranlardan katılımcılarla paylaşıldı.

Kentsel dönüşüm sürecine dahil olan tüm paydaşların aynı dili konuşmasının ve süreci doğru anlamasının, hem toplumsal uzlaşmayı güçlendirdiği hem de finansman modellerinin etkinliğini artırdığı ifade edildi.



Daimî güven

*30 yıl önce bu yola güvenle çıktık,
bugüne kadar her anımıza sayısız mutluluk, yeni hayaller ve kalıcı değerler sığdırdık.
Bundan sonra da geleneklerimizden aldığımız güç ve ilhamla
geleceğimizi inşa etmeye devam edeceğiz.*



Songül Yeşilçimenli
Konut Finansmanı Direktörü
Garanti BBVA

Konut Kredilerinde Beklentinin Ötesinde Bir Yıl 2025

İnşaat ve gayrimenkul sektörü, yalnızca konut üretimiyle değil, istihdamdan finansmana, şehirleşmeden ekonomik büyümeye Türkiye ekonomisinin en yüksek çarpanlı alanlarından biri. Garanti BBVA olarak sektörü yalnızca bugünün koşullarıyla değil, geçmiş ve gelecek demografik ve yapısal göstergeleriyle değerlendiriyoruz. Her yıl 1 milyona yakın nüfus artışı ile oldukça kalabalık bir ülkeyiz, 86 milyona ulaşan nüfusumuz 41 milyonu aşkın konut stokunda yaşıyor. Her yıl ortalama 500 bin evlilik, 150 bini aşan boşanma var. 1960'lardaki altı kişilik haneler yerini üç kişilik haneler bırakmış durumda. 2015 yılında tek kişinin yaşadığı hanelerin oranı %14 iken, 2024 yılında bu oran %20 oldu. Özetlediğim bu veriler inşaat sektörünün ekonomideki yüksek çarpan etkisiyle birleşince, konut sektörünü ülkemizin finans kurumlarının dikkatle takip ettiği bir sektör haline getiriyor.

Konut kredilerinin [...] sosyal istikrara ve hane halklarının uzun dönemli yatırımlarına katkısı düşünüldüğünde konut kredisi piyasasının derinliğinin artmasını ülkemiz için önemli bir büyüme alanı olarak tanımlamak mümkün.

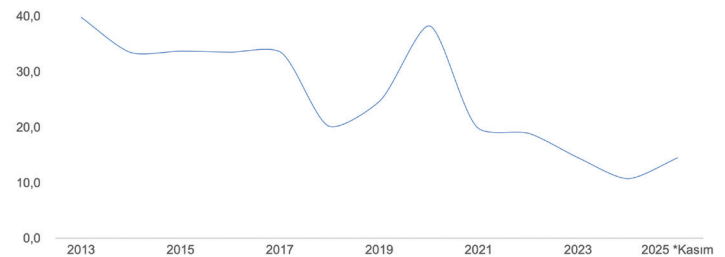
Zorlu geçen 2024 yılı sonrasında yüksek faiz ortamı, sıkı para politikası ve makro ihtiyati düzenlemeler 2025 yılında da konut kredilerindeki daralmanın devam edeceğine işaret ediyordu. Fakat yıl içinde sektör temsilcileri olarak bizler bir kez daha gördük ki, ülkemiz konut piyasası daha derin dinamiklere sahip ve ihtiyaç hiçbir zaman bitmiyor, talep sadece erteleniyor. İnşaat maliyetleri, konut satış fiyatları, konuta ve konut finansmanına erişim konusunda beklediğimiz ortam sağlandığında konut alımına olan talebin her yıl artmasını bekliyoruz. İnşaat sektörü ne olursa olsun, Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri konumunda, ülkemizin demografik potansiyeli ve dinamizmiyle de bu konumunu devam ettiriyor, ettirecek.

2018 yılı sonunda döviz kuru hareketleri, 2020 yılı küresel pandemi süreci derken konut piyasası birçok zorlu testten geçti. 2022'ye gelindiğinde ülkemiz konut kredisi politikalarında yeni bir sayfa açıldı. Konut kredilendirme oranlarında sıkılaşmaya gidildi ve konutun birinci ve ikinci el durumuna, enerji kimlik belgesi ve konut sahipliğine göre bir kural seti belirlendi. Konut kredileri regülasyonundaki bu yapılanma 2023 yılında genişleyerek devam etti. Bu yılların gölgesinde bir 2025 yılı beklerken konut kredisi piyasasında ciddi bir büyümeye tanıklık ettik.

Konut Satışları

2025 yılı Ocak-Kasım döneminde 1.434.133 konut satışı ile bir önceki yıla kıyasla %13 oranında bir artış gerçekleşti. Beklenen Aralık verileri de açıklandığında büyük ihtimalle 1,6 milyon adetlere varan bir satış rakamı göreceğiz. Bu tüm zamanlar içinde geline en yüksek seviye. 2024 yılında satışların %11'i kredili iken, 2025 yılında (Ocak-Kasım) bu oran %14,5'e geldi. İki yılın aynı dönemlerini kıyasladığımızda kredili konut satışlarının %50'den fazla arttığı görülüyor. 2018 yılı öncesinde üç satıştan birinin kredili olduğunu düşündüğümüzde, bugünkü rasyo keskin bir düşüşe işaret etse de 2025 yılı net bir iyileşme yılıydı.

İpotekli Satışların Toplam Satış İçindeki Payı (% , TÜİK)



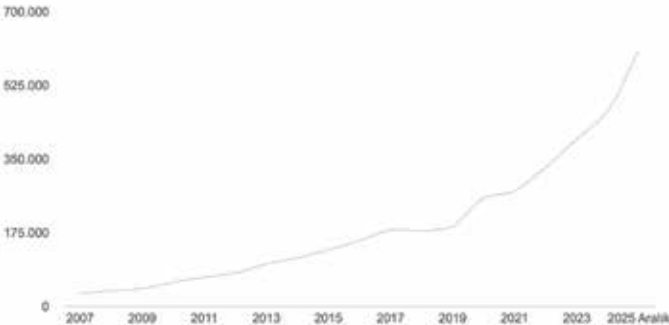
Konut Kredisi Büyüklüğü

Konut kredisi bakiyesi ise konut finansmanı kanununun yürürlüğe girdiği 2007 yılından bu yana artmaya devam ediyor. Her yıl istikrarla büyüyen sektör, yapılan düzenlemeler sonrası ivmesini biraz düşürmüş ve buna bağlı olarak da 2024 yılında %17 (67 milyar) büyüyerek 462,5 milyar büyüklüğe erişmişti. 2025 yılında ise 145 milyar daha büyüyerek, 600 milyar büyüklüğü aştı. Bu, 2024 yılına kıyasla %30 oranında bir artışa işaret ediyor.

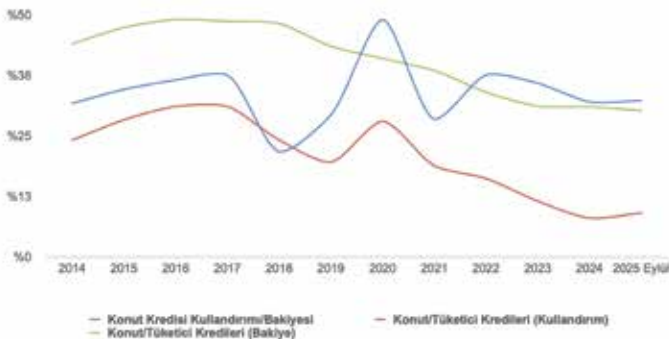
Büyümenin arkasındaki temel neden şüphesiz talep artışı, yani tüketicinin, kredili konut almanın avantajını görmesi. Mevduat faizleriyle kıyaslayınca konut kredisi faiz oranları düşük kalıyor, tüketiciler uzun dönemli borçlanmaktan çekinmiyor, çünkü faizler geri geldiğinde refinansman yapabiliyor. Bunun yanı sıra, 2024 yılından bu yana konut fiyatlarındaki artış enflasyonun altında kaldı. Satış fiyatlarının aksine kiralara enflasyonla her yıl yükselmeye devam ediyor. Faiz ile konut fiyatları arasındaki ters orantılı ilişkiyi de göz önüne alan tüketici, konut alımını fırsat görüyor. Bu, geçtiğimiz yıl da böyle oldu ve talep yıl boyu devam etti.

Peki konut kredisi bakiyesi daha da büyüyemez miydi? Bu sorunun cevabı için birkaç veriye bakalım.

Konut Kredisi Bakiyesi (TBB&BDDK)



Konut ve Tüketici Kredilerinin Gelişimi (TBB)



Konut kredisi, ülkemiz finans sisteminde taşıt ve ihtiyaç kredileri gibi tüketici kredilerinden biridir. 2020 yılı öncesinde her yıl kullanılan tüketici kredilerinin üçte biri konut kredisi iken, bu rasyo geçtiğimiz beş yıl düzenli olarak azalmış ve 2025 yılında %10'a gerilemiştir. Bu durum beklendiği üzere bakiye verilerine de yansdı. 2020 yılı öncesinde konut kredisi bakiyesi tüketici kredilerinin neredeyse yarısıyken, 2020 yılı sonrasında bu rasyo %30 seviyelerine geriledi. Özetle sektörün temsilcilerini şaşırtan büyümesine rağmen konut kredilerinin büyüme hızı tüketici kredilerinin gerisinde kalmış.

Konut kredisi kullanımları ile konut kredisi bakiyesi arasındaki ilişki üzerinden de bir değerlendirme yapmamız gerekirse, sektör her yıl bakiyenin üçte biri kadar yeni kullanıma konu oluyor. Bu durum geçtiğimiz sene de değişmedi.

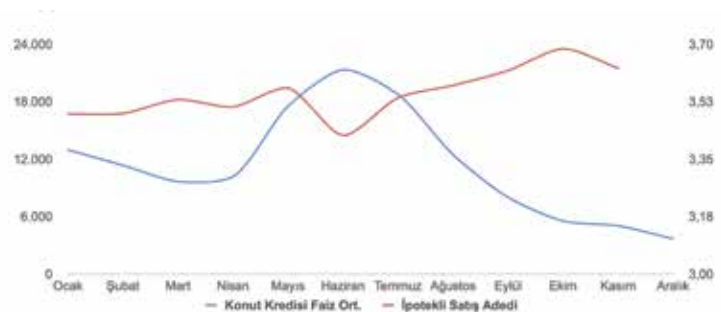
Sorduğumuz soruya geri dönersek, evet konut kredisi bakiyesi daha çarpıcı bir büyüme gösterebilirdi. Enflasyonla mücadele kapsamında ortaya konulan regülasyonların başarılı olduğunu söylemek mümkün.

Regülasyonların da etkisiyle kredi kullanımı talebinin ilk evini alanlardan oluştuğunu görüyoruz. Ülkemizin genç nüfusu bu talebin arkasındaki güç. Kredili konut piyasasındaki bu büyümeye özel ekonomik etkenler dışında tanık olmaya devam edeceğiz. Bununla beraber, konut kredilerinin özellikle ekonomik büyümeye, finans sektörü paydaşlarının dayanıklılığına, sosyal istikrara ve hane halklarının uzun dönemli yatırımlarına katkısı düşünüldüğünde konut kredisi piyasasının derinliğinin artmasını ülkemiz için önemli bir büyüme alanı olarak tanımlamak mümkün.

Konut Kredisi Fiyatlaması

Konut kredisi, bankacılık ürünleri arasında en uzun vadeli kredi. Bankaların uzun vadeli, öngörülebilir nakit akışı ve daha dayanıklı bilanço yapılarına sahip olmalarına katkı sağlayan bir üründen bahsediyoruz. Konut kredisi ürününün bu ayırıştırıcı özelliği, bankaların uzun vadeli faiz beklentilerini baz alarak fiyatlama yapmasını sağlıyor. Konut

İpotekli Satış ve Konut Kredisi Faiz Oranı Ortalaması (TÜİK, TCMB)



kredisi faizi yıl sonunda geldiğimiz noktada %3'ün altına inmiş durumda. Beklentiler 2026 yılında fiyatlamanın bu seviyenin de gerisine gelmesi yönünde.

Konut kredisi fiyatlaması ipotekli satışlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip. Bu durum geçtiğimiz yıl da değişiklik göstermedi ve ters orantılı ilişki yıl boyu devam etti. Konut kredisi faiz oranlarının yükseldiği bahar-yaz dönemi dışında ipotekli satışlarda dengeli bir artış gördük.

Konut Kredisi Tutarı ve Vadesi

Regülasyonlar ve para politikası kararları neticesinde Türkiye'de konut kredilerinin konut talebini yönlendiren ana araç olmaktan çıkıp tamamlayıcı bir finansman unsuru haline gelmesine tanıklık ediyoruz. Kredi tutarı ve konut fiyatları arasındaki bağ giderek zayıflıyor. 2020 yılı öncesinde bir konutun kredilendirme oranı %40 ve üzeriyken, geçtiğimiz son dört yıl ortalama %20 oranına gerilemiş durumda. Ortalama kredi tutarları konut fiyatlarının oldukça gerisinde kaldı. Özellikle son yıllarda artan konut fiyatlarını da göz önüne aldığımızda, konut alıcılarının peşinat ödeme tarafında daha fazla efor sarf ettiklerine tanık oluyoruz.

Kredilendirme oranının azalmasına karşın, ortalama konut kredi tutarında ciddi bir artış görüyoruz. 2025 yılında ortalama kredi tutarı 1,2 milyon TL'yi aştı, oysa bundan sadece beş yıl önce 200 bin TL bandındaydı. Konut fiyatlarının artışı doğrultusunda konut kredisi piyasasında gördüğümüz önemli bir değişim tablosu olarak karşımızda duran bir gerçeklik.

Ülkemizde genel itibariyle on yıl vadeye kadar konut kredisi kullanımı söz konusu. Kredili konut alıcıları bütçelerine göre vade seçiminde bulunabiliyorlar. Fakat 2024 ve 2025 yıllarında talebin değiştiğine tanık olduk ve ortalama vadenin geçtiğimiz yıllara kıyasla kısaldığını gördük. Bu değişimde alıcıların tercihlerinin rol oynadığını söyleyebiliriz. Aslında bankalar

vade-fiyatlama ilişkisi üzerinden stratejilerle tüketicileri uzun vadeli kullandırma yönlendiriyor. Finans kurumları ihtiyacın uzun vadede giderilmesi gerektiğine inanıyor ve konut kredisi faizi düşüş eğilimi gösterdiğinde refinansman imkânı sunuyor. Biz de Garanti BBVA olarak tüketicilere 240 aya kadar konut kredisi sunabiliyoruz.

Son söz niteliğinde birkaç noktaya dikkat çekmek ve 2026 yılına dair öngörülerde bulunmak isterim. Geçtiğimiz yıllarda ilk evini alanları desteklemek adına iyi niyetli çabaların ortaya konduğu bir sistem oluşturulmaya çalışıldı. Fakat burada artan konut fiyatları, kredilendirme oranı, gelir-taksit uyumu açısından düşündüğümüzde, dünyanın gündeminde yer alan erişilebilir konut yapısının ülkemizin de sıcak gündemi olarak devam etmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

2026 yılı konut piyasası adına dengeli büyüme, sürdürülebilir üretim, erişilebilir konut ve yeni konut finansmanı modeli temalarının ön planda tutulacağı bir yıl olacağı benziyor. Politika faizindeki düşüş beklentilerine paralel konut kredi faizleri de aşağı yönlü seyir gösterecektir. Ülkemizin demografik potansiyeli ve üretim gücü ile konut alımına talep artarak devam edecektir. Finans sektörü paydaşları olarak bizler de bu talebi finansman gücü ile desteklemeye devam edeceğiz. Bu vesileyle tüm okurlara sağlıklı, mutlu ve başarılı bir yıl dilerim.

2026 yılı konut piyasası adına dengeli büyüme, sürdürülebilir üretim, erişilebilir konut ve yeni konut finansmanı modeli temalarının ön planda tutulacağı bir yıl olacağı benziyor.

GAYRİMENKULDE KONTROL, **ÖNGÖRÜ VE STRATEJİ** AYNI YERDE.



İMPOMES NEDİR?

İmpomes, mülk yönetimini yalnızca kayıt tutma ve takipten çıkararak veriye dayalı stratejik karar alma sürecine dönüştüren dijital bir mülk yönetimi ve stratejik danışmanlık hizmetidir.

Tüm mülk verilerini toplar

Analiz ederek riskleri önceden bildirir

Yönetici ve yatırımcılara raporlar sunar

Karar süreçlerini hızlandırır

7/24 erişim

İmar ve değer hareketlerinde anlık bildirim

**Bugünü yönetin,
yarına birlikte hazırlanalım.**



0212 662 78 62



Yenibosna Merkez Mah. 29 Ekim Cad. No:3
İstanbul Vizyon Park A-1 Blok Kat:5 D:51 34197
Bahçelievler - İstanbul





Metin Sancak

Folkart Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Yeni Bir Yıla Başlarken Sektörün Görünümü

Dünya genelinde artan belirsizlikler, jeopolitik riskler ve finansal piyasalardaki sıkılaşma eğilimi, gelişmekte olan ekonomiler üzerinde doğal olarak baskı oluşturdu. Türkiye de bu küresel iklimin dışında kalmadı; dış finansman koşullarındaki değişimler ve maliyet artışları iç piyasada etkisini gösterdi. Buna rağmen, ekonomimizin güçlü dinamikleri ve hayata geçirilen istikrar politikalarının sonuçlarının daha net alınacağı, sektör açısından yeniden dengelenme ve yükseliş sürecine girileceği bir döneme yaklaştığımızı inanıyoruz. Türkiye ekonomisine güveniyoruz. Ekonomide inişli çıkışlı dönemler her zaman olabiliyor. Oldu da... Şu an açıkçası sektör zaviyesinden baktığımızda inişli dönemi tarihleyebiliriz. Ama çıkış dönemine geleceğine de inancımız tam. Geçtiğimiz yılın son çeyreğini geçmeyecek şekilde pazarın hazır hale geleceğini öngörüyoruz. Tüketicinin ve üreticinin aynı anda hazır olacağı tarihin 2025'in son çeyreği olmasını bekliyorduk. Enflasyonun düşmeye başlaması, faizlerin gevşemesiyle birlikte alıcının gayrimenkule olan eski ilgisine geri döndüğü, sektörün canlandığı bir şekilde 2025 yılını bitirdik.

Sektör olarak iki yıldır durağan geçen ve bekleme aşamasında olduğumuz süreci geride bırakıyoruz. Biraz daha hareketliliğin arttığı, yatırımın daha agresif olduğu bir döneme giriyoruz.

Gayrimenkul sektörü için hazırlanan raporlara, çalışmalara baktığımızda da bunları görüyoruz. Henüz tam olarak 2025 yılının tüm verilerine ulaşamıyoruz. Önümüzdeki bir iki ay içinde açıklanacak yeni verilerle geçtiğimiz yılın fotoğrafını daha net görebileceğiz.

Faiz İndirimleri Sektörü Hareketlendirdi

Yine de yakın tarihli raporlara bakmamızın faydalı olacağını düşünüyorum. Geçtiğimiz Aralık ayında İş Yatırım Gayrimenkul Sektör Raporu yayımlandı. Raporda “faiz indirimlerinin konut satışlarını desteklediği” belirtiliyor. Söz konusu raporda yer alan, “2025’in ilk on ayında konut satışları güçlü seyrini sürdürürken politika faizindeki gevşeme döngüsünün devamı ile satışların daha da hızlanması beklenmektedir. Nisan ayındaki 350 baz puanlık artış geçici bir yavaşlamaya neden olsa da satışlar dirençli kalmıştır. Temmuz’daki 300, Eylül’deki 250, Ekim’deki 100 ve son olarak Aralık’ta gerçekleştirilen 150 baz puanlık indirimlere ek olarak 2026’da politika faiz indiriminin devam etmesinin konut talebini desteklemesi beklenmektedir” ifadeleri sektör için önemli veriler olarak öne çıkıyor. Faiz indirimlerinin sektörü hareketlendireceğini görebiliyoruz.

Merkez Bankası, son olarak 22 Ocak 2026 tarihinde politika faizini 100 baz puan indirerek yüzde 37’ye çekti. Yüzde 36.5’e indirmesi bekleniyordu ancak açıklanan karar faiz indirimlerinin temkinli bir şekilde devam edeceğinin sinyalini vermiş oldu.

İnşaat Maliyetleri Yukarı Yönlü

İnşaat maliyetlerindeki artışlara da değinmemiz gerekir. TÜİK verilerine göre, inşaat maliyet endeksi, 2025 yılı Kasım ayında bir önceki aya göre %1,14, bir önceki yılın aynı ayına göre %23,93 arttı. Bir önceki aya göre malzeme endeksi %1,70, işçilik endeksi %0,12 arttı. Ayrıca bir önceki yılın aynı ayına göre malzeme endeksi %20,48, işçilik endeksi %30,98 arttı. Bina inşaatı maliyet endeksinde de artış söz konusu. Bir önceki aya göre %1,14, bir önceki yılın aynı ayına göre %23,50 arttı. Bir önceki aya göre malzeme endeksi %1,69, işçilik endeksi %0,17 arttı. Ayrıca bir önceki yılın aynı ayına göre malzeme endeksi %20,03, işçilik endeksi %30,37 arttı.

KMPG’nin Gayrimenkul Sektörel Bakış 2025 İkinci Çeyrek Raporu’nda da benzer noktalara dikkat çekildiğini gördük. Raporda, “Türkiye’de inşaat maliyet endeksi alt kırılımları ele alındığında, malzeme ve işçilik endeksleri bir önceki yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında 2025 ikinci çeyrekte sırasıyla ortalama %18,4 ve %31,7 artmıştır. Çeyreklik ortalamalara bakıldığında inşaat maliyet endeksinde bir önceki yılın aynı dönemine göre %22,9’luk artış kaydedilirken, artış hızının diğer çeyreklerde gözlemlendiği şekilde devam ettiği görülmektedir” ifadelerine yer verildi. Bütün bu veriler, maliyet dinamiklerinin sektör açısından hâlâ dikkatle yönetilmesi gereken bir başlık olduğunu ortaya koyuyor.

Konut Satışları

TÜİK verilerini incelediğimizde ise, Türkiye genelinde konut satışları 2025 yılında bir önceki yıla göre %14,3 oranında artarak 1 milyon 688 bin 910 oldu. Türkiye genelinde konut satışları Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %19,8 oranında artarak 254 bin 777 oldu. Türkiye genelinde ipotekli konut satışları Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %25,2 oranında artarak 29 bin 149 oldu. 2025 yılında gerçekleşen ipotekli konut satışları ise bir önceki yıla göre %49,3 oranında artarak 236 bin 668 oldu. Toplam konut satışları içinde ipotekli satışların payı Aralık ayında %11,4, 2025 yılında %14,0 olarak gerçekleşti. Aralık ayında 7 bin 666; 2025 yılında ise 57 bin 639 ipotekli konut satışı, ilk el olarak gerçekleşti. Türkiye genelinde ilk el konut satış sayısı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %26,2 oranında artarak 96 bin 690 oldu. İlk el konut satışları 2025 yılında bir önceki yıla göre %11,6 oranında artarak 540 bin 786 olarak gerçekleşti. Toplam konut satışları içinde ilk el konut satışlarının payı Aralık ayında %38,0, 2025 yılında %32,0 oldu. Türkiye genelinde ikinci el konut satış sayısı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %16,2 oranında artarak 158 bin 87 oldu. İkinci el konut satışları 2025 yılında bir önceki yıla göre %15,6 oranında artarak 1 milyon 148 bin 124 olarak gerçekleşti.

Bu veriler, konut piyasasında 2025 yılı boyunca belirgin bir canlanmanın başladığını; özellikle yılın son aylarında satış ivmesinin güçlendiğini gösteriyor. İpotekli satışlardaki artış ise, finansman koşullarında yaşanan görece rahatlamayla birlikte alıcının yeniden piyasaya döndüğüne işaret ediyor. İlk el satışların da yükselmesi, yeni üretime yönelik talebin canlı kaldığını ortaya koyarken; sektör açısından 2026'ya daha dengeli ve daha güçlü bir talep zeminiyle girildiğini söylemek mümkün.

Genel eğilime baktığımızda, ikinci el konutlara olan ilginin belirgin biçimde arttığını görüyoruz. Bu durum, alıcıların mevcut koşullarda daha erişilebilir ve hızlı çözümler sunan seçeneklere yöneldiğini gösteriyor. Elbette sıfır konut olarak adlandırdığımız ilk el projelere yönelik talep de canlılığını koruyor; ancak finansmana erişimde yaşanan zorluklar, bu talebin bir kısmının ertelenmesine neden olabiliyor. Nakit sıkışıklığı ve kredi koşullarındaki sıkılık, özellikle yeni konut tarafında karar süreçlerini uzatırken, ikinci el piyasasının daha hareketli bir zeminde ilerlemesini beraberinde getiriyor. Önümüzdeki dönemde faiz indirimlerinin devam etmesiyle birlikte finansmana ulaşımın kolaylaşması, hem ilk el hem de ikinci el konut piyasasında daha dengeli ve güçlü bir canlanmayı destekleyecektir.

2026 Beklentileri

Tüm bu veriler incelediğinde, düşen faizlerle birlikte hem konut üreticilerinin hem alıcılarının finansmana ulaşmada kolaylıklar yaşaması halinde sektörün daha da hareketleneceğini öngörüyoruz. Enflasyon rakamlarının aşağıya çekilmesinin yüksek faiz politikasının gevşemesinde önemli bir adım olduğunu görüyoruz. Hem inşaat maliyetlerinin azalması hem de konuta ulaşımında kolaylıklar sağlanmasını arzu ediyoruz.

Ülkemizin lokomotif sektörlerinden inşaat sektörünün hareketlenmesi ülke ekonomimizin büyümesinde önemli bir rol oynayacaktır. İnşaat sektörünün ülke sanayimize de ciddi katkısı olacaktır.

Hareketlilik Artacak

Sektör olarak iki yıldır durağan geçen ve bekleme aşamasında olduğumuz süreci geride bırakıyoruz. Biraz daha hareketliliğin arttığı, yatırımın daha agresif olduğu bir döneme giriyoruz. Ayrıca inşaat maliyetlerinin enflasyonun altında artmaya başlaması yatırım iştahını biraz daha artırıyor. Bu anlamda, faizlerin 2026 yılında hükümetin açıkladığı plan doğrultusunda düşecek olması sektörü hareketlendirecek. Buna paralel olarak mevduat faizlerinin getirisinin düşecek olması, biz proje geliştiriciler için bir fırsat olarak gözüküyor. Yatırımcı gayrimenkul en önemli yatırım aracı olarak görmeye yeniden başlayacaktır.

“Yatırımlarımızı Sürdürüyoruz”

Sektörde gayrimenkul geliştiriciliği alanında öncü markalardan biri olarak biz ne yaptık? Yatırımlarımızı sürdürdük. Özellikle son iki yıldır ciddi bir hazırlık içerisindeyiz. 2026 ve 2027 yılı beklentilerimiz doğrultusunda yatırımlarımıza devam ettik. Yeni projelerimiz şekilleniyor. Folkart Orion çok fonksiyonlu bir proje olacak. Yaklaşık 400.000 metrekarelik inşaat alanında hastanesi, ofisi, konutları, çarşısı bulunan örnek bir proje olacak. Folkart Orion adlı 1.2 milyar USD yatırım değerine sahip bir projeyi 2026'nın ilk çeyreğinde arz etmeyi düşünüyoruz. Yine Çeşme'deki yazlık projemiz, Mavişehir'deki Mona projemiz ve şehirdeki Orion projemizle toplamda 1,5 milyar USD'nin üzerinde bir arz paketimiz var. 2026 ve 2027 yılında bu arz paketimizin karşılık bulacağından hiç endişemiz yok.

Folkart Arsa

Bir diğer adımımız da yatırımcının en büyük endişesi olan belirsizlik faktörünü ortadan kaldırarak, gayrimenkul sektöründe kurumsal denetimin yeni bir uzantısını oluşturma yönünde. Kontrolsüz, plansız ve denetimsiz şekilde yürüyen arsa satışlarının hem yatırımcıları mağdur ettiğini, hem kentleşme dengesini bozduğunu biliyoruz. Biz, bu tabloyu tersine çevirmek için hareket ediyoruz. Amacımız yalnızca arsa sunmak değil, geleceğin yerleşim alanlarının planlı temellerini bugünden atmak. Kısacası, Folkart Arsa ile hem yatırımcıyı hem kenti koruyan, güvenli, şeffaflığı ve planlı gelişimi merkeze alan yeni bir arsa kültürü inşa ediyoruz. İlk projemiz ise Dikili'de yer alıyor. Ülkemizin çok dikkat çekmeyen özel yerlerinden biri olan Dikili Çandarlı, ilk projemiz için belirlediğimiz bölge oldu. Geleceğin en gözde bölgelerinden biri olacak Dikili'de arsa sektörü için öncü nitelikte bir adım attık.

Gayrimenkulü Doğru Yönetmek

Bu sayımızda gayrimenkul sektöründe gündeme hak ettiği kadar gelmediği herkesçe kabul edilen tesis yönetimini masaya yatırdık. Gayrimenkulün değerine olan etkilerinden kullanıcı memnuniyetine, teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklardan projelendirme sürecine nasıl katılması gerektiğine kadar, tesis yönetimine ilişkin birçok başlığı Dr. İlhami Akkum moderatörlüğünde, Erhan Demirtaş, Merter Gürgün, Cem Kadioğlu, Dr. Özgür Köylüoğlu, Tayfun Özdemir ve Doç. Dr. Tülay Yazar Öztürk tartıştı; yazılarıyla Prof. Dr. Yener Coşkun, Dr. Tuğba Güneş ve Dr. K. Serdar Yılmaz katkıda bulundu. (Fotoğraflar: Flu Foto)

*Cem Kadioğlu,
TSP Genel Müdürü*

*Erhan Demirtaş,
Solutio Tesis Yönetim Hizmetleri Genel Müdürü*

*Dr. Özgür Köylüoğlu,
Yeditepe Üniversitesi İnşaat Mühendisliği
Bölüm Başkanı*

*Moderatör: Dr. İlhami Akkum,
İTÜ Gayrimenkul Geliştirme Yüksek Lisans
Programı Öğretim Görevlisi*

*Doç. Dr. Tülay Yazar Öztürk,
Yeditepe Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme
ve Yönetimi Bölüm Başkanı*

*Tayfun Özdemir,
YKS Satış ve Danışmanlık Hizmetleri Direktörü*

*Merter Gürgün,
Cushman & Wakefield Türkiye Yönetim
Kurulu Danışmanı*





İlhami Akkum

Gayrimenkul sektörünün önemli bir sorunu varlıklarımızın doğru yönetilmesidir. Değerin oluşturulması, korunması, sürdürülmesi ve artırılması gayrimenkul yönetimi çabalarımızın büyükçe bir bölümünü oluşturur. Bu amaçla varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi ve tesis yönetimi sektörleri arasında çok önemli bir değer ilişkisi kurulmuştur. Bugün burada bir araya geldiğimiz gayrimenkul yönetim alanının paydaşlarıyla tesis yönetimi çabalarının gayrimenkul değerine nasıl yansıdığını tartışacağız. Bize bu fırsatı veren GYODER'e, bu toplantıyı düzenleyenlere, katılımcılarımıza ve ev sahibimiz Han Spaces'e teşekkür ederim. Dilerim verimli bir toplantı olur, çıktılardan ilgili paydaşlar çokça yararlanırlar.

Sayın Tülay Yazar Öztürk, ilk sorularımı size yöneltmek istiyorum: Literatürdeki metodolojilerin, mülk yönetimi kalitesinin fiyat üzerindeki etkisini yapısal özelliklerden (konum, yaş vb.) ayırıştırıp saf bir nedensellik olarak ortaya koymadaki yeterliliği; ikinci el piyasasındaki alıcıların kaliteli yönetim için ödeme istekliliğinin, sunulan somut hizmetlerin karşılığı mı yoksa tanınmış bir firmanın sunduğu "gelecekteki değer koruma sigortası" algısı mı olduğu; gayrimenkul fiyat artışında tesis yönetiminin operasyonel mükemmelliğinin mi (hizmetin kendisi) yoksa firmanın marka değerinin mi (hizmetin etiketi) daha baskın bir değişken olduğu hakkındaki görüşlerinizi rica ediyorum.

Değerin oluşturulması, korunması, sürdürülmesi ve artırılması gayrimenkul yönetimi çabalarımızın büyükçe bir bölümünü oluşturur.



Tülay Yazar Öztürk

Böyle bir toplantıda sektörün çok değerli paydaşlarıyla bir arada olmaktan dolayı onur duyuyorum. Görüşlerimi hem akademisyen hem gayrimenkul değerlendirme uzmanı olarak bildirmek istiyorum. Konuyla ilgili makalelere göz gezdirdiğimde, tesis yönetiminin gayrimenkule çok katma değer yarattığı görülmektedir. Tesis yönetimi literatürde tek başına bakım, onarım ve temizlik hizmetleri olarak değil, kurumun, işletmenin değerini artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani salt operasyonel bir birim değil, değer yaratan bir fonksiyon diyebiliriz. Hong Kong'da yapılan bir çalışmada tesis yönetimindeki kalitenin yükseltilmesinin mülklerin değerini %3 ila %5 aralığında artırdığı gözlemlenmiştir.

Son yıllarda tesis yönetimiyle ilgili en büyük değişiklik dijitalleşmeyle yaşanmaktadır. Özellikle ESG'ler, hibrit çalışma yöntemleri ve kullanıcı deneyimiyle birlikte bu durum daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca siber güvenlik, veri analitiği, yapay zekâ, döngüsel ekonomi, sürdürülebilirlik gibi hepimizin bildiği kavramlar, tesisin değerini ölçmede kullanılmaya başlandı.

Değer korumaya bakarsanız iyi yönetim sayesinde orta ve uzun vadede o mülkün değerinin katlanarak arttığını görebilirsiniz.

Kullanım değeri deyince, gündelik yaşamda o tesisten aldığımız hizmetin kalitesini anlıyoruz. Bunun için daha yüksek aidat ödeyebilirsiniz ve karşılığında daha iyi yaşam kalitesi elde edebilirsiniz. Değer korumaya bakarsanız iyi yönetim sayesinde orta ve uzun vadede o mülkün değerinin katlanarak arttığını görebilirsiniz; bu da daha yüksek satış fiyatı, daha yüksek kira getirisi demektir. Bunların ikisini birbirinden ayırmak mümkün değil. İkinci el satışlarda, yatırımcılar iyi yönetime yalnızca bir hizmet olarak değil, mülkün değerini sigortalayan bir güven unsuru olarak bakarlar.

Son olarak enerji kullanımıyla ilgili sertifikaların konut satış fiyatına etkisine yönelik araştırmalarda, Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa'da gayrimenkullerin fiyatlarında %4.2 artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu tarz uygulamaların, tesis yönetiminin üretkenliğini ve verimliliğini artırdığı gözlemlenmektedir.

İlhami Akkum

Sayın Cem Kadioğlu, birinci turda size şu hususlarda danışmak isterim: Profesyonel tesis yönetiminden

kaynaklanan yüksek aidat maliyetlerinin, düşük aidatlı sıradan yönetime kıyasla mülk değerine sağladığı pozitif katkı yatırımcıya nasıl kanıtlanabilir? Tesislerin modernizasyonu sürecinde "teknik ömrü uzatmak" ile "nakit akışını korumak için mülkü elden çıkarmak" arasındaki ikilemde, tesis yönetim firmalarının üstlenmesi gereken rol sizce ne olmalıdır? Türkiye'deki gayrimenkul piyasasında enerji verimliliği yatırımlarının, mülk fiyatını doğrudan artıran bir değer sürücüsü mü yoksa sadece satış hızını etkileyen bir tercih sebebi mi olduğu ikilemini nasıl değerlendirirsiniz?



Profesyonel yönetim[fi yatırımcımıza] üç veriyle anlatıyoruz: planlı bakımın azalttığı arıza maliyeti, enerji verimliliğinin düşürdüğü giderler ve daha stabil bir kiracı profili.

Cem Kadioğlu

Düşük aidat her zaman cazip görünse de uzun vadede mülkü değer kaybına sürükleyen bir duruma yol açabilir. Düşük aidat, daha az bakım, daha çok arıza ve sonuçta daha düşük kira demektir. Profesyonel yönetim aidatı artırmak için değil değer kaybını durdurmak için vardır. Biz yatırımcılarımıza bunu üç veriyle anlatıyoruz: planlı bakımın azalttığı arıza maliyeti, enerji verimliliğinin düşürdüğü giderler ve daha stabil bir kiracı profili. Başka bir deyişle aidat cebinizden, kötü yönetimin faturası tapunuzdan çıkar diyebiliriz.

Proaktif bakımın amacı yatırımcıya masraf çıkarmak değil, binayı değer kaybindan kurtarmaktır. Ama bazı binalar teknik ömrünün sonuna geldiğinde bir karar vermek gerekir: modernizasyon mu, satıp çıkmak mı? Burada bizim yaklaşımımız çok net: Modernizasyon kira gücünü, konforu ve satılabilirliği artırıyor, değeri artıran bir yatırımdır ve yapılmalıdır. Ama modernizasyonun değere çarpan etkisi yoksa yatırımcıyı maliyete zorlamak doğru değildir. Bu durumda mülkü mevcut haliyle satmak rasyoneldir. Tesis yönetimi olarak biz bu kararın tarafı değil, hakemiyiz. Görevimiz yatırımcıya harca demek değil, veriye dayalı en doğru senaryoyu göstermektir.

Gerçekçi konuşmak gerekirse Türkiye'de enerji verimliliği henüz metrekare fiyatlarını doğrudan artırmıyor. Alıcı ya da kiracı bu bina daha az elektrik tüketiyor diye %10 daha fazla fatura ödemek istemiyor. Ancak sertifikalar etkisini başka yerlerde gösteriyor; mülkler daha hızlı kiralanıyor, daha kısa boşluk süresi oluyor, daha düşük işletme gideri oluşuyor. Enerji verimliliği sayesinde kiracı toplam giderlere bakıyor ve verimliliği binaya tercih ediyor. Bu da binanın doluluğunu ve düzenli gelir akışını güncelliyor. Ticari tarafta, özellikle kurumsal şirketlerde sertifikalı binalara metrekare başına prim yavaş yavaş oluşuyor. Yani enerji verimliliği bugün fiyatı artırmıyor olabilir, ama değer düşüşünü engelliyor ve görünmeyen bir prim sağlıyor.

İlhami Akkum

Sayın Erhan Demirtaş, sizinle konferanslarda tartıştığımız bazı hususları bir kere de burada danışmak isterim: Nesnelerin interneti, veri çözümleme gibi teknoloji yatırımlarının gayrimenkul değerine etkisini nasıl ölçebiliriz? Bu yatırımların yararları, geleneksel maliyet odaklı yaklaşımları savunan varlık sahiplerine nasıl kanıtlanabilir? Kullanıcı deneyimi ve memnuniyetini, bir gayrimenkulün piyasa değeriyle doğrudan ilişkisi olan somut bir finansal göstergeye nasıl dönüştürebiliriz? Örneğin yüksek memnuniyet, değer artışında "sürdürülebilir enerji sertifikaları" kadar güçlü bir argüman mıdır? Özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde, varlık sahiplerini tasarrufa değil de, değer odaklı yönetime ikna etmek için hangi verileri kullanabiliriz? Yakın zaman kadar sektörel derneğinizin yönetiminde olmanızdan hareketle, paydaş duyarlılığının güçlendirilmesi için nasıl bir iletişim stratejisi önerirsiniz?

Erhan Demirtaş

Tesis yönetim sektörü olarak, nesnelerin interneti, veri çözümleme, yapay zekâ gibi uygulamaların hem bazı işlerimizi kolaylaştırmada hem de müşterilerimize hizmet verdiğimiz tesislere değer katma noktasında önemli olduğunu düşünüyorum. Bilinen bir tabir vardır: Söylerim ama ispat edemem. Yirmi yılı aşkın bir süre bu sektörde aktif yönetici olan bir kişi olarak bahsi geçen uygulamaların tesis yönetimi üzerinden gayrimenkulün değerine etki ettiğini söyleyebilirim ama ispat edemem. Tabii bunun bazı kök nedenleri var.

İlk olarak, ülkemizde henüz bir tesis yönetim yasası yok. Bunun yol açtığı belirsizliğin sektörün her alanına yansıdığını görüyoruz. En başta devletimiz doğru hamleler yapabilmek için sektöre ilişkin bilgileri, istatistikleri toplayamıyor ve stratejik kararların alınması da zaman alıyor.

Özellikle belirtmeliyim ki bizim burada bahsettiğimiz esas konu "entegre tesis yönetimi"dir. Yurtdışında bahsedildiği şekliyle facility management (tesis yönetimi) içinde alt kırılımları olan bir



Ülke kaynaklarına ve milli servetin korunmasına etkisi olan bir sektör olarak tesis yönetimi, devlet tarafından gayrimenkul yatırımında alınması şart koşulan danışmanlıklardan.

alan: Single service (tekli hizmet) deyince örneğin sadece temizliği yürütüyor, soft services tanımı altında temizlik vb. hizmetleri kast ederken, hard service ile tesisin bakımını ele alıyor. Bir de bunların birden fazlasının yan yana geldiği multi services diye bir hizmet alanı var. Ama biz burada “entegre tesis yönetimi”nden, yani topyekun yönetimden bahsediyoruz. Dolayısıyla yurtdışından temin edilen istatistiki verileri ve bilgiyi bu kısımlar çerçevesinde ele almalıyız.

Diğer bir önemli husus da, bir tesiste daha tasarım aşamasında tesis yönetim danışmanlarıyla çalışmaya başlanmadığı sürece o tesiste tesis yönetiminin de yeterince doğru, ekonomik yürütülebileceğini ve gayrimenkulün değerine katkı sağlayabileceğini düşünmüyorum. Yurtdışındaki örneklerle baktığımızda danışmanlık işlerini standarda oturtmuş olduklarını görüyoruz. Ülke kaynaklarına ve milli servetin korunmasına etkisi olan bir sektör olarak tesis yönetimi, devlet tarafından gayrimenkul yatırımında alınması şart koşulan danışmanlıklardan

bir tanesi. Dolayısıyla bir binanın nasıl yönetileceği, maliyetlerin nasıl optimize edileceği önceden tasarlanmalı. Bunlar tasarlanmadan yola çıkıldığında, bina yaşamaya başladıktan sonra ortaya çıkan gerçek maliyetler ortaya koyulduğunda karşımıza basında sık sık “fahiş aidatlar” diye adlandırılan durumlar çıkıyor. Sonuçta bir tesisi A ya da B firması mı yönetsin diye düşünmekten ziyade öncelikle orada bu işin baştan doğru tasarlanıp tasarlanmadığına bakmak lazım. Bina sahibi şu kadar temizlik görevlisiyle bu binaya temizlik hizmeti ver diyor. Oysa siz hangi bölgenin günde kaç defa ve hangi yöntemle temizleneceğine yönelik iş gücü analizi yapmadan gereken kişi sayısını bilemezsiniz.

Tesis yönetiminin doğru yapıldığı yerlerde, daha binanın girişinden başlayarak ortamın temizliğinin, sağlanan güvenliğin, havalandırma, ısıtma, aydınlatma gibi konuların insana nasıl hissettirdiği önemlidir. Bizim işimiz bu hislerin yönetilmesidir diyebilirim. Doğru hisleri oluşturmayı başardığınızda gülen yüzlerle, müşteri memnuniyetiyle karşılaşıyorsunuz. Örneğin, A-plus bir plazayı yöneten ekip hep birlikte her pazartesi 9.00 ila 10.30 arası lobide bulunup, gelen herkesle göz teması kurup tanışıyor, ellerini sıkıyor, memnuniyetlerini soruyor. Bunu yaptığınız zaman insanların bakış açısı bambaşka oluyor. Orada aldığınız her şeyin bir geri dönüşü var. Bina sakinleri uygulamalar kullanarak cep telefonlarından veya bilgisayarlarından her türlü talep ve şikâyetlerini iletebiliyor. Yönetimler bu veriler doğrultusunda gereken görevlendirmeleri yapıp müşterilerin taleplerini karşıladığı zaman gerçek memnuniyet ve gayrimenkulün değer artışı ortaya çıkıyor.

Bir de ekonomik belirsizlik dönemlerinde gündeme gelen, değer odaklı yönetimden tasarruf odaklı yönetime geçiş konusu var. Maalesef ilk gündeme gelen başlıklardan biri tesis yönetim firmasının tasarruf alanı gibi değerlendirilerek devredışı bırakılması olabiliyor. Eminim, İstanbul İtfaiyesi’ne gidip sorsanız, son on yılda, uzman bir yönetim firması tarafından yönetilen hiçbir binanın büyük çaplı yangın tehlikesi geçirmemiş

olduğunu öğrenirsiniz. Çıkan yangınların hepsi o tasarrufun peşinde koşan bina yönetimlerinin aldığı kararlar neticesinde kendi bünyesinde yönetilen binalarda çıkmıştır. Biz tesis yönetim firmaları bu riskleri profesyonel olarak yönetiyoruz.

İlhami Akkum

Sayın Merter Gürgün, neredeyse otuz yıldır üzerinde tartıştığımız bazı konuları, bir kere de burada gündeme getirmek istiyorum. Şöyle ki: Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları ve Gayrimenkul Yatırım Fonlarıyla, Tesis Yönetimi arasındaki ilişkinin, GYO’ların/GYF’lerin temel pasif yatırım yapısıyla gayrimenkulün aktif yönetim ihtiyacı arasındaki yapısal bir “gerilimden” kaynaklandığını teorik olarak söyleyebilir miyiz? Sizce bu durum, tesis yönetim firmalarıyla GYO’lar/GYF’ler arasında sorunlu bir alan mıdır? Kişisel deneyimlerinizden hareketle yorumlar mısınız? Sizce literatürde “temsilci sorunu ve çıkar çatışması” ve “ilgili taraflarla işlem zorunluluğu” şeklinde ifade edilen, tesis yönetim firmasının, GYO veya portföy yönetim şirketiyle ilgili taraf olması, yapılan sözleşmelerin ve ödenen ücretlerin “rekabetçi piyasa koşullarında” yapılıp yapılmadığı konusu nasıl yönetilmelidir?

Merter Gürgün

Bir gayrimenkul yatırımının fikir aşamasından itibaren doğru planlanması halinde, gelir ve giderlerin büyük ölçüde öngörülebilir hale geldiğine inanıyorum. Sağlıklı bir fizibilite çalışması yapılması, nitelikli bir tasarım sürecinin yürütülmesi ve tüm paydaşların daha tasarım aşamasında sürece dahil edilmesi durumunda, bugün karşılaştığımız sorunların önemli bir kısmının en baştan bertaraf edilmesi mümkündür. Uzun yıllar bir gayrimenkul yatırım ortaklığında çalışmış bir kişi olarak, karşılaştığım problemlerin büyük bölümünün operasyon aşamasından ziyade, yanlış ya da eksik planlama, yetersiz tasarım ve zamanında alınmayan kararlardan kaynaklandığını gözlemledim.

Bu çerçevede, gayrimenkullerin daha iyi yönetilmesi başlığı altında, öncelikle varlık yönetimi ile tesis yönetiminin birbirinden ayrılması gerektiğini düşünüyorum. Varlık yönetimi, işletme sürecinde olan bir gayrimenkulün

hedeflenen getiriyi üretmesini sağlamak, değerini korumak ve mümkünse artırmak amacıyla yürütülen stratejik bir yönetim faaliyetidir. Tesis yönetimi ise bu stratejinin sahadaki uygulamasıdır; günlük operasyonları, bakım-onarım süreçlerini, hizmet kalitesini ve kullanıcı deneyimini kapsar. Pratikte bu iki alan sıklıkla birbirine karıştırılmakta, aralarındaki ince ama kritik çizginin net olmaması rol karmaşasına ve beklenti uyumsuzluklarına yol açmaktadır.

Bireylerin, GYO ve GYF gibi kurumsal gayrimenkul yatırımı yapan Sermaye Piyasası Kuruluşlarının hisse senetlerini veya fonları tercih etmelerinin temel nedeni, bireysel yatırımcıların tek başına erişemeyeceği büyüklükte ve uzmanlık gerektiren varlıklara yatırım yapabilme imkânlarıdır. Hastaneler, havalimanları, büyük ölçekli AVM'ler veya nitelikli ofis portföyleri ciddi sermaye, bilgi birikimi ve profesyonel yönetim gerektirir. GYO ve GYF'ler bu ihtiyaca portföy çeşitliliği ve uzman ekiplerle cevap verir. Ancak burada önemli bir gerçeklik vardır: Özellikle GYF'lerin ve çoğu GYO'nun tesis yönetimi konusunda doğrudan ve derin bir operasyonel tecrübesi bulunmamaktadır. Bu nedenle tesis yönetiminin uzman firmalardan hizmet alınarak yürütülmesi hem rasyonel hem de zorunlu bir tercihtir.

Yapısal gerilimin temelinde ise hisseleri veya katılım payları borsalarda işlem gören sermaye piyasaları mevzuatına tabii olan yapıların doğaları gereği sahada yeterince “aktif” olamamaları yatmaktadır. Aktif olmaya çalıştıkları noktada ise sahada operasyonu yürüten tesis yönetimi ekibiyle karşı karşıya gelmeleri kaçınılmazdır. Çünkü yatırımcı açısından öncelik, gelirin maksimize edilmesidir; tesis yönetimi ise çoğu zaman yalnızca bir gider kalemi olarak görülür. Bu bakış açısı, gerilimi daha da keskinleştirir. Oysa bu tür yapıların kendi portföy büyüklüğünü, organizasyonel kapasitesini ve risk iştahını iyi tanıması ve tesis yönetiminden ne beklediğini net biçimde tanımlaması son derece kritiktir. Hangi varlık türünden ne tür bir hizmet ve performans beklendiği açıkça ortaya konulursa, bu gerilim önemli ölçüde azaltılabilir.



Bir gayrimenkul yatırımının fikir aşamasından itibaren doğru planlanması halinde, gelir ve giderlerin büyük ölçüde öngörülebilir hale geldiğine inanıyorum.

Kısa vadeli kârlılığı artırmak amacıyla tesis yönetimi giderlerinin kısılması, bakım-onarımın ertelenmesi, kritik parçaların zamanında yenilenmemesi ya da hizmetlerin daha az personelle verilmesi gibi uygulamalar ilk bakışta maliyet avantajı sağlayabilir. Ancak bu yaklaşım, kiracı memnuniyetini ve kullanıcı deneyimini olumsuz etkiler. Kiracının mutsuz olduğu bir yapıda orta ve uzun vadede doluluk oranlarının ve kira gelirlerinin düşmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla mesele, bu çıkar çatışmasını yok saymak değil, doğru yönetim araçlarıyla yönetmektir. GYO ve GYF'lerde yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması, etkin çalışan bir denetim komitesi, hizmet alımlarında rekabetçi teklif süreçleri, şeffaflık, kamuyu aydınlatma ilkeleri ve mümkünse bağımsız teknik değerlendirmeye performans

değerlendirme mekanizmaları bu noktada kritik araçlar olarak öne çıkar. Ayrıca tesis yönetimi sözleşmelerinde SLA (Hizmet Seviyesi Anlaşmaları) ve KPI'ların (Anahtar Performans Göstergeleri) net, ölçülebilir ve denetlenebilir biçimde tanımlanması ve sözleşmelerin düzenli olarak gözden geçirilmesi büyük önem taşır.

İlhami Akkum

Sayın Tayfun Özdemir, yönettiğiniz tesisin eski bir kullanıcısı, bir komşunuz da olarak ilk tur sorularınızı yönlendiriyorum: Sizce teknoloji yatırımlarının finansal geri dönüşü (ROI) nasıl kanıtlanabilir? Bu ROI hesabı sizce hangi parametreleri içermelidir? Kullanıcı deneyim yönetiminin kira gelirine doğrudan etkisi nedir? Spesifik, ölçülebilir bir deneyim primi uygulaması etkili olur mu?

Tayfun Özdemir

Tesis yönetimine yönelik teknoloji yatırımının, sadece tasarruf sağlayan bir gider değil, varlık değerini artıran bir kaldıraç olduğu kanaatindeyiz. Yakın geçmişte çözüm ortaklarımızla belli pilot projelerde teknoloji ağırlıklı yatırımlar yaptık. Bu tür çalışmaların operasyon tarafında enerji maliyetlerini belli ölçüde azalttığını, arıza risklerini azaltmasından kaynaklı onarım maliyetlerini düşürdüğünü, personel verimliliğini artırdığını gözlemledik. Varlık değeri tarafına baktığımızda da kiracı tutunma ve doluluk oranlarını artırdığını, dolayısıyla kira gelirlerine pozitif katkıda bulunduğunu gördük. Nihayetinde işletmenin giderleri azaldığında ve gelirleri arttığında net işletme gelirleri artmış oluyor, bu da doğal olarak işletmenin varlık değerini doğrudan etkiliyor.

Farklı bir sektörden örnek verecek olursak, son zamanlarda yapay zekâ ve nesnelerin internetine en çok yatırım yapan firma Tesla'dan bahsedebiliriz. Neredeyse tamamen dijitalizasyonla yönetilen Tesla fabrikaları, karanlık fabrika dediğimiz minimum enerji tüketen tesisler. Bunun sonucu olarak operasyon verimliliği ve birim araç üretmek için harcanan maliyet dikkate alındığında, rakiplerine nazaran daha az araç satmasına rağmen Tesla'nın varlık



Tesis yönetimine yönelik teknoloji yatırımının, sadece tasarruf sağlayan bir gider değil, varlık değerini artıran bir kaldıraç olduğu kanaatindeyiz.

değerinin rakiplerinin kat be kat üzerinde olduğu görülüyor. Bunun yapay zekâya ve IT tarafına yapılan yatırımlardan kaynaklı olduğunu düşünüyorum.

Teknoloji yatırımlarının geri dönüşünde, giderlerde operasyonel tasarrufların, gelirlerde bahsetmiş olduğum kira artışının, risk yönetimi tarafında arızaların ve kesinti sürelerinin düşmesinin, sermaye tarafında varlık değerinin artmasının en önemli dört boyut olarak ortaya çıktığını söyleyebilirim. Bu dört boyut birleştiğinde, teknoloji yatırımının gerçek etkisi net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Kullanıcı deneyiminin ticari gayrimenkullerde en güçlü değer çarpanlarından biri olduğunu gözlemliyoruz. Şikâyet müdahale süresini düşürdüğümüzde kiracı memnuniyeti ciddi anlamda artıyor. Müşteri memnuniyetinin sağlandığı

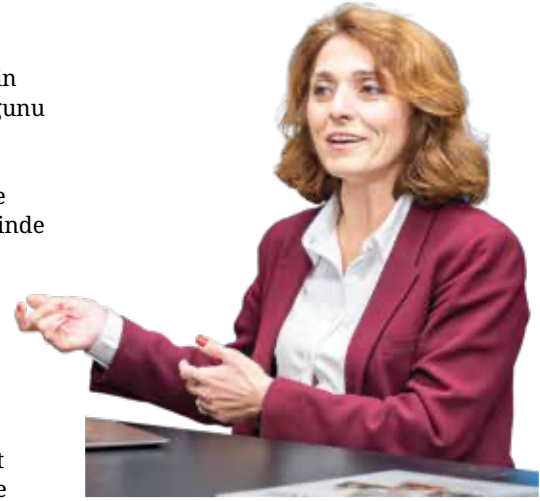
binalarda %3 ila %7 arasında daha yüksek kira elde edilmesinin nedeninin olumlu deneyimlerin pay sahibi olduğunu düşünüyoruz. Sonuç olarak memnun kiracı daha geç ayrılıyor, daha yüksek kira toleransı gösteriyor ve net işletme gelirini artırıyor, bu da mülkün değerinde doğrudan artış sağlıyor.

İlhami Akkum

Sayın Özgür Köylüoğlu, tesis yönetimiyle ilgili akademik çalışmalarınızdan hareketle, birkaç hususu danışmak isterim: BİM entegrasyonu, yaşam döngüsü maliyet analizi ve yalın yönetim prensipleriyle tesis yönetiminin bir maliyet kaleminden varlık değer artırma aracına dönüşme koşulları ve bunun bilimsel olarak kanıtlanabilirliği; ileri mühendislik yaklaşımlarının tesis yönetimi stratejilerini nasıl şekillendirdiği ve bu teknik girişimlerin gayrimenkulün ekonomik değerine olan katkısının nasıl ölçülebileceği; sürdürülebilirlik uygulamalarının gayrimenkul değerine etkisini doğrudan tesis yönetimi performans göstergelerine ve değerlendirme modellerine bağlayacak bilimsel bir metodolojinin mümkün olup olmadığı hususlarında görüşlerinizi rica edeceğim.

Özgür Köylüoğlu

BİM entegrasyonunun bize sağladığı en büyük avantaj farklı mühendislik ve mimarlık çözüm alternatiflerini birlikte deneyebilme imkânı sunması. Örneğin bir yapının işletme maliyetlerini düşürmek istiyorsanız ya elektrik tüketimini ya da mekanik giderlerini düşürmek durumundasınız. Bunlar da binanın işletmesinde inşaat maliyetinden çok daha yüksek olan maliyetler. Genelde yatırımcılar binayı kendisi kullanmayacaksa işletme maliyetlerini çok dikkate almıyor. Öte yandan bunlara binanın kullanıcısı açısından daha bütüncül bakacak olursak, tasarım aşamasında farklı mimari malzeme seçimlerinin elektrik ve mekanik sistemlerle etkileşiminin maliyetlere etkisini hesaba katmamız yerinde olur. Diyelim ki bir pencerenin büyüklüğüyle oynayarak ısıtma giderlerini ne kadar düşürebilirsiniz? Ya da ilk yatırım maliyetinizi artırsa bile işletme maliyetinizi aşağıya çekmek için



BİM entegrasyonunun bize sağladığı en büyük avantaj farklı mühendislik ve mimarlık çözüm alternatiflerini birlikte deneyebilme imkânı sunması.

cephe yalıtımını ne kadar artırmalısınız? BİM'i tasarım aşamasında yoğun kullanmak işletme aşamasında ciddi avantajlar sağlayabilir.

Tabii ki BİM'in ileri seviyelerinde, nesnelerin internetini kullanarak, mesela klima kanallarınıza yerleştirdiğiniz sensörler aracılığıyla bina havalandırmasının takibini yapabilirsiniz. Dolayısıyla aslında inşaat aşamasından başlayarak işletme verimliliğinin izlenebilmesine olanak tanıyan bütüncül anlayışın yönetmelikler ya da belki daha bilinçli yatırımcılar sayesinde devreye sokulabilmesi önemli. Sonuçta tasarımcıların tesis yönetim şirketleriyle bir araya gelip bu analizleri yapabilmesi de mümkün. Tesis yönetim şirketlerinin elinde bulunan verileri kullanarak yaşam döngüsü maliyet analizlerini tasarım sürecine dahil ederek optimum çözümü sağlamamız gerekiyor.

Yalın yönetim prensiplerini de aynı şekilde entegre etmek istersek, öncelikle süreçleri gözden geçirmek gerekiyor. En çok nerede zaman harcanıyor, en çok nerede atık çıkıyor, en çok nerede arıza oluyor sorularının yanıtlarını kayıt altına alan bir sistematığımız olduğu takdirde süreçleri iyileştirmek mümkün.

Çelik yapıların önemli bir avantajı, tasarım aşamasında binanın deprem anında nereden hasar göreceğini dikte edebiliyor olmanız. Binayı belli bir bölge hasar gördüğünde, hasar gören yapı elemanlarını değiştirerek kullanmaya devam edebilecek şekilde tasarlayabilirsiniz. Benzer bir yaklaşımı yangın yalıtımı için de geliştirmek olası. Binayı yangın kompartmanlarına göre tasarlar, örneğin daireleri birbirinden düzgün bir şekilde izole ederseniz, yangın sadece çıktığı dairede kalacak ve diğerlerine sirayet etmeyeceği için aslında binanın geri kalanı zarar görmeyecek. Nitekim halihazırdaki yönetmeliklere göre hastane gibi belli önemli yapıları bu kriterlerle sürekli kullanıma göre tasarlamamız gerekiyor.

Bu şekilde tasarlıyorsanız yapının kullanım ömrünü uzatmakla kalmıyor, bir hasar oluşması durumunda gerekecek alternatif konaklama giderlerinden, tamir maliyetlerinden, oluşabilecek psikolojik maliyetlerden de kurtuluyorsunuz. Bunların ekonomik karşılığı meselesine gelince... nasıl sigorta şirketleri analizler yaparak olası maliyetler doğrultusunda sigorta primi hesaplayabiliyorsa bizler de belki onların yolundan giderek yatırımcılara ekonomik avantajları izah edebiliriz. Kimse kendi cebinden bu yatırımları yapmak istemez ama belki sigorta sistemi devreye alındığı takdirde, masrafların boyutu yatırımcıları güçlendirmeye, yangın yalıtımına yatırım yapmaya ikna eder.

Sürdürülebilirlikte ise iş gelip tesis yönetimi ve gayrimenkul şirketlerinin elindeki verilerin şeffaflaşmasına dayanıyor. Binaların tiplerine ve bulundukları bölgelere göre enerji tüketimlerini analiz edebileceğimiz bir veri havuzuna ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Çünkü ancak bunları bilirsek sürdürülebilirlikle ilgili doğru

yatırımlara karar verebiliriz. Mesela bir sanayi şirketinin yanında bir konut kompleksi var; biri enerjiyi çöpe atarken diğeri doğalgazdan enerji üreteceğim diye para harcıyor. Oysa ki belki o ikisi akuple olsa birbirlerinin enerji ihtiyaçlarına çözüm olacaklar. Bunun dünyada uygulamaları var.



Tesis yönetim danışmanlığı konusu işin anahtarı[;] binaların tasarım aşamasında konuşulması gereken bazı konuları mal sahibinin gündemine getirmek çok kıymetli.

Erhan Demirtaş

Her zaman vurguladığım gibi özellikle tesis yönetim danışmanlığı konusu işin anahtarı. Çok geniş bir kapsama sahip danışmanlık hizmetini yatırımcıya, geliştiricilere sunarken çok yönlü bir portföy sunabiliyoruz. Tabii yatırımcı yine almak istediği kadarını alıyor. Binaların tasarım aşamasında

konuşulması gereken bazı konuları mal sahibinin gündemine getirmek çok kıymetli. Örneğin meteorolojik bilgiler doğrultusunda çok rüzgârlı bir bölgedeki yüksek bir binanın camlarını sepet yöntemiyle değil de dağcı yöntemiyle sileceksiniz. Ya da mesela yeni açılan bir alışveriş merkezi otoparklarını asfalt yapma kararı almış. Burası nasıl temizlenecek dediğinizde, basınçlı sulu yıkama makinesi cevabını alıyorsunuz. Kaç ton su gideceğini, kaç kişinin orada çalışacağını ve o suların nasıl oradan uzaklaştırılacağını hayal edin. Halbuki asfalt olmasa, bir operatör, bir makine ve belki onda bir oranında suyla çok daha güzel temizlenebilir. Söz konusu olan o tesisin en az elli yıl süresince o maliyete katlanacak olmasıdır. Veya müşteriye kolaylık olsun diye tesise ilave bir giriş noktası konmuş, burada vardiyalı çalıştırılacak güvenlik görevlilerinin yıllık maliyetini düşünün.

İlhami Akkum

Sayın Tülay Yazar Öztürk ikinci olarak: Akademik çalışmaların, maliyet odaklı yaklaşımların yol açtığı hizmet erozyonunu ve kullanıcı memnuniyetindeki kaybı ölçmedeki yeterliliği ile "değer yaratma" söyleminin pratik karşılığı olup olmadığı; kurumsal gayrimenkul kullanıcılarının memnuniyeti gibi subjektif bir kavramın, finansal raporlarda yer alabilecek somut bir performans göstergesine (KPI) dönüştürülme imkânı; kullanıcı memnuniyetinin bir hedef mi yoksa bir yöntem mi olduğu ve mevcut modellerin mutlu kullanıcı ile bilanço kârlılığı arasındaki ilişkiyi kanıtlamadaki başarısı hakkındaki görüşlerinizi lütfen rica edeceğim.

Tülay Yazar Öztürk

Maliyet odaklı stratejiler kısa vadede tasarruf sağlasa da uzun vadede bakım erozyonuna, kullanıcı memnuniyetinde azalmalara ve gayrimenkul değer kaybına yol açar. Özellikle bakımın ertelenmesi ve minimum kadroyla operasyon, ilk yıllarda kârlı gibi gözükse de, takip eden dönemlerde birtakım bozukluklara, kullanıcı şikâyetlerine ve hızla artan onarım maliyetlerine dönüşür. Bu konudaki sorunlar, pek çok makalede tartışılmasına rağmen, bunu



Maliyet odaklı stratejiler kısa vadede tasarruf sağlasa da uzun vadede bakım erozyonuna, kullanıcı memnuniyetinde azalmalara ve gayrimenkul değer kaybına yol açar.

niceliksel olarak ölçen modellerin çok az olduğu görülmektedir. Buradaki en büyük sıkıntı şudur: Nitel bulguların güçlü ama nicel ispatların sınırlı kalması.

Finansçı olarak, kullanıcının memnuniyet skorunu finansal tablolarla eşleştirebiliyor muyuz? Hizmet kalite algısı açısından bakıldığında, işler yolunda gidiyorsa, operasyon ve onarım iş yükü maliyeti ve sonuç olarak şikâyetler de düşmektedir. Teknik olarak tesis yönetiminin kalitesi yükseldikçe, ekipman arızası sıklığı düşmekte ve sermaye masrafları ertelenmektedir. Örneğin bir makinenin beş yıl ömrü varsa, düzenli bakımlar sayesinde belki on yıl daha kullanılır. Siz gerçekten kullanıcıyı memnun ettiyseniz, kiracının sürekliliği oluyor, doluluk oranı artıyor ve söz konusu gayrimenkulün varlık değeri de artabilir.

Kullanıcı memnuniyeti hem amaç hem araçtır; amaçtır, çünkü yaşam ve iş deneyimini iyileştirebilir, araçtır çünkü iyi deneyim orta ve uzun vadede finansal değer yaratır. Ama bunu değerlendirirken, artışın ne kadar kârlı olduğunu niceliksel olarak açıklamak oldukça zor görünmektedir.



Dijitalleşme ve robotizasyon nedeniyle insan etkisinin azaldığı yeni yönetim modellerinde, kullanıcı deneyimini özgünleştirecek yeni memnuniyet kriterleri neler olmalıdır?

İlhami Akkum

Sayın Cem Kadioğlu, ikinci turda da size şu hususlarda danışmak isterim: Yapay zekâ destekli sistemlerin yaygınlaşması tesis yönetimi ekiplerinin rollerini nasıl dönüştürecek? Sizce bu değişimin hizmet kalitesi ve kullanıcı memnuniyeti üzerindeki etkileri ne olacak? Dijitalleşme ve robotizasyon nedeniyle insan etkisinin azaldığı yeni yönetim modellerinde,

kullanıcı deneyimini özgünleştirecek yeni memnuniyet kriterleri neler olmalıdır? Sürdürülebilirlik yatırımlarında yatırımcı ve kullanıcı arasındaki maliyet-fayda dengesi nasıl yeniden tanımlanacak? Bu dengenin kurulamamasının varlık değeri üzerindeki uzun vadeli sonuçları ne olacak?



Kanımca yapay zekâ insanı devredışı bırakmayacak, tam tersine insanı daha değerli bir noktaya taşıyacak.

Cem Kadioğlu

Kanımca yapay zekâ insanı devredışı bırakmayacak, tam tersine insanı daha değerli bir noktaya taşıyacak. Bugün ekiplerimizin zamanını alan işlerin çoğu rutin arıza takibi, veri girişi, planlama... Bunları yapay zekâ devraldığında ekipler koşuşturan değil, karar veren bir pozisyonda olacaktır. Yapay zekâ arızayı önceden tahmin eder, enerji

tüketimini optimize eder, hatayı azaltır; bu da hem hız hem kalite sağlar. İnsanın değeri ise empati, iletişim ve problem çözme gücüyle ortaya çıkar. Geleceğin tesis yönetimi modelinin bu olduğunu düşünüyoruz: Akıllı bina artı akıllı sistem artı insan gücü.

Dijitalleşmeyle birlikte kullanıcı memnuniyetleri de tamamen değişiyor. Eskiden memnuniyet temizlik, güvenlik, hızlı çözüm gibi klasik unsurlardan oluşurdu. Bugünse kullanıcı daha sessiz, daha görünmez bir hizmet bekliyor, sorunun yaşanmadan çözülmüş olmasını istiyor. Yeni memnuniyet kriterlerinin şunlar olduğunu görüyoruz: öngörülse bakım sayesinde konforsuzluk yaşanmaması; arızaların takibinin, enerji tüketiminin öngörülebilmesi; kişiselleştirilmiş konfor, ısı, ışık, erişim, park yönetimi ve gerektiğinde profesyonel insan temasının varlığı. Teknoloji standart hizmeti büyütüyor, fark yaratan ise hâlâ insanın temas şekli oluyor.

Enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik yatırımlarında en adil model şöyle tarif edilir: Yatırımı yatırımcı yapar, tasarruf iki tarafa pay edilir. Çünkü maliyeti yatırımcı üstleniyor ama faydayı çoğunlukla kullanıcı yaşıyor. Bu denge doğru kurulmazsa kullanıcı artan maliyeti kabul etmez, memnuniyeti düşer, doluluk azalır ve sonuçta mülkün değeri erir. Doğru paylaşım modeliye yatırımcının değerini korurken kullanıcının da konforunu artırır. Yani sürdürülebilirlik yatırımı doğru yönetilirse hem yatırımcı kazanır hem kullanıcı, doğru yönetilmezse değer kazandırmaktansa değer kaybettirir.

İlhami Akkum

Varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi, tesis yönetimi özünde üç sargıdan oluşan trifaze bir motor gibi; rotoru da değer. Tabii ki hepimiz o rotoru çevirmeye çalışıyoruz. Sayın Erhan Demirtaş ikinci turda danışmak istediğim birkaç hususu hazır sizi yakalamışken sormak istiyorum: Paylaşımlı ve esnek ofis modellerinde sunulan çeşitli hizmetlerin kalitesini izlemek için kullanılan nesnel ve ölçülebilir performans metrikleri konusundaki çalışmalarınızı merak

etmekteyim. Gene üst düzey projelerde tesis yönetiminin operasyonel süreçlerin ötesine geçerek kurumsal deneyim ve prestiji zenginleştirme yöntemleri ile markanın değer önerisine sağladığı katkılar hakkındaki görüşlerinizi rica ediyorum. Esnek ofis ve profesyonel tesis yönetiminin bir arada olduğu projelerde sağlanan katma değer, kira doluluk oranları, enerji tasarrufu ve operasyonel maliyet düşüşü gibi finansal ve sayısal verilerle nasıl ölçülebileceğini de sizden dinleyebilirsek çok memnun olacağım.

Erhan Demirtaş

Paylaşımlı ofislerde birçok kullanıcı var, içeride birçok şirket var. Daha düşük metrekarelerde daha fazla muhatapla karşı karşıyasınız. Biz orada bir taahhüt yönetimi yapıyoruz; burada kastım yatırımcının kiracılarına sözleşme çerçevesinde verdiği taahhüdün yönetimi. Bu taahhüdün hangi hizmet seviyelerini kapsayacağını, hangi SLA'lerde, hangi KPI'larda yapılacağını baştan belirlenmesi çok önemli. Biz uygulamada bu çözümler için bazı yazılımlar üzerinden ilerliyoruz. Bütün müşteriler kendi taleplerini, standart veya anlık hizmetlerini bu yazılımlardan iletiyorlar. Müşteriyi anlamak, müşteriyi tanımak ve müşterinin tahayyülünün onun adına doğru yönetebilmek bence burada başarının sırrı.

Gayrimenkul sektöründe artık birçok yabancı yatırımcı var. Onlar haklı olarak dinlenilmeyi, anlaşılmayı ve

ihtiyaçlarının bir an evvel karşılanmasını istiyor. Yabancı bir ülkedesiniz, yabancı bir yerde yaşıyorsunuz ve kendinizi güvende hissetmek istiyorsunuz. Tesiste görevlendireceğimiz müşteri ilişkileri yöneticisinin yabancı dile hâkim olması, o kültürle ilgili bilgilerinin olması yatırımcınızı memnun etmek adına iyi bir başlangıç. Ayrıca bahsettiğiniz üzere ortak alanlarda düzenlenecek söyleşi, gösteri gibi etkinlikler fark yaratıp kullanıcılar nezdinde cazibe artırılabilir.

Diğer taraftan tabii ki SLA ve KPI bazlı çalışma yöntemini yerleştirmek durumundayız. Çalıştığımız uluslararası firmaların sözleşmeleri, kaç temizlik görevlisi bulunduracaksınız şeklinde değil, tesisteki alanın her bir metrekaresini hangi standartta ve kaç liraya temizleyeceksin şeklindedir. Siz buna göre altyapısını kurarsınız. Vereceğimiz temizliğin seviyesini tespit eder, üstüne çıkıldığında prim, altına düşüldüğünde ceza uygulamasıyla karşılaşırsınız. Dolayısıyla böyle bir modelde müşteri memnuniyeti daha üst seviyeye taşınabilir.

Ayrıca, aldığınız işlerin uzun dönemli sözleşmelere dayanması çok önemli. Ülkemizdeki tesis yönetiminin en büyük problemlerinden biri yıllık sözleşmelerdir. Yıllık sözleşmelerde işin ilk iki-üç ayında sistemi ancak yerine oturtur, sonraki altı ayda çalıştırır, son üç ayda ise ihale sürecine girersiniz. O noktada işçiniz de, işveren de demoralize olur. Sonuçta verim alacağınız dönem yarı yarıya



Varlık yönetimi, gayrimenkul yönetimi, tesis yönetimi özünde üç sargıdan oluşan trifaze bir motor gibi; rotoru da değer. Tabii ki hepimiz o rotoru çevirmeye çalışıyoruz.

azalır. Uzun dönemli sözleşmeler bir performans göstergesidir. Uluslararası sözleşmelerde ikinci yılda fiyatın ne düzeye indirebileceğinin teklife dahil edilmesinin sebebi budur; öğrenen bir mekanizmada ikinci yıl pratik yöntemlerle, personel eğitimleriyle çalışan sayılarının da düşürülmesi mümkündür. Böylece kazan-kazan modeliyle hem müşteri hem yönetim firması fayda elde etme şansına sahip olur.

Yatırım konusuna gelince; aslında bizim yapmamış olduğumuz yatırımın geri dönüşü bizi çok ilgilendiren bir konu değil. Ama maliyet-fayda dengesini doğru oturtursak yatırımın geri dönüşüne dolaylı bir katkımız olur ve müşteri tarafından tercih edilen yapıyı kurmuş oluruz.

Bir de tüketici açısından bakmak lazım; kendimize bir araç satın alırken ilk sahibi ona iyi bakmış mı, periyodik bakımları zamanında yapılmış mı vs. diye sorguluyoruz, hemen sigortasını, kaskosunu yaptırıyoruz. Ancak, iş konut almaya geldiğinde, belki bir aracın on katı bir yatırım yapıyoruz, ama çoğu zaman sadece gidip yüzeysel bakıyoruz; tesisin 3. firma bakımları yapıyor mu, yapılıyorsa kim ne zaman yapıyor, ortak alan ve yangın sigortası var mı, sormak aklımıza gelmiyor. Ne yazıyor gayrimenkul ilanlarında? Güvenlikli site... Güvenlik varsa gerisi önemli değil. Oysa bir yangın çıkarsa ne olacak, jeneratörümüz nereye kadar besliyor? Bunlar maliyet-fayda dengesi adı altında yatırıma geri dönüşü olan önemli sorular.

Bu arada diğer bir sorunun da gayrimenkul yatırımcıları açısından kendisine ait bir yönetim firmasıyla çalışması durumunda ortaya çıkan çıkar çatışması olduğunu söylemeliyim. Bu gibi durumlarda birçok firma binadaki aksaklıkları gizleme veya erteleme temayülünde oluyor. Bu da yatırımcı açısından çoğunlukla zararlı sonuçlanıyor. Malumunuz yasal zorunluk olan geçici yönetim dönemi bittiği anda kat maliklerinin ilk yaptığı iş, yatırımcının getirdiği yönetim firmasının sözleşmesini feshetmek. Çünkü orada bir çıkar çatışması görüyorlar, oradan kazanılan parayı bir şekilde paylaşıyorlar gibi düşünüyorlar. Halbuki öyle değil.

İlhami Akkum

Sayın Merter Gürgün, ikinci turda da değer odaklı sorularım olacak. Teknolojik yatırımda uzun vadeli değer çatışması, literatürde başka bir çatışma alanı olarak tanımlanmaktadır: Temettü dağıtım stratejileri, kısa vadeli kazanç odaklılığı gibi nedenlerle, büyük teknolojik tesis yönetimi yatırımlarının ertelenmesi veya hiç yapılmaması net varlık değerlerini sizce nasıl etkiliyor? Bir değer ve portföy stratejisi paydaşı olarak tesis yöneticisinin, GYO/GYF'lere sağlayabileceği katkıları önem derecesine göre sıralar mısınız? Stratejik ortaklık, teknoloji ve veri, sürdürülebilirlik, kiracı odaklılık, risk yönetimi, varlık değeri.



Tesis yönetimi ancak geliştirme aşamasından itibaren sürece dahil edilirse gerçek anlamda stratejik bir paydaş olabilir. Yatırım tamamlandıktan sonra kurulan ilişkilerde bu ortaklıktan söz etmek güçleşir.

Merter Gürgün

Net aktif değer kavramına da bu bağlamda değinmek gerekir. Net aktif değer, bir şirketin toplam varlıklarının değerinden, toplam yükümlülüklerinin düşülmesiyle hesaplanır. Gayrimenkul yatırımlarında, özellikle gayrimenkul yatırım ortaklıklarında, bu hesaplamanın temel unsuru portföyde yer alan gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerleridir; zira bu değerler net aktif değer seviyesini, dolaylı olarak da işlem gören katılım payının veya hisse senedinin değerini etkilemektedir.

Tesis yönetimi giderleri ile varlık yönetimi harcamaları arasında çoğu zaman gözden kaçan bir ara bant bulunmaktadır. Bu bant, büyük ölçekli CapEx harcamaları ile günlük OpEx giderleri arasında kalan, görece daha küçük, ancak etkisi yüksek yatırımları kapsar. Bu yatırımlar, binanın teknik ve ekonomik ömrünü uzatan, performansını koruyan ve değer kaybını önleyen niteliktedir. Teknolojik yatırımların önemli bir bölümü de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bu tür yatırımlar yapılmadığında, kısa ve orta vadede net aktif değerde bir düşüş görülmeyebilir. Ancak uzun vadede asıl değer kaybı tam da bu ihmal edilen alanlardan kaynaklanır. Bunun arkasındaki temel nedenlerden biri, temettü dağıtımı ve kısa vadeli kârlılık baskısıdır. Giderlerin kısılması yoluna gidildiğinde ilk etkilenen kalemler çoğu zaman bu orta ölçekli sermaye yatırımları ve tesis yönetimi giderleri olur.

Bu noktada tesis yönetim firmasının rolü belirleyicidir. Tesis yönetimi ancak geliştirme aşamasından itibaren sürece dahil edilirse gerçek anlamda stratejik bir paydaş olabilir. Yatırım tamamlandıktan sonra kurulan ilişkilerde bu ortaklıktan söz etmek güçleşir.

Kurumsal yatırımcı perspektifinden bakıldığında, tesis yönetiminden beklenen katkılar üç başlıkta özetlenebilir: Birincisi, gayrimenkulün değerini artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak. İkincisi, yangın, büyük arızalar ve hukuki riskler gibi unsurlar yoluyla oluşabilecek değer kayıplarını önlemek.

Üçüncüsü ise teknolojiyi ve veri temelli sistemleri etkin biçimde kullanarak ölçülebilir, şeffaf ve öngörülebilir bir işletme yapısı oluşturmaktır. Şunu özellikle vurgulamak isterim: Sürdürülebilirlik ve kiracı odaklılık, yukarıda saydığım önceliklendirme başlıkları içinde birbirleriyle yarışan kalemler olarak değil, bu çerçevenin tamamını ayakta tutan temel varsayımlar olarak ele alınmalıdır.

İlhami Akkum

Sayın Tayfun Özdemir, ikinci turda da merak ettiğim bir kaç hususta bizi aydınlatmanızı rica edeceğim: Adını taşıdığınız tesis örneğinde olduğu gibi, siyasi ve/veya diplomatik risk taşıyan kurumların bulunduğu ofis komplekslerinde konjonktürel gelişmelere bağlı toplumsal gösterilerin gayrimenkul değerini tehdit etmesini hangi paydaşlarla, nasıl yönetiyorsunuz? Bir tesis yöneticisi gayrimenkul değerini korumak amacıyla bu riskleri önceden tespit etmek ve yönetmek için hangi proaktif stratejileri ve taktikleri uygulamalıdır? Çok bloklu, çok kullanıcı, çok sahipli yapılardaki farklı stratejik öncelikleri olan paydaşlar, tesis yönetimi yatırımlarına nasıl tepki vermektedir? Bu tepkileri gayrimenkul değerinin korunmasıyla nasıl ilişkilendiriyorsunuz?

Tayfun Özdemir

Politik ve diplomatik risk içeren lokasyonlarda en kritik konu paydaş koordinasyonudur. Bu tür durumlar için güvenlik birimleri ve kamu otoriteleriyle sürekli iletişim halindeyiz. Aynı şekilde kiracılar ve mülk sahipleriyle sürekli veri paylaşımı yaparak riskleri önceden okumaya çalışıyoruz. Toplumsal gösteriler gibi tehditlerde tesisin operasyon sürekliliğini ve ilişkilerini koruyacak birtakım senaryolar oluşturuyoruz. Böylece olayın etkisini minimize edip varlığın değerini koruyan, proaktif bir risk yönetimi çerçevesi sunmuş oluyoruz. Diğer yandan da bu durumun olumlu yanlarına odaklanmaya çalışıyoruz. Binanın pazarlamasını yaparken, konsolosluk içerdiği için hem kendi güvenlik birimimiz hem de konsolosluk güvenlik birimleri tarafından korunduğu için İstanbul'un en güvenli binalarından biri olarak sunabiliyoruz.



Yatırımın güvenlik, operasyonel verimlilik ve dolaylı kira primi üzerindeki etkisini gösterdiğimizde tüm paydaşları ortak bir zeminde buluşturabiliyoruz.

Bir tesis yöneticisinin temel görevi, riski, operasyonu durdurmadan yönetmektir. Bunun için proaktif istihbarat takibi, dijital erken uyarı sistemleri, alternatif erişim ve tahliye planları, hizmet sağlayıcıların yeniden konumlandırılması ve iletişim protokollerinin önceden çalışılması gerekir. Yakın zamanda şirket merkezimizin de bulunduğu plazada, bütün perimetrede video analiz yazılım destekli hareket algılamalarını ekrana yansıtan bir kamera sistemi kurduk. Böylece, tesisin güvenliğini sağlamanın yanı sıra kesintisiz operasyon sağlayarak gayrimenkulün değerini korumasını sağlıyoruz.

Çok paydaşlı yapılarda tesis yönetimi yatırımlarına her paydaşın tepkisi farklı oluyor. Kiracılar operasyonel süreklilik isterken yatırımcılar değer artışına önem veriyor, mülk sahibi riskleri minimize etmek istiyor. Tabii ki tesis yönetim yatırımlarına verilen tepkiler de bu beklentiler doğrultusunda netleşiyor. Biz her yatırımı değer koruma ve değer artırma diliyle çerçeveliyoruz. Bunu da yatırımın güvenlik, operasyonel verimlilik ve dolaylı kira primi üzerindeki etkisini gösterdiğimizde tüm paydaşları ortak bir zeminde buluşturabiliyoruz.

İlhami Akkum

Sayın Özgür Köylüoğlu ilk turdaki sorularımdan devamla, sizce yaşam döngüsü analizi ve gerçek zamanlı operasyonel veriler geleneksel gayrimenkul değerlendirme metodolojilerini nasıl dönüştürecek? Bu verileri şeffaf bir biçimde paydaşlara sunmak, varlık değerini ve finansman maliyetini somut olarak etkileyebilir mi? Tesis yönetiminde, tasarım yoluyla güvenlik prensibi ve malpraktisi önleyici algoritmalar, nasıl tesis yönetimi sözleşmelerinde zorunlu standart haline getirilebilir? Bu tür etik kriterler, satın almalarda sadece fiyat değil, sorumlu yönetim veya vekilin özen borcu başlığında nasıl ölçülebilir ve denetlenebilir? Sizce operasyonel riskleri ve uzun vadeli yaşam döngüsü maliyetlerini en aza indiren bir varlık yönetimi için, en düşük teklif yerine en düşük toplam sahip olma maliyeti ve değer mühendisliği kriterlerine dayalı, şeffaf ve performansa bağlı bir ihale modeli nasıl tasarlanabilir?

Özgür Köylüoğlu

Standart uygulamaya baktığımız zaman bankadan kredi almak için insanlar gayrimenkul değerlendirme raporu hazırlatıyorlar. Ancak bunu bir prosedür olmaktan çıkarıp müşterinin hazırlanan raporu, gayrimenkulün değerini gerçekten anlayabileceği bir bakış açısıyla ele almasını sağlayabilsek gerçek değer üzerinden konuşmaya başlayabiliriz diye düşünüyorum.

Tasarım yoluyla güvenlik demek, daha tasarım aşamasında o binadaki operasyonun nasıl yürüyeceğini tahayyül etmek demek. Sonuçta bir binanın kullanıcıları, isterse o binada yaşayanlar olsun, isterse işletenler olsun o binayı nasıl kullanacak? Bütün bu senaryo nasıl çalışacak? Oradan geri gelerek binayı kurgulamak tasarımcıya düşüyor ve yine yatırımcıya bağlanıyor. Yani baştan yatırımcı bunları entegre etmemişse, sonradan sözleşmesinde ne kadar zorunlu tutarsanız tutun tesis yönetimi firmasının aksaklıkları düzeltmek için yapabileceği katkı sınırlı.

Bu noktada bence tesis yönetim şirketi de kendisini korumalı. Bina hangi niteliklerde tasarlandıysa ihtiyaçlara bakılıp sağlanabilecek hizmetin sınırlarının konulması gerekir. Çünkü yaşanacak olan bir arızadan, bir yangından siz de sorumlu tutulabilir, suçlanabilirsiniz. Halbuki yapabilecekleriniz konusunda sizi aşan durumlar söz konusu olabilir.

İhale modelleriyle ilgili performansa dayalı bir tanımlama yapılması gerektiğini düşünüyorum. Örneğin, Afyon mermeri kullanıyorsak, kaç yıl dayanabileceğini baştan tanımlamalıyız; kaldı ki alışveriş merkezi ise oradaki insan trafiğinin yarattığı etki farklı, mutfak tezgâhı olarak kullanıyorsanız farklıdır. Dolayısıyla sizin her malzemedeki operasyonel performans kriterlerini tanımlamanız gerekiyor. Ya da mesela bakıyorsunuz çevre yolu tıkanıyor. Çünkü alışveriş merkezine gitmek için insanlar otoparka giremiyorlar. Acaba otoparka araçların giriş ve yerleşme süresi ne olmalı, onu bilmeliyiz tasarım aşamasında. Ya da belki bir dairenin güneş alma süresi ne olmalı? 20 milyonluk daire alırken kimse o dairenin güneş alma süresini sormuyor. Belki güneş görmeyen bir eve o parayı veriyorsunuz. Siz bu performans kriterlerini tanımlayınca ona göre zaten değeri ve işletme maliyetleri ortaya çıkacak. Ne sıklıkla bakım yapılacağına göre bakım maliyetleri ortaya çıkacak. Bu da tabii müteahhidin doğru bir inşaat yapmasına vesile olacaktır diye düşünüyorum.



Hangi binayı yöneteceksek yönetim kriterlerin oradaki insanların beklentilerine göre belirlenmesi gerekir diye düşünüyorum.

Tabi ki o performans kriterlerini belli bir kullanım süresinin sonunda ölçeceksiniz. O zaman belki bir tazminat mekanizması gerekecek. Binanın metrekaredeki enerji tüketimi şu kadarı aşıyor, demek ki doğru sistemleri kurmamışsın deyip sigorta şirketinden tazminat alınıp onun da müteahhide rücu etmesi lazım. Çünkü ödül-ceza sistemi olmadan sistemler çalışmıyor maalesef.

Son olarak kullanıcı odaklılıktan bahsetmek istiyorum. Hangi binayı yöneteceksek yönetim kriterlerin oradaki insanların beklentilerine göre belirlenmesi gerekir diye düşünüyorum. Yani kullanıcıdan geri gelerek daha tasarım aşamasında mimarisine, elektriğine, mekanığına, inşaatına karar verilmesi gerekir. Ya da direnç kriterini neye göre belirleyeceğiz? Bizim en büyük riskimiz deprem. Deprem olduğunda binalarda oturmaya devam mı edeceğiz, bahçesine mi çıkacağız, suyumuzu nasıl sağlayacağız, elektriğimiz olacak mı... Tüm bunlar değerlin önemli bileşenleri.

Erhan Demirtaş

Kullanıcı odaklı yaklaşımda tesis yönetiminin doğru sözleşmelere dayandırılması hususu çok kritik bir unsur. Tesis yönetim ihalelerinde öncelikle fiyat odaklı bir süreç izleniyor. İhaleyi kazandıktan sonra sözleşme şartlarını konuşmaya başlıyorsunuz. Halbuki, maliyet sözleşmeye göre hazırlanması gerekirken fiyat belirlendikten sonra arka arkaya talepler gelmeye başlıyor. Sonuçta da Cem Bey'in dediği gibi bir değersizleşme ortaya çıkıyor. Ben 10 liralık bir maliyet vermişken sözleşmede benden 12 liralık bir hizmet bekleniyor olması eşyanın tabiatına aykırı. Bunun önüne geçilebilmesi için doğru sözleşme ve ihale yöntemlerinin kullanılması lazım. Yoksa ortaya çıkan sorunlar eksik hizmete, müşteri memnuniyetsizliğine ve sonuçta yatırımın değer kaybetmesine yol açıyor.



Doğru sözleşme ve ihale yöntemlerinin kullanılma[ması] eksik hizmete, müşteri memnuniyetsizliğine ve sonuçta yatırımın değer kaybetmesine yol açıyor.



Ülkemizde, belirli ölçeğin üzerindeki binalarda tesis yönetimi danışmanlık hizmetinin alınmasının zorunlu kılınmasının çok faydalı olacağını düşünüyorum.

Tayfun Özdemir

Erhan Bey'in de üzerinde durduğu gibi tesis yönetimi sürecinin, dizayn kriterlerinin belirlendiği tasarım aşamasında başlamasını önemsiyoruz. Böylece hem yatırımcı gereksiz yatırım maliyetlerinden korunmuş oluyor, hem de tesisin yaşam döngüsü boyunca etkin ve ekonomik işletilmesinin altyapısı oluşturulmuş oluyor. Ülkemizde, belirli ölçeğin üzerindeki binalarda tesis yönetimi danışmanlık hizmetinin alınmasının zorunlu kılınmasının çok faydalı olacağını düşünüyorum.

Merter Gürgün

Son olarak şunu eklemek isterim: Kurumsal gayrimenkul yönetimi son derece kıymetli ve bugün konuştuğumuz pek çok başlığın temelinde de aslında bu kurumsallaşma ihtiyacı yatıyor. Ancak burada altını çizmemiz gereken önemli bir nokta var: Kurumsallaşma, kârlılığı azaltan bir maliyet unsuru olarak değil, doğru karar alma kültürünü ve uzun vadeli

bakış açısını güçlendiren bir düşünce yapısı olarak hayata geçirilmelidir. Bu çerçevede, hem gayrimenkul geliştirme aşamasında hem de yönetim sürecinde, alanında yetkin ve deneyimli kişilerin sürece aktif olarak dahil edilmesinin belirleyici bir rol oynayacağını düşünüyorum. Doğru kadrolarla yürütülen kurumsallaşma, kısa vadeli kazançlar ile uzun vadeli değer yaratımı arasındaki dengeyi kurmanın en etkili yoludur. Ayrıca varlık yönetimi boyutunu da bu resmin dışında bırakmamak gerekir. Varlık yöneticileri, portföyün hem finansal performansını hem de stratejik yönünü taşıyan, çoğu zaman görünmeyen ama yüksek sorumluluk gerektiren bir yük üstleniyorlar. Bu nedenle onların perspektifini ve emeğini de bu tartışmaların merkezinde tutmak büyük önem taşıyor. Umarım daha sonra, varlık yönetimi üzerine daha kapsamlı ve derinlikli bir sohbeti de birlikte yapma imkânı buluruz.



Kurumsallaşma, kârlılığı azaltan bir maliyet unsuru olarak değil, doğru karar alma kültürünü ve uzun vadeli bakış açısını güçlendiren bir düşünce yapısı olarak hayata geçirilmelidir.



İyi ürünle kötü ürünü özellikle satış aşamasında ayırtıran yönetmeliklerin hazırlanmasında fayda var diye düşünüyorum.

Özgür Köylüoğlu

Bugünlerde çok gündemde olan ve kamuoyunda rahatsızlık yaratan aidatların yüksekliği konusu fırsata çevrilerek bir tesis yönetimi yönetmeliği hazırlanması iyi olabilir. Bunu ancak sizler deneyimlerinizle yönlendirebilirsiniz diye düşünüyorum. Yurtdışında kullanıcıların ciddi hakları var; bir tesisin istenen performansı yerine getirmemesi mülk sahibi açısından çok korkulan bir konu. Çünkü kiracıyı veya kullanıcıyı memnun etmemenin yasal yaptırımları var. Belki bunları entegre edip gerçekten de iyi ürünle kötü ürünü özellikle satış aşamasında ayırtıran yönetmeliklerin hazırlanmasında fayda var diye düşünüyorum.

İlhami Akkum

Açılışta "Dilerim verimli bir toplantı olur, çıktılarından ilgili paydaşlar çokça yararlanırlar" demiştim. Bence çok verimli bir toplantı oldu. Birçok çıktı ürettik. Bunlardan gerek akademik, gerek profesyonel ekosistem, gerekse sektör fayda sağlayacaktır diye umuyorum. Tüm emeği geçenlere teşekkür ediyorum.



Dr. K. Serdar YILMAZ

Gayrimenkul Değer Yönetiminde Tesis Yönetimi Etkisi

Gayrimenkul yatırımları gerek dünya ekonomisi gerek ülkemiz ekonomisi için oldukça kritik öneme sahip. Bazı öngörülere göre 2025 yılında küresel gayrimenkul yatırımları 1 trilyon ABD doları mertebelerine ulaşmış olacak.¹ Ülkemizde de inşaat sektörüyle birlikte GSMH'nin %8 ila 9'unu oluşturduğu bilinmekte. Sektöre yaklaşık etki eden 250 alt sektörün de katkısıyla birlikte ekonomimiz içindeki yeri %30 seviyelerine ulaşmakta. Büyük ve göz ardı edilmemesi gereken bir etki.

Gayrimenkul yatırımcılarının diğer yatırım araçlarına yatırım yapan yatırımcılar gibi öncelikli hedefi elbette yatırım yaptıkları gayrimenkulün değer kazanması ve yatırımlarının belirledikleri hedefler doğrultusunda kazanç sağlamasıdır. Yatırımın cinsi ne olursa olsun kök varlık gayrimenkul olduğuna göre gayrimenkule nasıl bakıldığı, işletildiği ve korunduğu; piyasa dalgalanmaları, ekonomik koşullar ve küresel olaylar gibi gayrimenkulün ve gayrimenkule dayalı varlıkların değerini etkiliyor. Hatta günümüz finans piyasalarında gayrimenkulün korunması ve işletilmesi, uzun vadeli bir yatırım aracı olan gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarının değerini koruması ve artırması açısından büyük önem taşıyor. Yüksek enerji maliyetleri, doğal afet riski, kiracı beklentileri, sürdürülebilirlik kavramlarıyla karşı karşıya gelen gayrimenkul yatırımcıları doğal olarak iyi korunan ve işletilen gayrimenkullere yönelik yatırımları tercih edecekler, bu da gayrimenkulün değerini koruyup artıracak önemli bir mekanizma olacaktır.

Operasyonel mükemmeliyet → Kullanıcı memnuniyeti → Gelir sürekliliği → Değer artışı şeklinde kısaca modellenebilecek “gayrimenkul değer zinciri”nin tam kalbinde tesis yönetimi ön plana çıkıyor. Gayrimenkul için bilinen motto “Location, Location, Location” artık “Facility Management” yani tesis yönetimi kavramıyla birlikte kullanılıyor.

Burada tesis yönetimi kavramını açmak gerekiyor. Tesis yönetimi, insanların yaşam kalitesini ve iş verimliliğini artırmak amacıyla insanları, yerleri ve süreçleri yapıları çevre içinde bütünleştiren bir organizasyonel fonksiyondur şeklinde tanımlanabilir.² Dikkat edilirse tanımda kritik vurgular var. Özellikle “yaşam kalitesi”, “iş verimliliği” ve “yapılı çevreye” dikkat çekmek gerekiyor. Tesis yönetimi ile yapıları çevre (dar kapsamda gayrimenkul olarak adlandırılabilir) içerisinde verimlilik ve yaşam kalitesini artırmak ana hedef. Dolayısıyla maksimum ölçüde “yapılı çevreye” (gayrimenkul) değer katması kazandırmak mümkün.

Akademik çalışmalarda da açıkça ortaya konulan tesis yönetiminin faydaları net. Jensen ve van der Voordt'un çalışmasında görüleceği üzere, tesis yönetimi şu altı alanda katma değer yaratıyor: Maliyetleri düşürmek, kullanıcıları mutlu etmek, çevreyi korumak, riskleri yönetmek, yenilik getirmek ve mülkün imajını güçlendirmek.³

Yapılan bir diğer akademik çalışmada mülk sahibi tarafından kontrol edilen konut ürününün beş yıl sonra değerinin reel olarak %50'sini kaybettiği, ancak tesis yönetimi şirketince kontrol edilen benzer bir ürünün aynı süre içerisinde sadece %10 reel kayba uğradığı ortaya konmuş.⁴ Peki bu nasıl olabilir? Detaylıca inceleyelim.

Öncelikle gayrimenkul değerlemesi açısından bakalım. Değerleme için yıllardır kullanılan temel yöntemler var. Mülkü emsalleriyle karşılaştırarak pazar değerini belirlemek, yapı maliyetlerini hesaplayarak maliyet yöntemini kullanmak veya geliri baz alarak gelir yöntemini kullanmak. Ancak bu yöntemler günümüzde çok da yeterli değil, çünkü mülkün yönetimi göz ardı ediliyor. Tesis yönetimi ile yukarıda belirttiğimiz yöntemler birebir ilişkili. Tesis yönetimi tam bir tamamlayıcı ve

Tesis yönetimi, insanların yaşam kalitesini ve iş verimliliğini artırmak amacıyla insanları, yerleri ve süreçleri yapıları çevre içinde bütünleştiren bir organizasyonel fonksiyondur.

Ülkemizde hak ettiği değeri yeterince görememiş bir tesis yönetimi olgusu var olagelmış olsa da, [...] gayrimenkulün değerine katkısını her geçen gün artıracak ve ölçülebilir verilerle sektörün gelişmesine katkıda bulunacaktır.

bütünleştirici. Katkıda bulunduğu unsurlar sayesinde binaların değerlerini artırıyor. Uluslararası Tesis Yönetim Birliği, tesis yönetiminin bir tanımını da "mülklerin günlük operasyonlarını optimize eden bir süreç" olarak yapıyor. Böylece sektörde, tesis yönetimi stratejik bir fonksiyon haline gelmekte.

Uluslararası değerlendirme standartları açısından da değerlendirme kriterleri ve öncelikler farklılaşmakta. Gayrimenkul değerlemesinde ESG kriterlerinin etkisi artık vazgeçilmez bir unsur. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), artık gayrimenkul değerlendirme uzmanının, doğrudan gayrimenkulle ilgili ESG faktörlerini dikkate alarak görevini yapabileceğinin; böylece, değerlendirme uzmanlarının modern paydaşların değişen ihtiyaçlarını karşılayan kapsamlı ve ileriye dönük değerlendirmeler üretmesinde yardımcı olabileceğinin altını kalın çizgilerle çizmektedir.⁵

Mülk değerlemesinde sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) faktörlerinin artan önemi dikkat çekmektedir. RICS, bazı piyasalarda, güçlü ESG odaklı mülklerin değerlerini koruma, yatırımcıları çekme ve yatırımcıları için uygun yatırım koşullarını destekleme olasılığının daha yüksek görüldüğünü; planlama, imar ve geliştirme hususları ile kira ve finans boyutlarında ESG faktörlerinin de ticari mülklerin değerlemesini etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla emlak portföylerinde ESG'ye öncelik veren şirketler itibarlarını artırabilir, paydaş ilişkilerini güçlendirebilir ve uzun vadeli değer yaratımına katkıda bulunabilir. Tesis yönetiminin ESG'ye uyum açısından katkısı bu noktada gayrimenkul değerini etkileyen önemli bir husus.

Diğer öncelikle konu ise tesis ömrünün artırılmasının mülk değerine katkısı. Göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu. Birçok araştırma, tesisin ömrü ile mülk değeri arasında pozitif bir korelasyon olduğu ve tesis ömrünün %10 artırılmasının mülk değerinde yaklaşık %10 ila 15 mertebelerinde bir artışa imkân vereceği konusunda hemfikir. Ülkemiz için can alıcı bir sonuç. İstanbul Ticaret Odasının 2022 tarihli Tesis Yönetimi Raporunda, dünyadaki tesis ömrünün çok uzun olduğu (50-100 yıl), ülkemizde ise tesis ömrünün 30-40 yıl arasında olduğu ortaya konulmuş. Tesis ömrünün kısa

olmasında, tesis iş süreçlerinin doğru planlanmaması, tesis onarım ve bakımlarının zamanında yapılmaması, tesislerde çevreye duyarlı ekipman ve yenilenebilir enerji kaynakları kullanılmaması, atık yönetiminin sağlıklı yürütülmemesi gibi faktörler sebep gösterilmiş.⁶ Tam bir tesis yönetim eksikliği. Şimdi yukarıdaki verileri kullanarak bir fikir vermesi için basit bir çıkarım yapalım. Tesis ömrünü dünya örneklerinde görüldüğü rakamlara çıkarmak (neredeyse iki katı), mülk değerini de oldukça yüksek değerlere ulaştıracak. Yatırımcılar için büyük ve kaçırılmayacak fırsat.

Şimdi gelelim daha geleneksel yöntemlerle yapılan gayrimenkul değerlemesi ve tesis yönetimi ilişkisine. Bu noktada öne çıkan etki, net işletme geliri üzerinden olan etki. Biliyoruz ki gayrimenkul değeri net işletme gelirinin kapitalizasyon oranına (cap rate) bölümüyle hesaplanır. Efektif bir tesis yönetimiyle hem pay (net işletme gelirinin artması) hem paydaya (risk algısının azalması) olan etki gayrimenkul değerini artıracaktır. Pay kısmına etki farklı şekillerde olabilir. Bunlardan iki önemli husus şu şekilde gerçekleşebilir. Birincisi, enerji maliyetlerinin azalması; ki etkin bir tesis yönetimi ve enerji tasarrufuyla enerji maliyetlerinde %10 ila 35 gibi oranlarda azalma sağlayabilir.⁷ İkincisi, bakım giderlerinin öngörülebilir ve düşük tutulması.

Başka bir etki de kira gelirinin sürekliliği ve kiracı sadakati üzerinden. Kiracıların ticari bir binayı seçmelerindeki etkenlerin başında konum ve kira tutarı gelirken tesisin yönetim şekli de artık bu sıralamaya dahi olmuş durumda.

Elbette daha birçok faktör sayabiliriz. Örneğin tesis yönetimi sayesinde gayrimenkullerin risk algısının azalması ve bunun sigorta primlerine etkisi; teknolojik anlamda entegrasyonu üst düzeyde olan gayrimenkullerin tercih edilme olgusu (tesis yönetiminde dijitalleşme ve AI); tesis yönetimiyle gayrimenkul değeri arasındaki ilişkiyi gösteren faktörler.

Görüldüğü üzere tesis yönetiminin gayrimenkul değeri üzerine etkileri değer kendisini oluşturan değişkenlerle doğrudan ilintili. Her ne kadar bugüne kadar özellikle ülkemizde hak ettiği değeri yeterince görememiş bir tesis yönetimi olgusu var olagelmış olsa da, teknolojik gelişmelerin de ışığında "büyük evren" gayrimenkul piyasasındaki yerini sağlamlaştırarak, gayrimenkulün değerine katkısını her geçen gün artıracak ve ölçülebilir verilerle sektörün gelişmesine katkıda bulunacaktır.

¹ <https://impacts.savills.com/market-trends/2025-investment-outlook.html>

² <https://www.ifma.org/about/what-is-ifm/>

³ FM Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers, Per Anker Jensen and Theo van der Voordt, 2017.

⁴ https://www.researchgate.net/publication/333448515_The_Impact_of_Property_Management_on_the_Value_of_Residential_Product_in_Saudi_Arabia

⁵ The Future of Real Estate Valuations: The Impact of ESG, RICS, 2024, <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/latest-news/WBEF-ESG-and-valuation-2024.pdf>

⁶ İTO, Tesis Yönetimi Raporu, 2022.

⁷ <https://www.jll.com/en-us/insights/powering-operational-excellence>



Dr. Tuğba Güneş

Bağlantılı Araştırmacı, Alp Alkaş
Perakende Gayrimenkul Merkezi,
Özyeğin Üniversitesi

Prof. Dr. Yener Coşkun

İzmir Ekonomi Üniversitesi
GYODER İcra Kurulu Üyesi

Tesis Yönetimi ESG Devrimine Nasıl Liderlik Ediyor?

Küresel ekonominin temel taşlarından biri olan gayrimenkul sektörü, yaklaşık 393.3 trilyon dolarlık devasa bir varlık sınıfını temsil ediyor.¹ Ancak bu büyüklük, aynı zamanda muazzam bir sorumluluğu da beraberinde getiriyor: Sektör, tek başına küresel karbon emisyonlarının yaklaşık %40'ından ve enerji tüketiminin üçte birinden fazlasından sorumlu. Paris Anlaşması gibi iddialı iklim hedeflerine ulaşma yolunda kritik bir rol oynaması gereken bu dev, ne yazık ki hedeflerin oldukça gerisinde kalıyor. Bu durum, sektör üzerinde giderek artan bir baskı yaratıyor ve bir kırılma noktasını kaçınılmaz kılıyor.

Yatırımcılar, düzenleyiciler ve kiracılar artık binaların sadece finansal getirilerini değil, aynı zamanda çevre ve toplum üzerindeki etkilerini de sorguluyor. Bu köklü değişim, sektörde aslında sessiz bir devrimi de tetikliyor. Bu devrimin merkezinde ise sürpriz bir aktör var: genellikle binaların makine dairelerinde veya yönetim ofislerinde gözden uzak çalışan tesis yönetimi (TY) profesyonelleri. Bir zamanlar yalnızca operasyonel bir maliyet kalemi olarak görülen tesis yönetimi, bugün bir gayrimenkul varlığının uzun vadeli değerini, finansal dayanıklılığını ve geleceğini güvence altına alan stratejik bir güce dönüşüyor.

Peki, ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) neden artık bir tercih değil de gayrimenkulün bilançosunu doğrudan etkileyen finansal bir zorunluluk haline geldi? Gelin bu sorunun yanıtını tesis yönetiminde ESG adaptasyonu penceresinden ele alalım.

Risk ve Prim: ESG'nin Finansal Mantığı

ESG adaptasyonu, yüksek başlangıç maliyetleri nedeniyle sıkça bir "yük" olarak algılanıyor. Ancak bu dar bakış açısı, asıl büyük ve varoluşsal riski, yani eylemsizliğin maliyetini gözden kaçırma riskini de beraberinde getiriyor. Sürdürülebilirlik kriterlerine uyum sağlamayan varlıkların yakın gelecekte karşılaşılabileceği başlıca riskleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

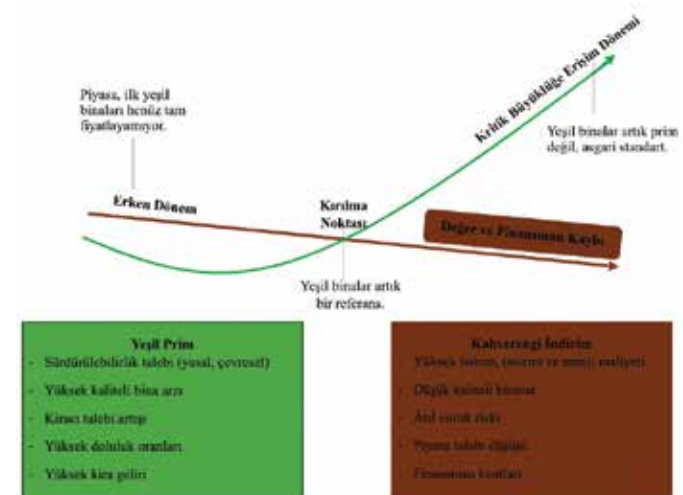
Atıl Varlık Riski

Artık etkisini günlük hayatımızın her noktasında hissettiren sürdürülebilirlik krizinin gölgesinde gelecekteki enerji verimliliği standartlarını ve piyasa beklentilerini karşılayamayan gayrimenkuller, "atıl varlık" haline gelme riskiyle karşı karşıya. Bu risk iki boyutlu: Bir yanda seller ve aşırı sıcak dalgaları gibi fiziksel riskler, diğer yanda yeni karbon vergileri ve sıkılaştıran düzenlemeler gibi geçiş riskleri. Eylemsizlik ise varlığı her iki riske karşı savunmasız bırakıyor: Varlıkların değeri düşüyor, sigortalanması zorlaşıyor ve nihayetinde varlıklar finansal bir yüke dönüşüyor. Bu riskin gayrimenkul piyasası nezdinde de çok uzak bir tehdit olmadığını düşünmek için çok neden var. Örneğin Ocak 2025 itibarıyla Uluslararası Değerleme Standartları (IVS), ESG faktörlerini gayrimenkul değerlemesinin temel bileşenlerinden biri olarak resmen tanıdı.

Yeşil Prim Fırsatı

Madalyonun diğer yüzünde ise önemli bir finansal fırsat yatıyor. LEED veya BREEAM gibi uluslararası kabul görmüş sertifikalara sahip, ESG uyumlu binalar, piyasada somut bir "yeşil prim" elde edebiliyor. Araştırmalar, bu binaların benzerlerine kıyasla daha yüksek kira gelirleri, daha yüksek doluluk oranları ve daha yüksek kira ve satış fiyatlarıyla ilişkilendirildiğini gösteriyor. Kiracıların, operasyonel maliyetlerdeki tasarruf ve kurumsal itibarlarına sağladığı katkı nedeniyle bu binalar için daha yüksek ödeme istekliliği olduğu görülüyor.

Kahverengi İndirim ve Yeşil Prim Ekspertiz Değerleri



İki Yönlü Baskı: Düzenleyiciler ve Yatırımcılar

ESG adaptasyonundaki kaçınılmaz dönüşümü iki temel güç yönlendiriyor. Birincisi, Avrupa Birliği'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi düzenleyici baskılar. Bu tür düzenlemeler, şeffaflığı zorunlu kılarak sermayenin doğrulanabilir sürdürülebilirlik performansına sahip varlıklara akmasını sağlıyor. İkincisi ise yatırımcı talebi. Sürdürülebilir yatırım taahhüdü taşıyan küresel varlıkların toplam büyüklüğü 121 trilyon doları aşmış durumda. Bu devasa sermaye, "yeşil tahviller" ve "yeşil krediler" gibi somut finansal araçlarla piyasayı şekillendiriyor. Kredi veren kurumlar, ESG uyumlu projelerin riskini daha düşük gördükleri için genellikle bir "yeşil indirim" sunarak bu varlıkları daha cazip hale getiriyor.

Bu makroekonomik ve düzenleyici baskılar, binaların operasyonel kalbinde nasıl somut adımlara dönüşüyor ve bu dönüşümün orkestra şefi neden tesis yöneticileri? Gelin biraz da bu sorunun yanıtını arayalım.

Veri, Sağlık ve Güven: Stratejistin Yeni Rolü

Tesis yöneticisinin geleneksel rolü, ısıtma sistemini çalıştırmak, aydınlatmayı kontrol etmek ve güvenliği sağlamak gibi görevlerle sınırlıydı. Ancak bugün, modern bir tesis yöneticisi, bir veri analisti, bir risk yöneticisi ve varlık sahibinin stratejik bir ortağı olarak konumlanıyor. Tesis yönetimi, ESG'nin soyut hedeflerden somut sonuçlara dönüştüğü kritik bir arenaya dönüşüyor.

Çevresel Ayak İzini Yönetmek (E)

Tesis yöneticileri, yüksek verimli HVAC (ısıtma, havalandırma ve iklimlendirme) sistemlerine geçiş, LED aydınlatma dönüşümleri ve akıllı bina otomasyon sistemleri gibi uygulamalarla bir binanın karbon ayak izini ve operasyonel maliyetlerini doğrudan düşürebilme imkânına sahip. Bu eylemler, sadece gezegen için bir iyilik değil, aynı zamanda mülk sahibinin net işletme gelirini doğrudan artıran ve iskonto oranını azaltabilen bir finansal tasarruf ve değer stratejisidir.

Sektör, tek başına küresel karbon emisyonlarının yaklaşık %40'ından ve enerji tüketiminin üçte birinden fazlasından sorumlu. [...] Bu durum, sektör üzerinde giderek artan bir baskı yaratıyor ve bir kırılma noktasını kaçınılmaz kılıyor.

İnsanı Merkeze Alan Binalar (S)

ESG'nin "S" boyutu, özellikle pandemi sonrası dönemde, ticari gayrimenkulde en önemli rekabet avantajlarından biri haline geldi. Tesis yöneticileri, iç hava kalitesini sürekli izleyerek, doğal ışığı maksimize ederek ve çalışanların bütünsel sağlığını (well-being) destekleyen esnek ve kapsayıcı (DEI ilkeleri) alanlar yaratarak insanı iş akışının merkezine almaktadır. Çevresel metriklerin aksine, "S" boyutunu ölçmek daha zordur. Ancak tam da bu nedenle, insan odaklı hizmet sunumunda mükemmelleşmek, rakiplerden ayrılmak için güçlü bir rekabet avantajı da yaratabilmektedir. Üstelik bu çabaların somut bir finansal karşılığı da oluyor. Sağlıklı binalar aynı zamanda mutlu ve sadık kiracılar anlamına da geliyor. Artan kiracı memnuniyeti ise kira sözleşmesini yenilenme olasılığına ve kiraya dayalı nakit akışının daha da artmasına neden olabiliyor.^{2,3}

Güvenin Temeli: Veri ve Yönetişim (G)

Tesislerde ESG adaptasyonuna yönelik iddiaların doğrulanabilir olması, veri ve yönetim kalitesi açısından önemlidir. ESG'ye uyumlu tesis dünyasındaki yöneticiler, enerji ve su tüketiminden çalışan memnuniyeti anketlerine kadar yüzlerce veri noktası için veri toplayan, doğrulayan ve şeffaf bir şekilde raporlayan kişilerdir. Bu rol, yatırımcılar, düzenleyiciler ve bina sahipleri arasında bir güven köprüsü kurmaktadır. ESG dünyasındaki tesis yöneticileri, artık sürdürülebilirlik hedeflerini, veri paylaşımını ve maliyet/fayda paylaşımını düzenleyen Yeşil Kira Sözleşmeleri gibi karmaşık anlaşmaları yapılandıran stratejik müzakereciler olarak görülmektedir. Doğru ve denetlenebilir veri olmadan, her türlü sürdürülebilirlik iddiasının "yeşil aklama" (yıkama/boyama) riski taşıdığı dikkate alındığında, tesis yöneticilerinin bu riskin önündeki en önemli sigorta olarak görülmesi mümkündür.

Peki, tesis yönetiminin bu yeni veri odaklı kimliği, finans dünyasının en yenilikçi yatırım trendlerinden birini nasıl mümkün kılıyor?

Etkinin Kanıtı: Finansın Yeni Sınırı

Sürdürülebilir yatırımın evrimindeki ESG adaptasyonuyla birlikte ele alınması önerilen bir diğer aşama da etki yatırımdır. Bu yaklaşım, sadece olumsuz çevresel ve sosyal etkilerden kaçınmayı değil, bilinçli olarak pozitif ve ölçülebilir bir fayda yaratmayı hedeflemektedir. Küresel Etki Yatırımı Ağı'na (GIIN) göre etki yatırımı, "finansal bir getirinin yanı sıra pozitif, ölçülebilir sosyal ve çevresel etki yaratma niyetiyle yapılan" yatırımlardır. Küresel pazar büyüklüğünün 1.6 trilyon dolara ulaşması,⁴ bu alanın niş bir felsefeden ana akım bir stratejiye dönüştüğünü gösteriyor.

Etki yatırımı gayrimenkul sektörü için de önemli bir sosyal değer yaratma fırsatı olabilir. Bu kapsamda ticari gayrimenkulün somut sosyokültürel etkileri nedeniyle etki yatırımı için ideal bir platform sunduğu da düşünülebilir. Peki bir yatırımcının "etki" iddiası nasıl kanıtlanabilir? Cevap yine tesis yönetiminde yatmaktadır.

Tesis yöneticileri, etki yatırımının da sahadaki garantörleridir. Bir yatırım fonunun, portföyündeki bir binanın "toplum sağlığını iyileştirdiği" yönündeki iddiası, tesis yöneticisinin iç hava kalitesi sensörlerinden topladığı, analiz ettiği ve raporladığı veriler olmadan boş bir vaatten ibarettir. Benzer şekilde, "karbon emisyonlarını azalttığı" iddiası, enerji tüketimindeki düşüşü kanıtlayan akıllı sayaç verileriyle desteklenmelidir. Bu noktada tesis yönetimini, soyut yatırım hedeflerini somut, doğrulanabilir ve raporlanabilir sonuçlara dönüştüren hayati bir mekanizma olarak görmek gereklidir.

Bir sonraki soru ise hepsinden yakıcı: Bu küresel mega trendler, Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda ne tür yankılar buluyor ve hangi fırsatların kapısını aralıyor?

Türkiye Perspektifi: Fırsatlar ve Zorluklar

Küresel ESG dalgası Türkiye'de de giderek daha fazla hissediliyor, ancak pazarın kendine özgü dinamikleri, hem önemli fırsatlar hem dikkate değer zorluklar barındırıyor.

I Türkiye'deki Yeşil Bina Pazarı: Ülkemiz son yıllarda yeşil bina sertifikaları konusunda kayda değer bir ilerleme gösterdi. 2024 yılı itibarıyla Türkiye, LEED sertifikalı proje sayısında Avrupa'da ilk sıralarda yer almaktadır. Ülke genelinde 600'den fazla LEED ve onlarca BREEAM sertifikalı proje bulunuyor. Özellikle İstanbul Finans Merkezi gibi mega projelerin yeşil bina standartlarını benimsemesi, pazarın geleceği için olumlu bir sinyal vermekte ve talebin, özellikle A sınıfı ofis pazarında arttığını göstermektedir.

I Devlet Politikaları ve Teşvikler: Türkiye'nin Paris İklim Anlaşması'nı onaylaması, İklim Yasası'nın yayımlanması ve 2053 net sıfır emisyon hedefini belirlemesi, düzenleyici çerçevenin gelecekte daha da sıkılaşacağına işaret etmektedir. Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında binalar için Enerji Kimlik Belgesi (EKB) zorunluluğu gibi adımlar atılmış olsa da, yeşil binalara yönelik doğrudan vergi indirimleri veya finansal teşviklerin henüz yaygınlaşmamış olması kuşkusuz olumlu bir durum değil. Ancak, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) şirketler için Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ni yayımlaması, özellikle yönetim (G) boyutunda farkındalığın arttığını göstermektedir.

I Sektörün Bakış Açısı: Türkiye'deki büyük gayrimenkul yatırım ortaklıkları (GYO'lar) ve geliştiriciler, sürdürülebilirlik raporları yayımlayarak ESG konusuna artan bir ilgi göstermektedir. Emlak Konut GYO, İş GYO, Rönesans GYO ve Akfen GYO gibi büyük oyuncular, raporlarında enerji verimliliği ve sosyal sorumluluk projelerine vurgu yapmaktadır. Ancak bu yaklaşım henüz sektörün geneline yayılmış değildir ve genellikle kurumsal, uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefleyen firmalarla sınırlı kalmaktadır.

I Karşılaşılan Zorluklar: Türkiye'deki en büyük zorluklardan biri, ülkedeki mevcut bina stokunun büyük bir kısmının eski ve enerji verimsiz olmasıdır. Bu binaların ESG standartlarına

ESG ilkelerinin artık gayrimenkul değerlemesinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği bir dünyada, [...] tesis yöneticileri sadece maliyetleri düşüren teknisyenler değil, aynı zamanda değeri artıran stratejistlerdir.

uygun hale getirilmesi için gereken "derin tadilat" maliyetleri oldukça yüksektir. Ayrıca, ESG adaptasyonu için gerekli olan yeşil finansman mekanizmalarına erişimdeki zorluklar ve konu hakkındaki genel farkındalık eksikliği de önemli engeller olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye'nin bu kendine özgü tablosu, geleceğin varlık yöneticileri olan tesis yönetimi profesyonellerinin omuzlarına ne denli kritik bir sorumluluk yüklediğini açıkça ortaya koyuyor.

Sonuç: Tesis Yöneticileri = Geleceğin Varlık Yöneticileri

Tesis yönetiminde ESG adaptasyonuna yönelik gelişen eğilimler, tesis yönetimi sistemini operasyonel bir hizmet sağlayıcısı olmaktan çıkarıp, bir gayrimenkulün finansal dayanıklılığını, pazar itibarını ve uzun vadeli değerini doğrudan şekillendiren stratejik bir araca dönüşmüştür. Enerji verimliliğinden çalışan sağlığına, veri şeffaflığından risk yönetimine kadar ESG'nin her boyutunda somut adımlar atan tesis yöneticileri, bu dönüşümün merkezinde yer almaktadır.

ESG ilkelerinin artık gayrimenkul değerlemesinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği bir dünyada, etkin bir ESG stratejisine sahip olmayan binaların rekabet gücünü yitirmesi ve "atıl varlık" haline gelmesi kaçınılmaz görünüyor. Bu yeni denklemde, tesis yöneticileri sadece maliyetleri düşüren teknisyenler değil, aynı zamanda değeri artıran stratejistlerdir. Başarılı bir ESG stratejisi, operasyonel tasarruflarla net işletme gelirini artırırken riskleri azaltarak finansman maliyetlerini düşürmeyi hedeflemelidir. Bu çifte etkinin mevcudiyeti, varlığın içsel değerinin de kategorik olarak artmasına katkı sağlayabilir.

Geleceğin en değerli binaları, sadece teknolojik olarak en gelişmiş olanlar değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetimsel olarak da en sorumlu olanlar olacaktır. Bu yeni değer in mimarları arasında tesis yöneticilerinin önemi stratejiktir.

¹ Tostevin, P. and Rushton, C. (2025). Savills market trends: How much is global real estate worth?, <https://impacts.savills.com/market-trends/how-much-is-global-real-estate-worth.html>

² Hu, M. (2025). Real estate revisited: How people shape the future of workspace, Doctoral Thesis, Department of Finance, Maastricht University, The Netherlands. <https://doi.org/10.26481/dis.20251007>

³ Antens, T. (2024). Exploring the 'S' of ESG within office real estate: developing a framework that identifies key social factors for Multiple Value Creation, Nijmegen School of Management, Radboud University.

⁴ Hand, D., Ulanow, M., Pan, H., Xiao, K. (2024). Sizing the Impact Investing Market 2024. The Global Impact Investing Network (GIIN), New York, <https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024/>

VERİLERLE: ÇARPAN ETKİSİ

2025 Yılı Dördüncü Çeyrek Ekonomik Gelişmeleri

Dünya ekonomisinde aktivitede 2025 yılının dördüncü çeyreğinde sınırlı bir yavaşlama görülse de, ekonomik aktivite genişleme bölgesinde kalmayı sürdürdü. Hizmet aktivitesinin imalata kıyasla görece dirençli görünümünü koruduğu görülmüyor. Ekim sonunda ABD-Çin arasında tarife anlaşmazlıklarının bir sene süreyle ertelenmesini sağlayan bir mutabakat imzalandı. Böylece Ağustos ayı itibarıyla gerilemeye başlayan küresel ticaret politika belirsizlikleri düşüş eğilimini sürdürdü. Eylül ayında 2025 yılı içinde ilk faiz indirimine giden ABD Merkez Bankası (Fed), Ekim ve Aralık aylarında da 25 baz puanlık indirim serisini sürdürdü. Böylece azalan politika belirsizlikleri ve faiz indirimleri küresel risk iştahını destekledi. Öte yandan, yılın son çeyreğinde teknoloji şirketlerinin değerlemelerine yönelik artan endişeler nedeniyle finansal piyasalarda zaman zaman volatilitenin arttığı görüldü. 2025 yılı boyunca güçlü artış sergileyen değerli metal fiyatlarında son çeyrekte oynaklık yüksek olsa da, yukarı yönlü kuvvetli seyir sürdü.

Türkiye ekonomisinde 2025 üçüncü çeyrekte yavaşlama görüldü ve iç-dış talep dengesindeki bozulma sürdü. Üçüncü çeyrekte büyümeyi iç talep sürüklerken, net dış talep büyümeye negatif katkı yapmaya devam etti. Yurtiçinde 2025 dördüncü çeyrek öncü verileri ekonomik aktivitede görece yatay bir seyre işaret ediyor. İmalat sanayi satın alma yöneticileri endeksi (PMI) Eylül ayındaki 46,7 seviyesini takiben yükseliş kaydederek Aralık'ta 48,9 seviyesinden kapansa da daralma bölgesinde kalmayı sürdürdü. Kapasite kullanım oranı ise yılın son üç ayında sınırlı bir artış kaydederken, sektörel güven endekslerinin genelinde yukarı yönlü bir seyir vardı.

Dördüncü çeyrekte dış dengede bir miktar bozulma görüldü. İhracatta USD bazında artış görülürken, ithalatta yeniden bir miktar ivmelenme gerçekleşti. Ticaret Bakanlığı öncü verilerine göre, 2025 yılında ihracat bir önceki yıla göre %4,5 artarken, ithalatta ise %6,3 yükseliş gerçekleşti. Bundan dolayı 2024 yılında 82,2 milyar USD olan dış ticaret açığı 2025'te 92,1 milyar USD'ye genişledi. Hizmet gelirlerindeki sınırlı iyileşmeye rağmen, gelirler tarafındaki gelişmeler cari dengeye negatif katkı yaptı. Eylül 2025'te 20,3 milyar USD olan 12 aylık toplam cari açık Kasım 2025'te 23,2 milyar USD'ye yükseldi.

Ana eğilim göstergeleri 2025 dördüncü çeyrekte dezenflasyonun sürdüğüne işaret etse de, hizmet enflasyonundaki katılık dikkat çekiyor. 2025 Eylül ayında %33,3 olan genel tüketici fiyatları endeksi (TÜFE) yıllık enflasyonu Aralık ayında %30,9 seviyesine indi. Öte yandan, aynı dönemde genel yurtiçi üretici fiyatları endeksi (Yi-ÜFE) yıllık enflasyonu %26,6'dan %27,7'ye yükseldi. Kasım ve Aralık ayında aylık enflasyon, hem tahminler hem de %1 seviyesinin altında gerçekleşse de, bu verilerin beklenti kanalına yansımalarının sınırlı kaldığı görüldü. TCMB Temmuz ayında yeniden başlattığı faiz indirim sürecini, Ekim ayında 100 baz puan ve Aralık ayında da 150 baz puanlık indirimlerle sürdürdü. 2026 yılı Ocak ayında ise faiz indirim adımlarını küçülttü ve 100 baz puanlık indirimle politika faizini %37,0'a çekti. Yeni yılın ilk aylarında özellikle gıda fiyatları kaynaklı aylık enflasyon üzerinde artan yukarı yönlü riskler ve beklentilerdeki katılık nedeniyle TCMB'nin faiz indirimlerini sürdürse de, ihtiyatlı bir patika izleyeceği düşünülüyor.

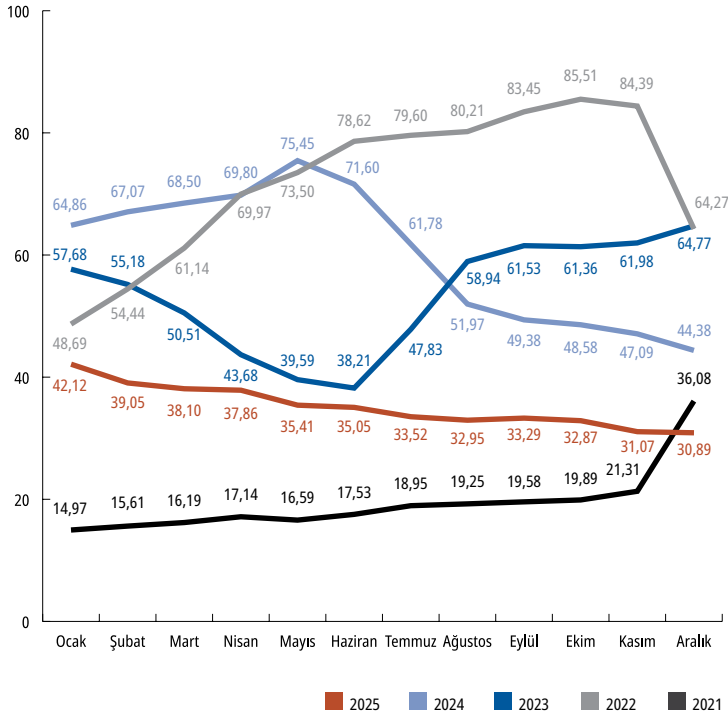
MAKRO GÖSTERGELER

Harcamalar Yöntemiyle Cari Fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

	GSYH (milyon TL)	Kişi Başı Gelir (TL)	GSYH (milyon USD)	Kişi Başı Gelir (USD)	Büyüme (%)	Yıl İçi Ortalama Kur (USD/TL)
2020	5.048.567	60.541	717.092	8.599	1,90	7,04
2021	7.256.142	85.759	807.924	9.549	11,40	8,98
2022	15.011.776	176.654	905.814	10.659	5,50	16,57
2023	27.091.469	305.570	1.153.241	13.008	5,00	23,49
2024	44.587.225	503.076	1.358.255	15.325	3,30	32,83
Ç1'25	12.537.940	-	346.926	-	2,50	-
Ç2'25	14.605.817	-	378.308	-	4,90	-
Ç3'25	17.424.718	-	432.880	-	3,70	-

Kaynak: TÜİK

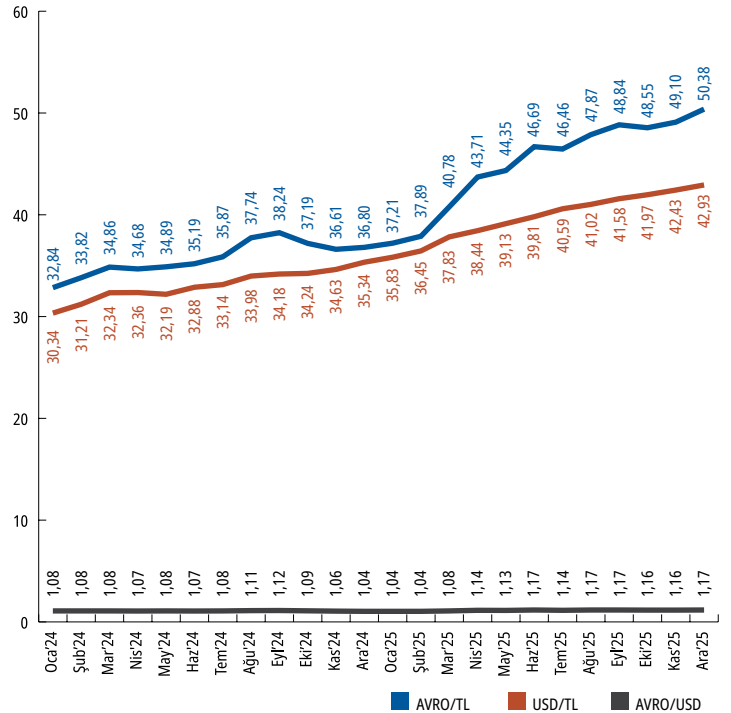
Yıllık Enflasyon*



Kaynak: TÜİK

*Bir önceki aya göre değişim

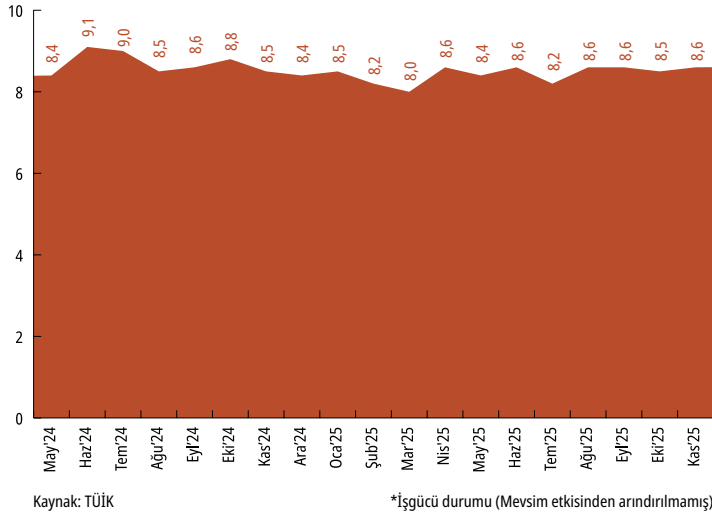
Döviz Kuru*



Kaynak: TCMB

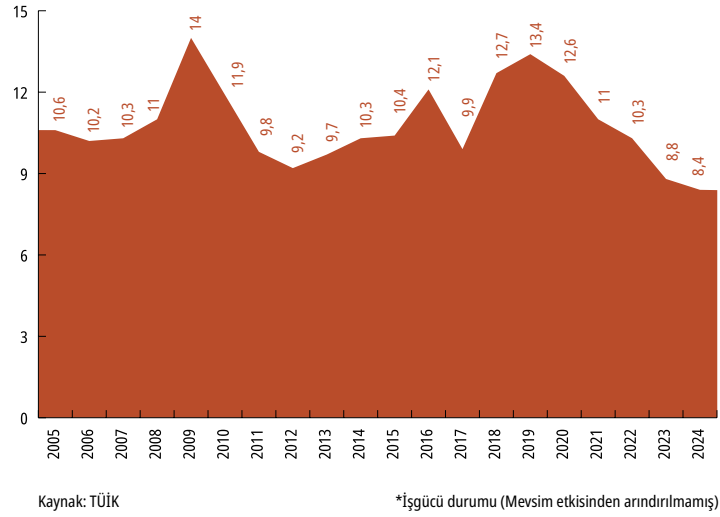
*İlgili ayın son günü itibarıyla

15+ Yaş İşsizlik Aylık Ortalama* (%)



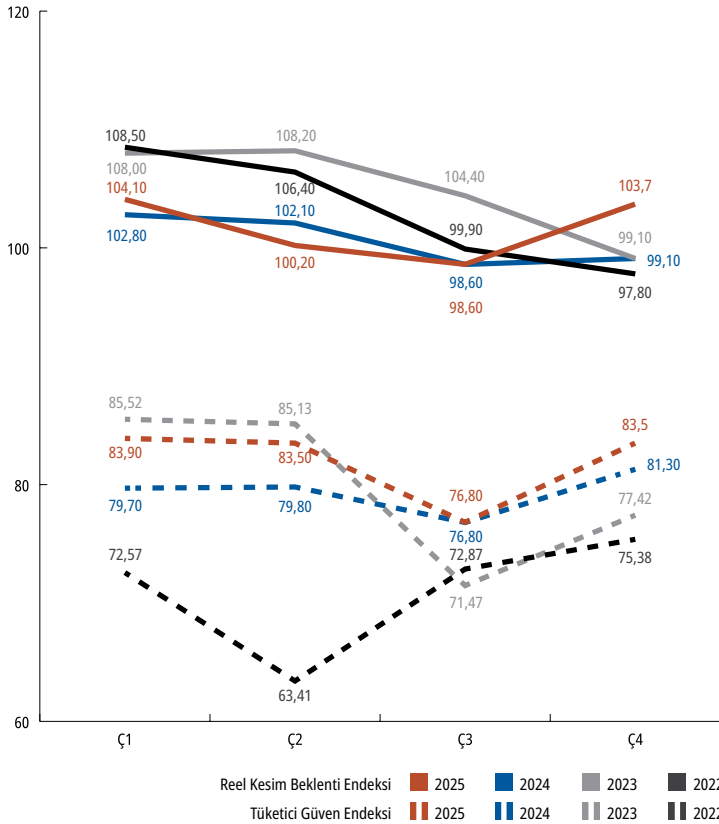
*İşgücü durumu (Mevsim etkisinden arındırılmamış)

15+ Yaş İşsizlik Yıllık Ortalama (%)



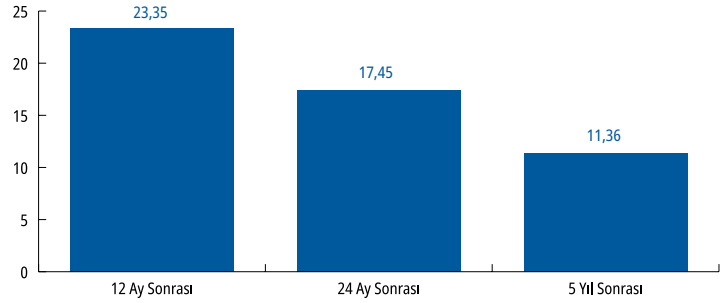
*İşgücü durumu (Mevsim etkisinden arındırılmamış)

Beklenti ve Güven Endeksleri



Piyasa Katılımcıları Enflasyon Beklentisi (Aralık 2025)

Yıllık Enflasyon



YATIRIM ORTAMI

Finansal Yatırım Araçlarının Reel Getiri Oranları

	Külçe Altın	Amerikan USDİ	Euro	Mevduat Faizi*	DİBS	BİST 100
Ç4'23	%5,46	-%2,05	%0,06	-%1,86	-%8,68	-%13,48
Ç1'24	%5,92	-%4,32	-%4,72	-%4,43	-%13,99	%1,10
Ç2'24	-%5,06	-%6,25	-%7,12	%2,54	-%0,74	%7,41
Ç3'24	%7,75	-%4,02	-%1,00	%2,58	-%2,22	-%13,83
Ç4'24	-%1,13	-%3,25	-%8,78	%4,97	-%1,37	-%4,72
Ç1'25	%8,05	-%3,67	-%0,63	%0,97	-%0,81	-%7,40
Ç2'25	%12,33	%0,32	%7,11	%3,37	-%3,51	-%12,49
Ç3'25	%7,65	-%2,60	-%0,91	%2,52	%3,41	%8,68
Ç4'25	%16,16	-%1,20	-%1,02	%5,22	%5,81	-%1,82

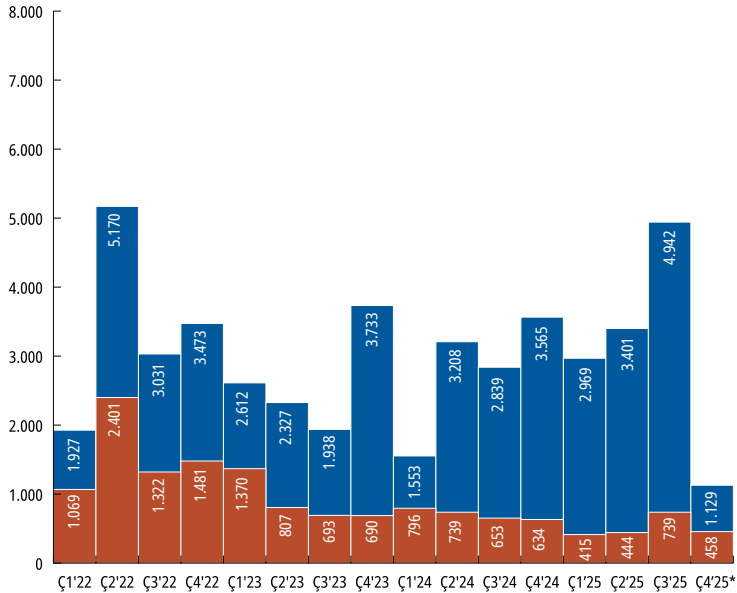
Kaynak: TÜİK

Reel getiri oranları Tüketici Fiyat Endeksine göre indirgenmiştir.

Veriler 3 Aylık dönem değişimlerini göstermektedir.

*Mevduat Faizi brüt alınmıştır.

Doğrudan Yabancı Yatırım (milyon USD)



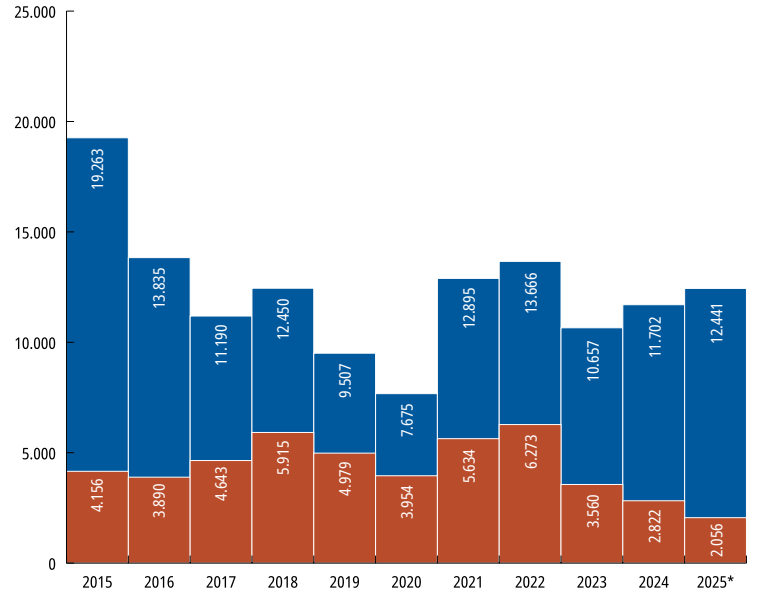
Kaynak: TC Ticaret Bakanlığı

Yabancılar Gayrimenkul Satışı

Doğrudan Yatırım Girişi

*2025 yılı Ekim-Kasım ayları toplamıdır.

Doğrudan Yabancı Yatırım (milyon USD)



Kaynak: Sanayi Bakanlığı

Yabancılar Gayrimenkul Satışı

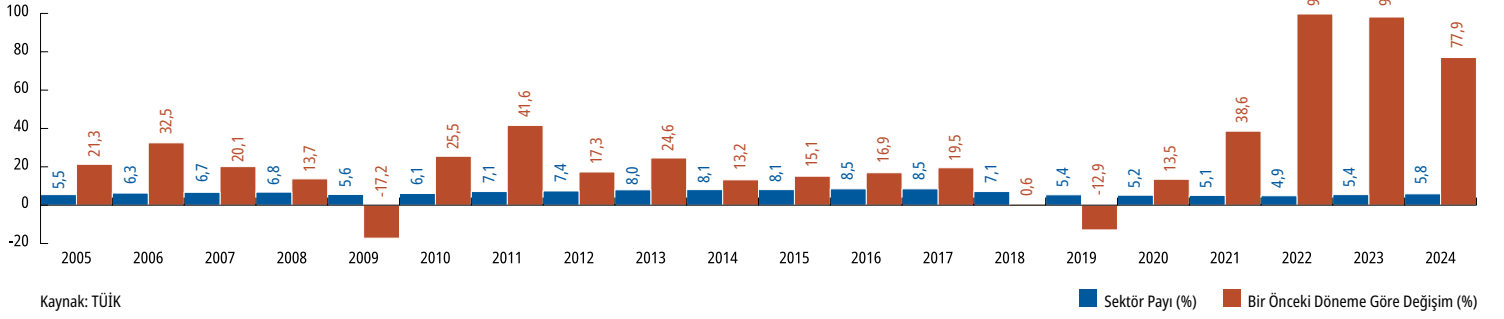
Doğrudan Yatırım Girişi

*Ocak-Kasım aylarını kapsar.

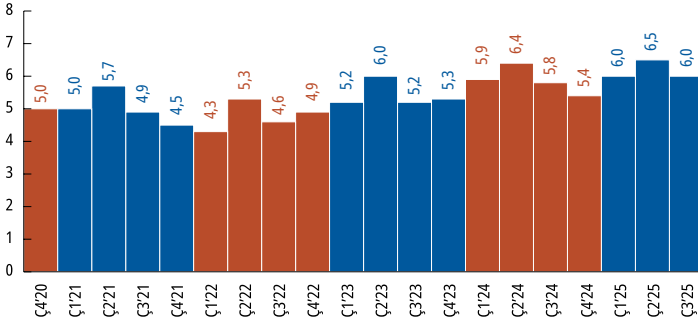
İNŞAAT SEKTÖRÜ

Üretim Yöntemiyle İnşaat Sektörünün Cari Fiyatlarla GSYH'dan Aldığı Pay

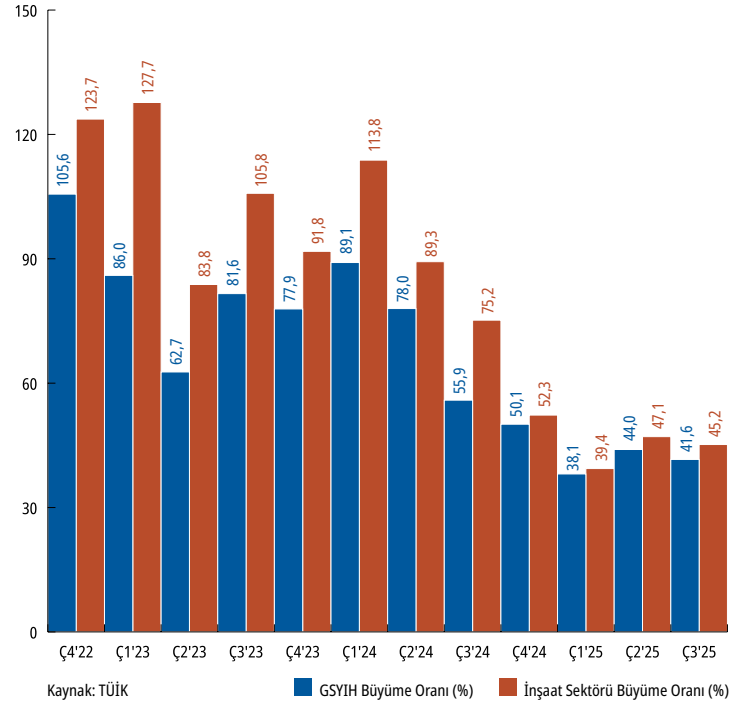
GSYH İçindeki Pay (%) - (Yıllık Bazda)



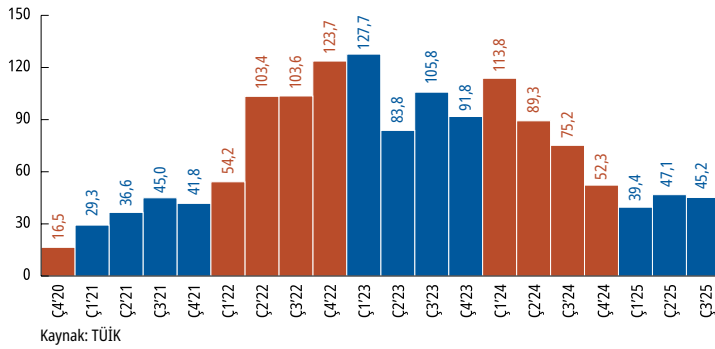
Çeyrek Bazda GSYH İçindeki Pay (%)



İnşaat Sektörü - Milli Gelir Büyüme Rakamları Karşılaştırması (%)*



Çeyrek Bazda Büyüme (%)



VERİLERLE: KONUT

Konutta 4. Çeyrek Genel Değerlendirmesi

2025 yılı dördüncü çeyrek konut satışları, bir önceki yılın aynı çeyreğine göre yaklaşık %5,5 artışla 560.183 adet olmuştur. Böylece, hem çeyreklik bazda veri tarihinin en yüksek satışı gerçekleşmiş hem de yıllık toplam satış 1.688.910 adetle tüm zamanların en yüksek satış adedine ulaşmıştır.

Satış durumuna göre yapılan değerlendirmede, birinci el satışların toplam satışlar içindeki payında geçen yıla kıyasla sınırlı bir gerileme gözlenmiştir. Buna göre, birinci el satışların payı bir önceki yıl %32,8 iken 2025 yılında %32,0'a gerilerken, ikinci el satışların payı %67,2'den %68,0'e 0,8 puanlık bir artış göstermiştir. Bu çerçevede, birinci el satışlar dördüncü çeyrekte 198.145 adet, yıl genelinde 540.786 adet olarak gerçekleşirken; ikinci el satışlar dördüncü çeyrekte 362.038 adet, yıl genelinde ise 1.148.124 adet olmuştur. Ayrıca, birinci el satışlarda 2025 yılı dördüncü çeyreğinde 198.145 adetle veri tarihindeki en yüksek çeyreklik düzeyine ulaşılmış; yıllık bazda ise 540.786 adetle son yedi yılın en yüksek seviyesi kaydedilmiştir.

Satış şekline göre yapılan değerlendirmelerde, 2025 yılı itibarıyla 236.668 adet ipotekli satış gerçekleşmiş olup, bir önceki yıla göre %49,3 oranında artış kaydedilmesine karşın toplam satışlar içindeki payı %14 ile sınırlı kalmıştır. Bu görünüm, konut finansmanına erişimin zorlaşmasının ipotekli satışların mevcut seviyesinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Konut kredisi faiz oranlarının ağırlıklı ortalaması 2024 yılı genelinde %42,8 iken, 2025 yılında %40,0 seviyesine kısmen gerilemiştir. Diğer satışlarda ise ipotekli satışlara kıyasla daha düşük bir artış oranı ile yıllık bazda %10,1 yükseliş kaydedilmiştir. Bu çerçevede, ipotekli satışlar dördüncü çeyrekte 74.175 adet, yıl genelinde 236.668 adet olarak gerçekleşirken; diğer satışlar dördüncü çeyrekte 486.008 adet, yıl genelinde ise 1.452.242 adet olmuştur.

2025 yılında yabancılara yapılan satışlar 21.534 adede ulaşmış olup toplam satışlar içindeki payı %1,3 ile son 12 yıllık veri setinde en geride kalan değeri göstermiştir. Dördüncü çeyrekte ise bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %1,5 oranında gerileme kaydedilmiştir. Ülke uyruklarına göre, yabancılara yapılan satışlar içerisinde %16,8 pay ile Rusya Federasyonu vatandaşları geçen yıla benzer şekilde ilk sırada yer almıştır. İl bazında bakıldığında, dördüncü çeyrekte en yüksek satış bir önceki çeyrekle paralel olarak İstanbul'da gerçekleşmiştir. Yıl genelinde de İstanbul %37,1 pay ile ilk sırada yer alırken, Antalya %33,1 ile ikinci, Mersin ise %8,4 pay ile üçüncü sırada konumlanmıştır.

Konut fiyatları, 2025 yılı sonu itibarıyla yıllık bazda %29,0 artış kaydetmiştir. Reel bazda ise bir önceki yıl %-10,4 seviyesinde olan değişim, 2025 yılında %-1,4 olarak gerçekleşmiştir. Yeni konut fiyatlarında yıllık bazda nominal olarak %32,1 oranında artış gözlenirken, reel bazda %0,9 oranında artış kaydedilmiştir. Aralık 2025 itibarıyla Türkiye genelinde konut birim fiyatları 45.457 TL/m²'ye yükselirken, üç büyük il arasında İstanbul'da konut birim fiyatları 74.153 TL/m², İzmir'de 49.585 TL/m² ve Ankara'da 41.274 TL/m² seviyesinde gerçekleşmiştir.

TSKB Gayrimenkul Değerleme

Konut Fiyatları - İnşaat Maliyetleri

2025'te konut fiyatları 21 ay sonra kasım ayı itibarıyla %0,2 ile yeniden reel bazda artışa geçerken aralık ayında tekrar %1,4'e geriledi. Aralık ayı itibarıyla yeni konut fiyat endeksi yıllık %32,1, konut fiyat endeksi %29,0 oranında arttı.

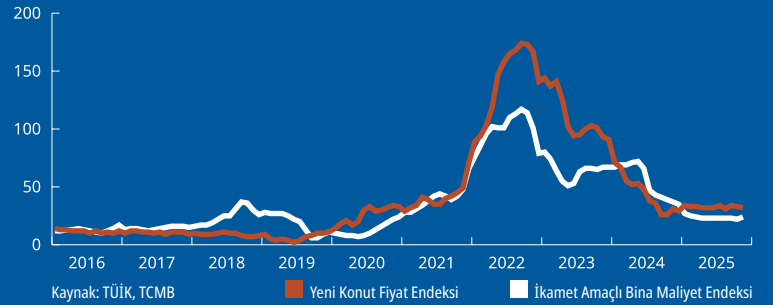
Yüksek konut kredisi faizlerine ve sınırlı kredi kullanımına rağmen talep güçlü kalırken, konut hâlâ güvenli bir yatırım ve değer koruma aracı olarak öne çıkıyor. Bu durum, amorti sürelerinin kısalması ve yüksek kira gelirleriyle birleştiğinde kullanıcı talebinin piyasada canlı kalmasını destekliyor.

Diğer yandan, yeni konut fiyatlarındaki artışın 2025 yılı genelinde inşaat maliyetlerinin üzerindeki seyri konut üretimini destekleyici bir unsur olarak ön plana çıkıyor.

Konut Fiyatları Reel Değişimi (%)



Yeni Konut Fiyat Endeksi - İkamet Amaçlı Bina Maliyet Endeksi (%)



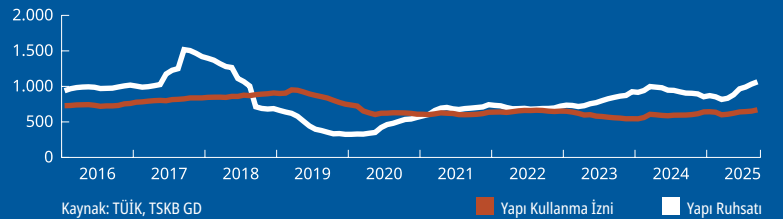
Konut Arzı - Kamunun Payı

2025 yılı Ağustos ayında yıllıklandırılmış yapı ruhsatı alınan daire sayısı 1 milyonu geçmiş olup, Eylül verisiyle 1.064.333 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde yıllıklandırılmış yapı kullanma izni alınan daire sayısı 669.918 olmuştur.

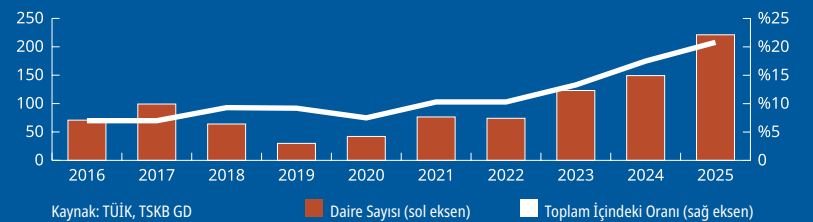
Kamu tarafından ruhsat alınan dairelerin toplam içindeki payı %20,8 seviyesinde olup, düşük ve orta gelir grubuna yönelik konut üretiminde kamu yatırımlarının önemini artırmaktadır.

Bu sonuçlar, sektördeki arz potansiyelini yansıtırken, kamunun piyasadaki rolünü de verilerle desteklemektedir.

Yıllıklandırılmış Yapı İzinleri (000 Adet)



Kamu Tarafından İnşa Edilen Daire Sayısı ve Toplam İçerisindeki Oranı (000 Adet)



Konut Finansmanı - İpotekli Satışlar

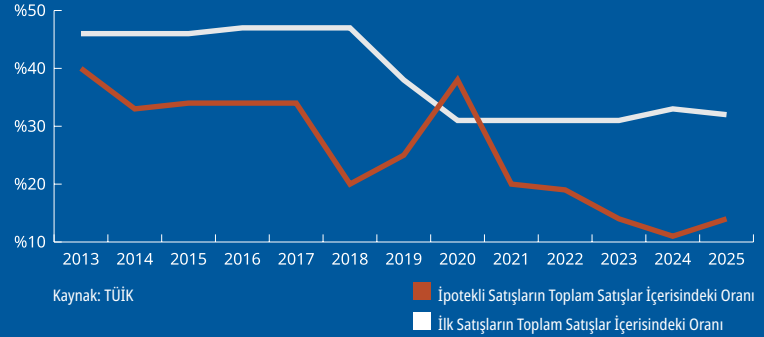
Konut finansmanına erişimin zor olmasına karşın; amorti sürelerinin düşmesi, konut fiyatlarındaki artışın sınırlı kalması ve konut fiyatlarında artış beklentisi, deprem gerçeği, kiraların yüksek seviyesi nedeniyle kiracılıktan kurtulma eğilimi konut satışlarının artışında önemli rol aldı.

Özellikle ipotekli konut satışlarındaki zayıf seyrin devamında, faiz oranlarından ziyade konut kredilerine yönelik kısıtlamalar ve bankaların seçici kredi politikaları belirleyici olmaktadır.

Krediye erişimin zorlaşmasıyla birlikte tasarruf finansman şirketleri ve “arsadan eve” gibi alternatif modellere ilgi artmakla birlikte, bu yöntemlerin konut finansmanı içindeki payı henüz bankalarla rekabet edebilecek düzeye ulaşmamıştır.

2025 yılında, ipotekli satışların toplam satışlar içerisindeki oranı %14 olurken ilk satışların toplam satışlar içerisindeki oranı %32 olmuştur.

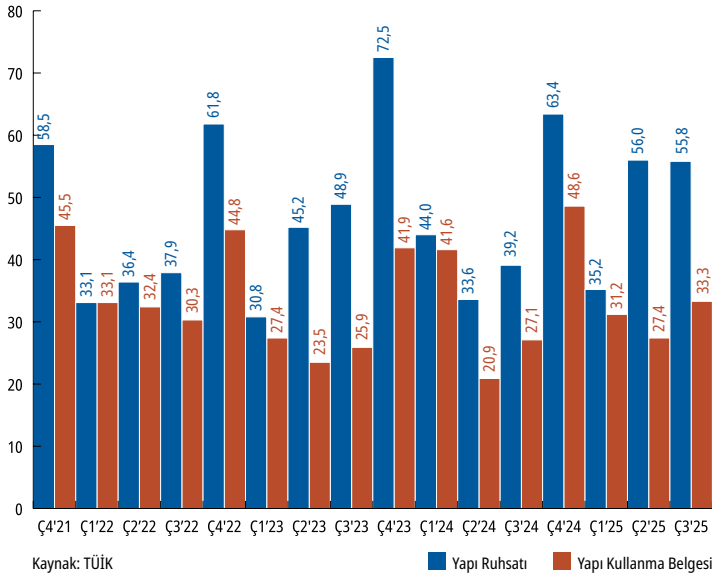
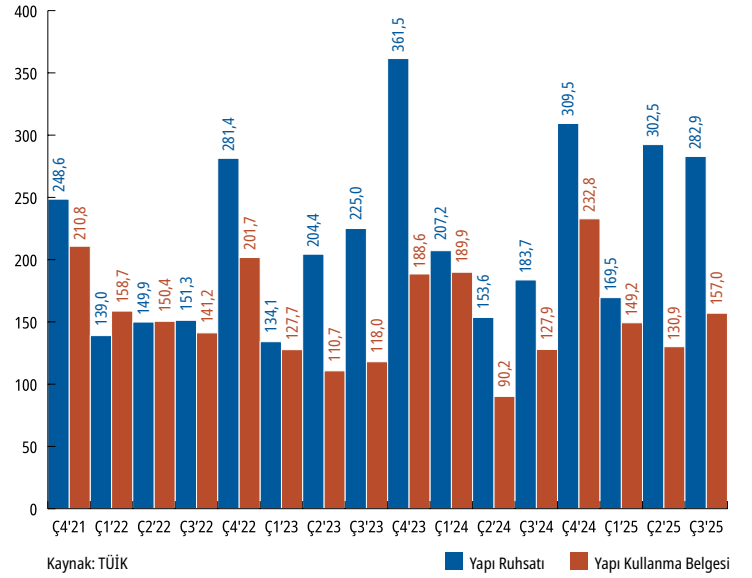
İpotekli ve İlk Satışların Toplam Satışlar İçerisindeki Oranı



İpotekli Satışlar ve Konut Kredisi Faiz Oranları (000 Adet)



KONUT ÜRETİMİ

Yapı İzin İstatistikleri ve Değişim Oranları
Yüzölçümü (milyon m²)Yapı İzin İstatistikleri ve Değişim Oranları
Yapı Adedi Daire Sayısı (bin adet)İnşaat Maliyet Endeksi
Bir Önceki Yıla Göre Değişim (%)

KASIM	Endeks	Aralık ayına göre	Aynı aya göre
2021	348	44,98	48,87
2022	709	75,87	103,47
2023	1.180	64,13	66,49
2024	1.605	33,34	35,93
2025	1.989	23,07	23,93

Kaynak: TÜİK

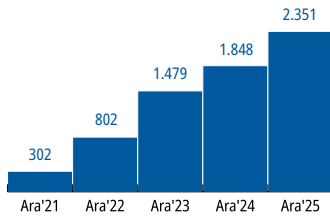
İnşaat Maliyet Endeksi
Maliyet Gruplarına Göre Değişim

KASIM	Endeks (İnşaat)	Malzeme (İnşaat)	İşçilik (İnşaat)
2021	348	372	292
2022	709	776	548
2023	1.180	1.191	1.156
2024	1.605	1.527	1.791
2025	1.989	1.840	2.346

Kaynak: TÜİK

KONUT ENDEKSLERİ

Endeksa GYODER Türkiye Konut Satış Fiyat Endeksi (Ocak 2014=100)



Kaynak: Endeksa

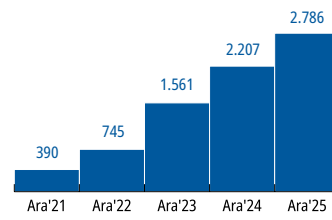
Endeks Değeri: Aralık 2025
2.351

Aylık Nominal Değişim
%2

Yıllık Nominal Değişim
%27

Başlangıç Dönemine Göre
Nominal Değişim
%2.251

Endeksa GYODER Türkiye Konut Kira Fiyat Endeksi (Ocak 2014=100)



Kaynak: Endeksa

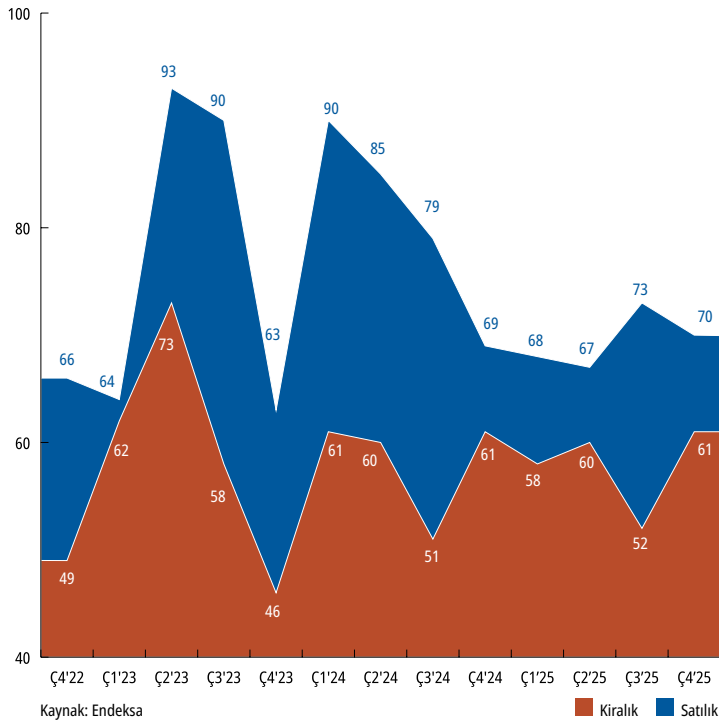
Endeks Değeri: Mart 2025
2.786

Aylık Nominal Değişim
%0

Yıllık Nominal Değişim
%26

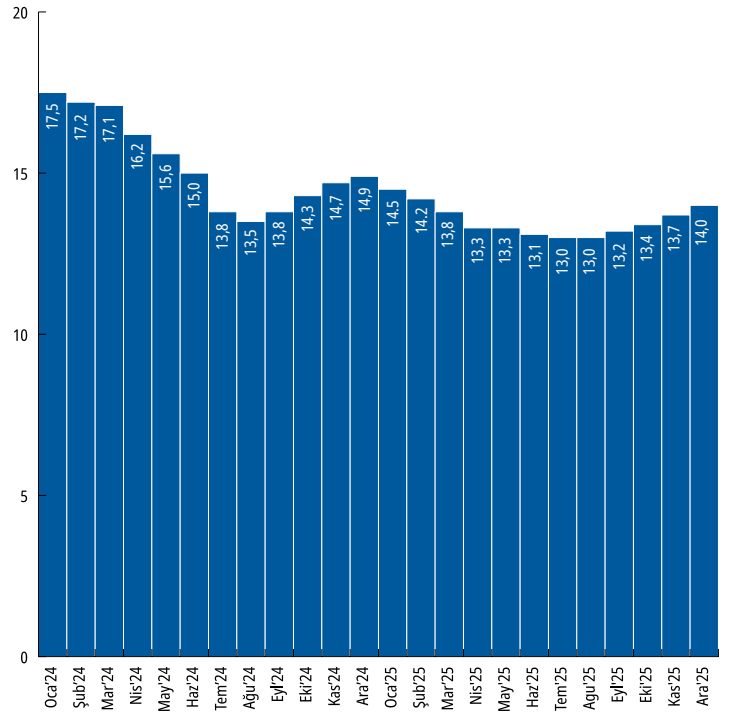
Başlangıç Dönemine Göre
Nominal Değişim (%)
%2.686

Endeksa GYODER Satılık/Kiralık Konut Pazarlama Süresi (Gün)



Kaynak: Endeksa

Endeksa GYODER Türkiye Konut Yatırımı Geri Dönüş Süresi (Yıl)



Kaynak: Endeksa

KONUT SATIŞLARI

Çeyrek Bazda Konut Satışı (Adet)

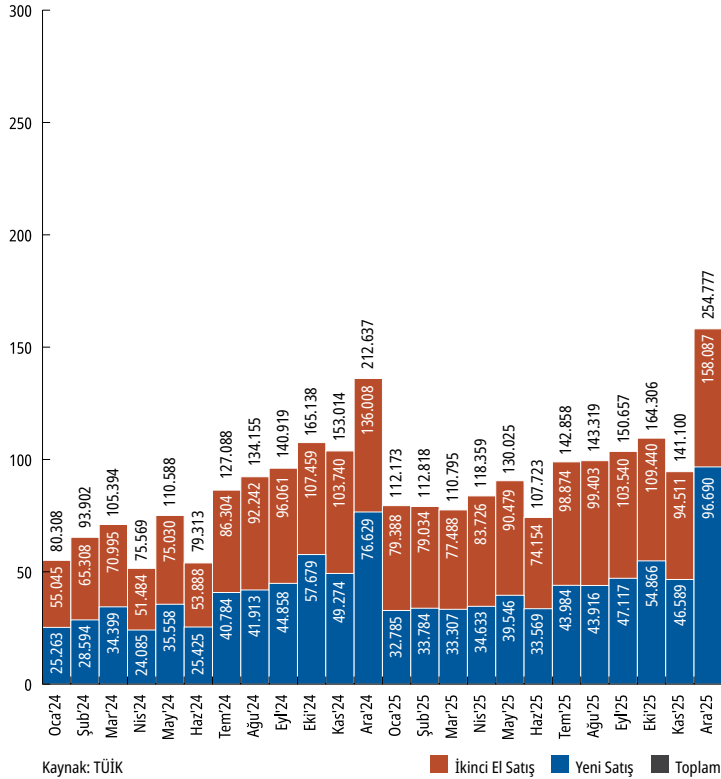
	Ç'22	2022 Toplam	Ç'1'23	Ç'2'23	Ç'3'23	Ç'4'23	2023 Toplam	Ç'1'24	Ç'2'24	Ç'3'24	Ç'4'24	2024 Toplam	Ç'1'25	Ç'2'25	Ç'3'25	Ç'4'25
Yeni Satış	147.961	460.079	83.907	87.251	97.439	110.945	379.542	88.256	85.068	127.555	183.582	484.461	99.876	107.748	135.017	198.145
İkinci El Satış	280.468	1.025.543	199.308	195.313	236.856	214.907	846.384	191.348	180.402	274.607	347.207	993.564	235.910	248.359	301.817	362.038
Toplam Satış	428.429	1.485.622	283.215	282.564	334.295	325.852	1.225.926	279.604	265.470	402.162	530.789	1.478.025	335.786	356.107	436.834	560.183
İpotekli Satış	51.719	280.320	58.822	62.708	39.354	16.864	177.748	27.622	23.793	40.895	66.176	158.486	51.729	51.361	59.403	74.175

Kaynak: TÜİK

Yeni Satış: Konut üreticisi tarafından veya üreticiyle kat karşılığı anlaşılan kişiler tarafından bir konutun ilk defa satılması.

İkinci el satış: Satın alınmış bir evin tekrar satılması.

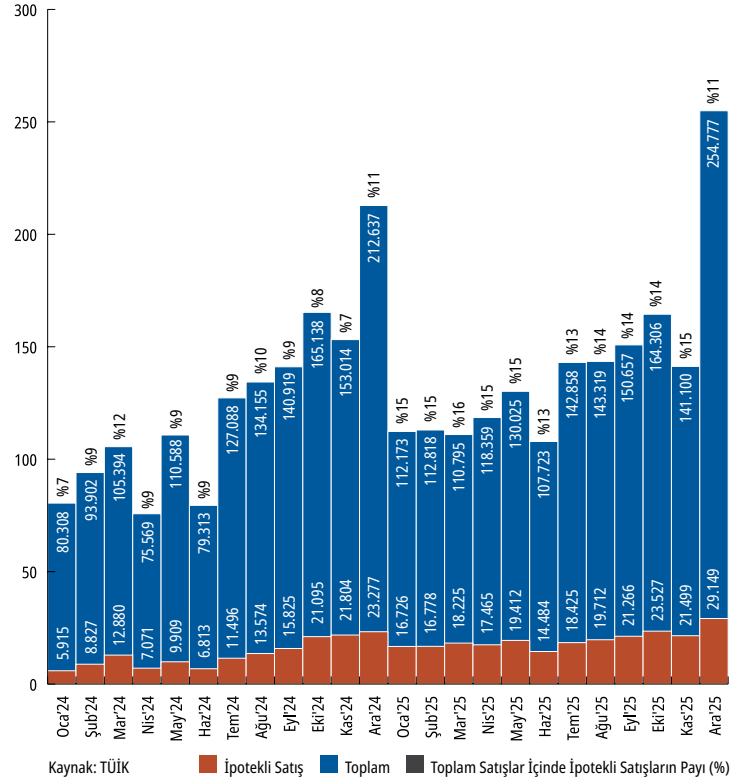
Aylık Konut Satışı (Adet)



Kaynak: TÜİK

İkinci El Satış Yeni Satış Toplam

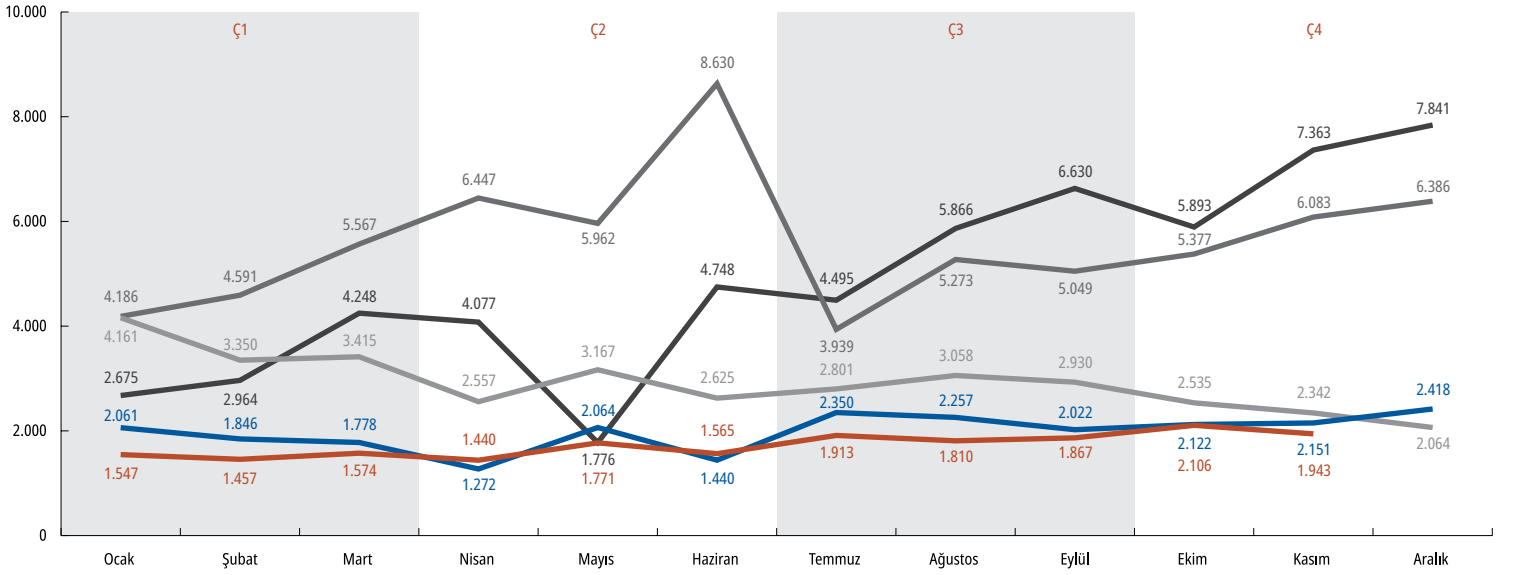
Aylık İpotekli Konut Satış Oranı (%)



Kaynak: TÜİK

İpotekli Satış Toplam Toplam Satışlar İçinde İpotekli Satışların Payı (%)

Yabancılar Yapılan Konut Satışları (Adet)



Kaynak: TÜİK

■ 2025 ■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021

Gayrimenkul Satın Alan İlk 10 Ülke Vatandaşı*

2025 Sıralaması (2024 Sıralaması)	İlk 10 Ülke Vatandaşı	2025 Toplam Taşınmaz Sayısı	2024 Toplam Taşınmaz Sayısı
1 (1)	Rusya Federasyonu	4.054	4.836
2 (2)	İran	2.141	2.166
3 (3)	Ukrayna	1.721	1.625
4 (4)	Almanya	1.705	1.480
5 (5)	Irak	1.383	1.187
6 (7)	Azerbaycan	1.147	967
7 (8)	Çin	839	940
8 (6)	Kazakistan	752	756
9 (9)	Suudi Arabistan	688	698
10 (-)	Afganistan	643	638
	Diğer	9.706	9.808
	Toplam	25.409	25.101

Kaynak: Tapu ve Kadastro Müdürlüğü, Yabancı İşler Daire Başkanlığı

* Sayılar tüm gayrimenkul cinsindeki satışları içermektedir. (Toplam zemin adedi bazında)
 Ülke uyruklarına göre toplam taşınmaz satış sayıları farklı uyrukların aynı taşınmazı alabilmesinden dolayı yabancılar yapılan toplam satıştan daha yüksek çıkabilmektedir.

Yabancılar Tarafından Tercih Edilen İlk 10 Şehir*

2025 Sıralaması (2024 Sıralaması)	İlk 10 Şehir	2025 Toplam Taşınmaz Sayısı	2024 Toplam Taşınmaz Sayısı
1 (2)	İstanbul	9.682	9.096
2 (2)	Antalya	7.553	8.189
3 (3)	Mersin	2.270	2.079
4 (4)	Ankara	865	681
5 (5)	Bursa	562	613
6 (8)	Muğla	532	611
7 (6)	Yalova	513	508
8 (9)	İzmir	509	502
9 (7)	Aydın	441	456
10 (-)	Sakarya	402	428
	Diğer	2.080	1.938
	Toplam	25.409	25.101

Kaynak: Tapu ve Kadastro Müdürlüğü, Yabancı İşler Daire Başkanlığı

* Sayılar tüm gayrimenkul cinsindeki satışları içermektedir.

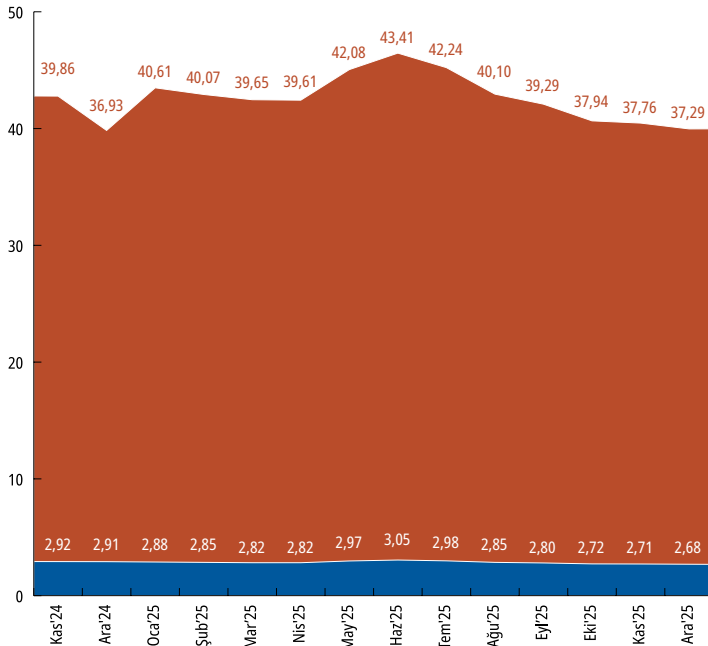
KONUT KREDİLERİ

Kullandırılan Konut Kredisi

	Ç3'22	Ç4'22	Ç1'23	Ç2'23	Ç3'23	Ç4'23	Ç1'24	Ç2'24	Ç3'24	Ç4'24	Ç1'25	Ç2'25	Ç3'25
Kullandırılan kredi toplamı (milyon TL)	23.733	22.685	46.703	62.486	22.619	10.776	24.078	20.689	36.916	67.392	55.341	58.247	68.307
Kullandırılan kredi sayısı (adet)	58.083	55.292	60.683	66.458	33.150	15.143	26.372	21.875	36.789	61.061	44.642	44.775	54.416

Kaynak: TBB

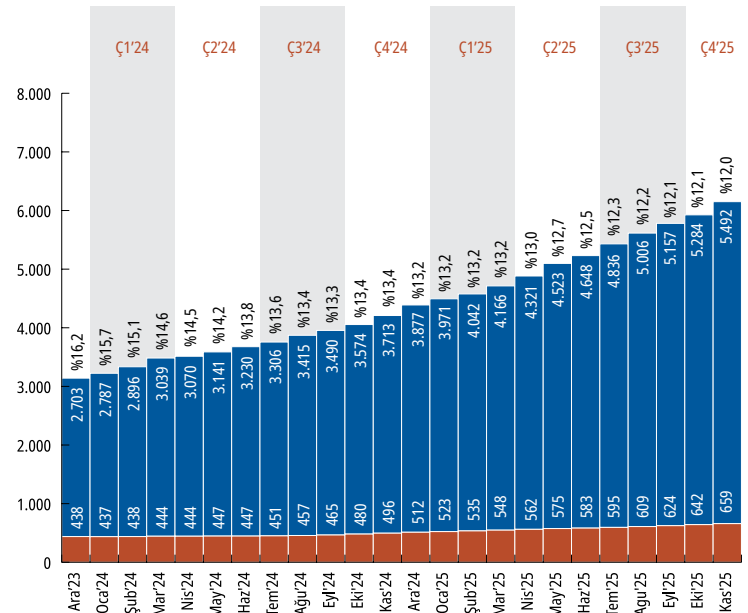
Konut Kredisi Faiz Oranları (%)



Kaynak: TCMB

Bileşik Faiz Aylık Faiz

Konut Kredisi - Toplam Bireysel Krediler Karşılaştırması



Kaynak: BDDK

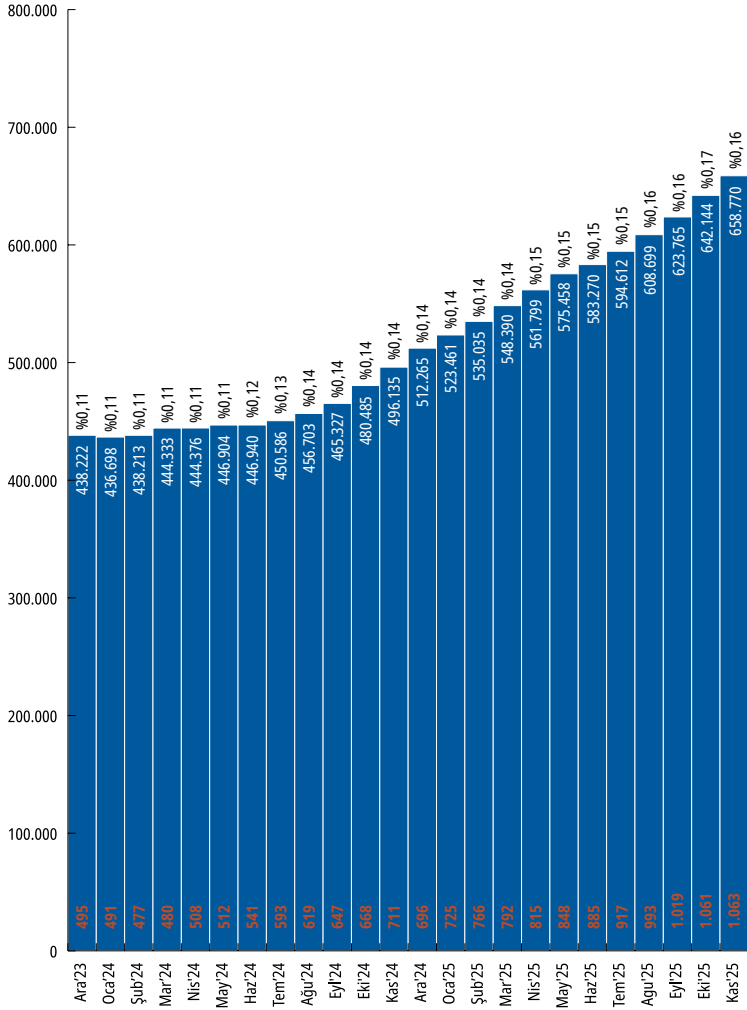
Konut Kredileri (Milyar TL) Toplam Bireysel Krediler (Milyar TL) Konut Kredisinin Toplam Bireysel Kredilere Oranı (%)

Bankalara Göre Konut Kredisi Dağılımı

Sektör Genel Dağılımı	Banka Sayıları	Sektör Payları	Konut Kredisi Hacmi Dağılımı (milyon TL) *
Toplam Bankacılık Sektörü	68	%100	658.774
Toplam Mevduat Bankaları	38	%90	593.320
Kamu Mevduat Bankaları	4	%42	277.873
Yerli Özel Mevduat Bankaları	12	%32	212.160
Yabancı Mevduat Bankaları	22	%16	103.287
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	21	%0	12
Katılım Bankaları	9	%10	65.442

Kaynak: BDDK

Konut Kredisi Stoku ve Takipteki Krediler (milyon TL)

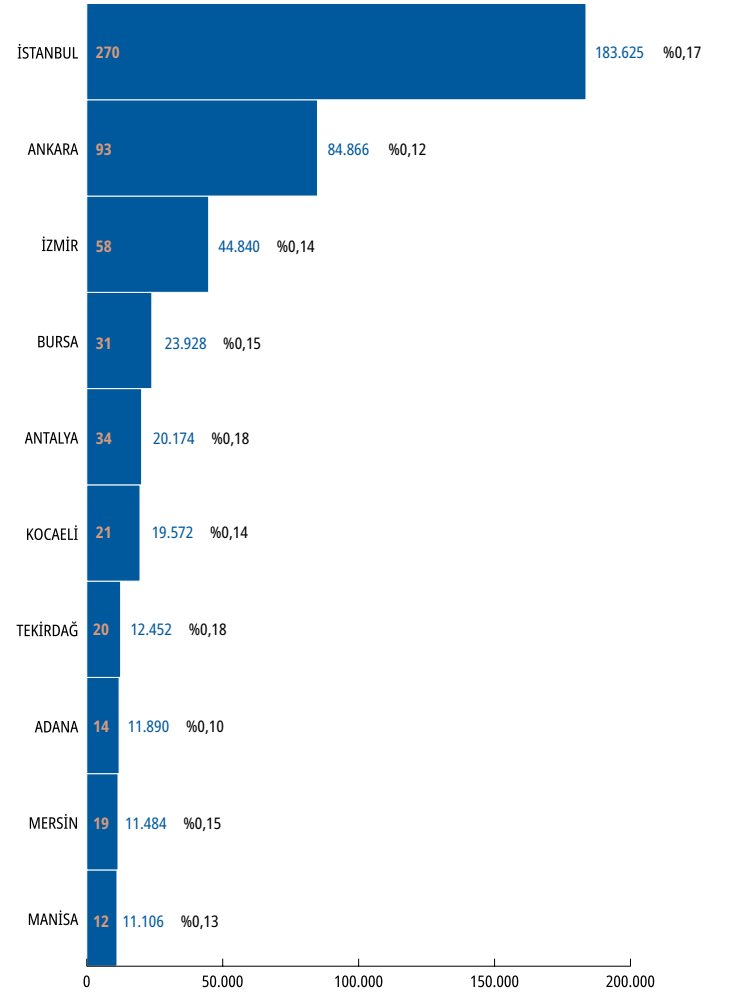


Kaynak: BDDK

*Konut Kredisi Stoku ve Takipteki Krediler kümülatif toplam verileridir.

■ Toplam stok ■ Takipteki krediler toplamı ■ Takipteki Kredilerin Toplam Stoka Oranı (%)

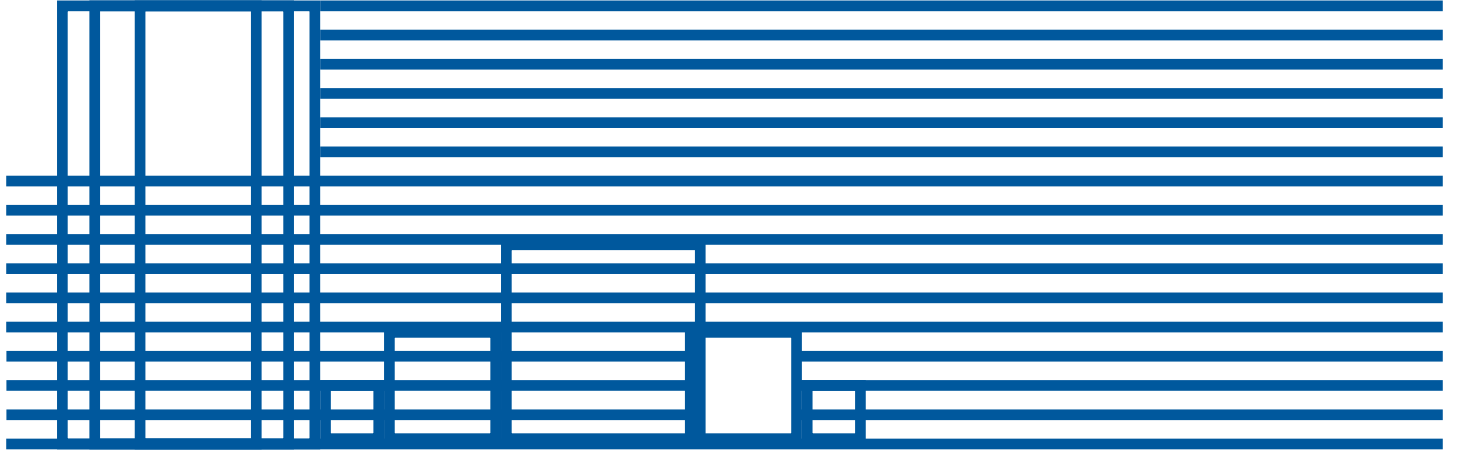
En Fazla Konut Kredisi Kullanılan İlk 10 İl (milyon TL)



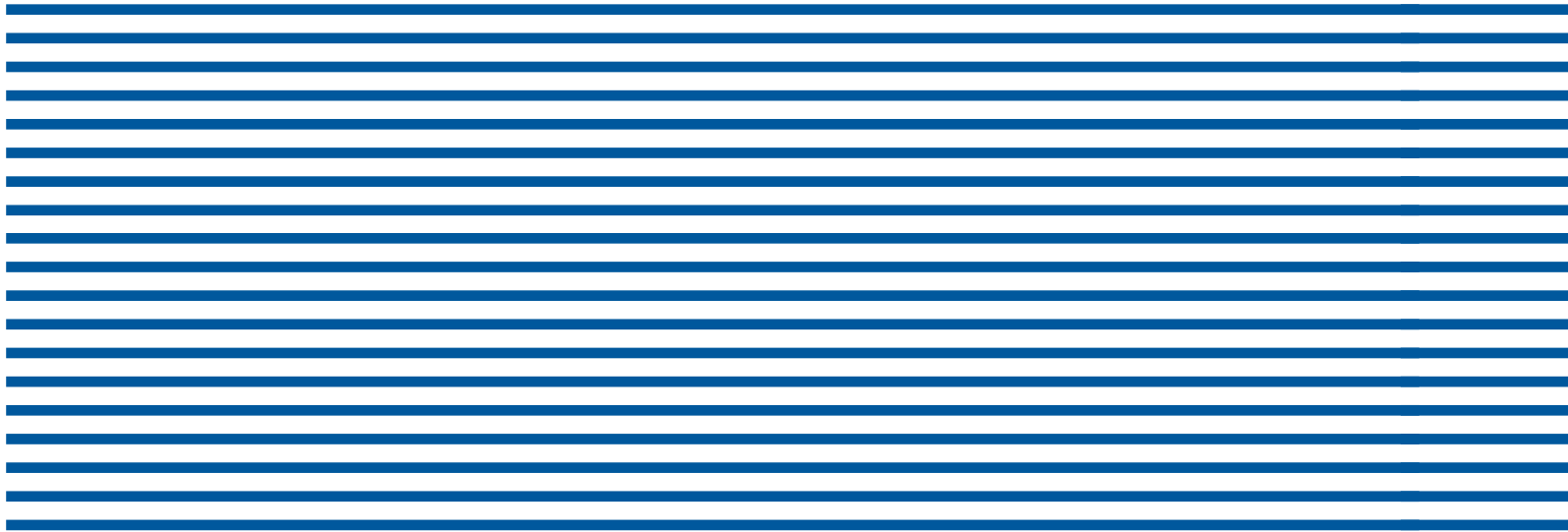
Kaynak: BDDK- FinTürk

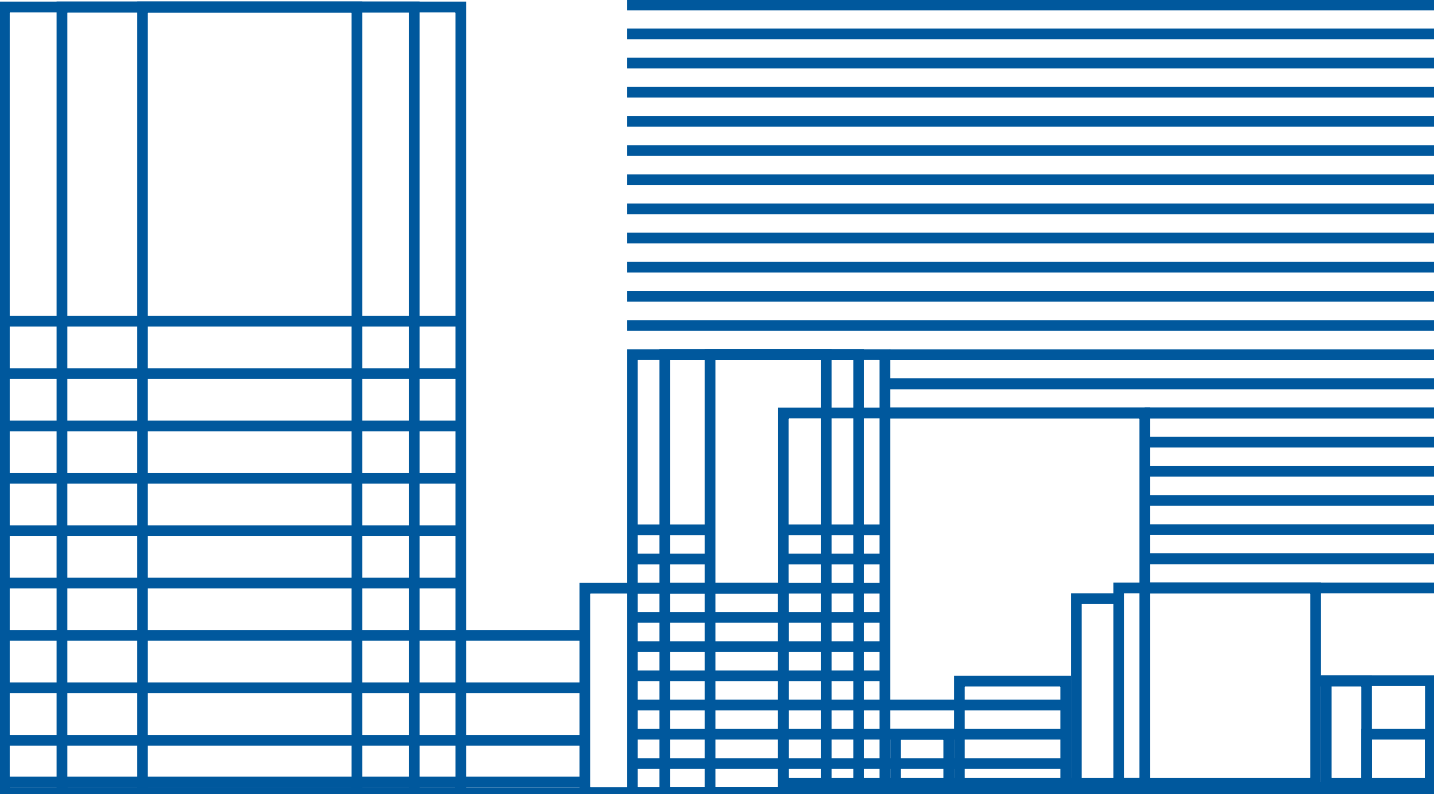
*Konut Kredisi Stoku ve Takipteki Krediler kümülatif toplam verileridir.

■ Toplam stok ■ Takipteki krediler toplamı ■ Takipteki Kredilerin Toplam Stoka Oranı (%)



VERİLERLE: TİCARİ GAYRİMENKUL





İSTANBUL OFİS PAZARI: A Sınıfı Odaklı Genel Görünüm

2025 yılının dördüncü çeyreğinde İstanbul ofis pazarı, sınırlı arz koşullarına rağmen A sınıfı ofislere yönelik güçlü talebini korumuştur. Özellikle Merkezi İş Alanı'nda (MİA) A sınıfı ofislerde boşluk oranı %15,0 seviyesinde yatay seyrederken, çeyrek boyunca gerçekleşen kiralama ve kiralamaların önemli bir bölümü, mevcut kullanıcılar alanlarını boşaltmadan önce yeni kiracılarla yapılan ön anlaşmalar yoluyla tamamlanmıştır. Bu durum, boşluk ölçüm grafiklerine sınırlı hareketlilik olarak yansımış olsa da, nitelikli ofis stokuna yönelik güçlü talebin sürdüğünü ortaya koymuştur.

Arz tarafında, ekonomik belirsizlikler, yüksek enflasyon, döviz kuru oynaklığı ve finansmana erişimde yaşanan zorluklar, yeni ofis yatırımlarını sınırlamaya devam etmiştir. 2025 yılı genelinde kiralanabilir ofis stokunda kayda değer bir artış yaşanmazken, geliştiricilerin yeni projelerden ziyade mevcut portföylerin verimliliğini artırmaya ve yapı kalitesini korumaya odaklandığı gözlemlenmiştir.

Talep cephesinde ise, dördüncü çeyrekte özellikle MİA ve MİA Dışı Asya Yakası'nda kiralama faaliyetleri görece canlı kalmıştır. Şirketlerin taşınma ve yeniden konumlanma kararları pazardaki hareketliliği desteklerken, sınırlı arz ve erken dönem kiralama, pazar dengesinin büyük ölçüde korunmasını sağlamıştır.

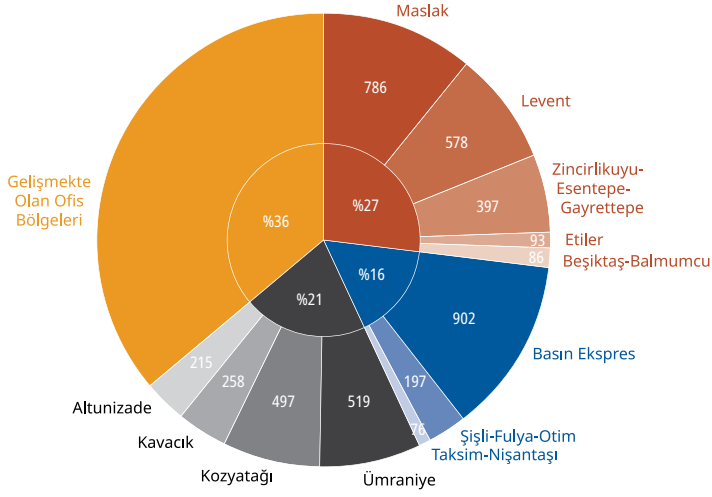
Kira seviyeleri açısından bakıldığında, 2025 yılının son çeyreğinde genel olarak istikrarlı bir görünüm hâkim olmuştur. MİA A sınıfı ofislerde ortalama kira seviyesi, yıl genelinde sınırlı artış göstererek 30,9 ABD Doları/m²/ay seviyesine ulaşmıştır. Levent başta olmak üzere bazı alt pazarlarda yüksek kira beklentileri korunurken, belirli lokasyonlarda proje bazlı revizyonlar da gözlenmiştir. Bu durum, kira seviyelerinin bölgesel dinamiklere bağlı olarak farklılaşmaya devam ettiğini göstermektedir.

Önümüzdeki dönemlerde; A sınıfı ofis pazarında hızlı bir toparlanmadan ziyade, seçici talebin belirleyici olmaya devam ettiği denge arayışı eğilimleri öne çıkacak gibi duruyor:

- Nitelikli ve ESG uyumlu binaların pazardaki konumunu güçlendirmesi,
- Kiracıların uzun vadeli maliyetleri ve işletme verimliliğini daha fazla dikkate alması,
- Mevcut A sınıfı ofis stokunda iyileştirme ve yeniden konumlandırma yatırımlarının artması beklenen başlıklar arasında yer alıyor.

PROPİN

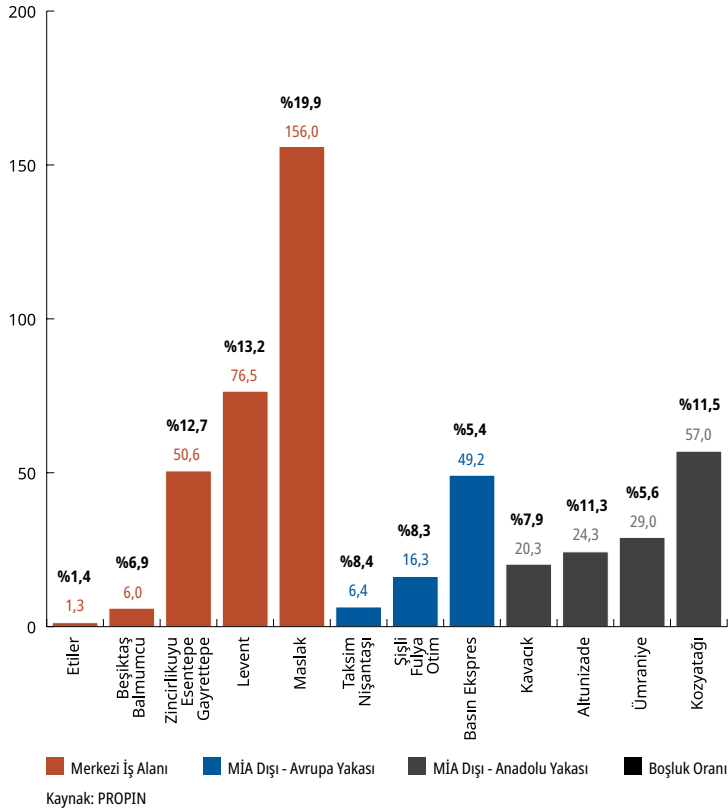
Bölgelere Göre A Sınıfı Ofis Stoku Dağılımı (000 m²)



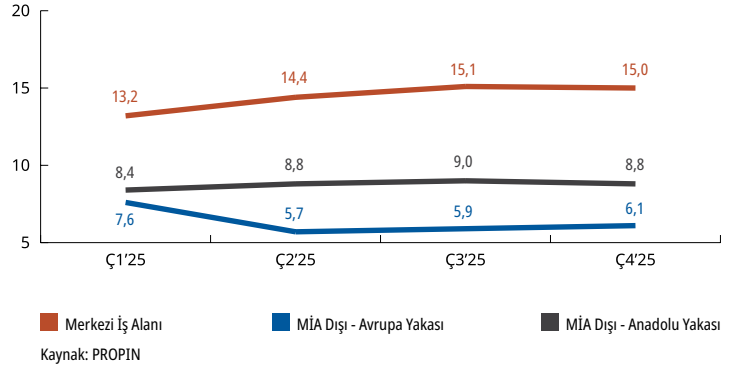
Merkezi İş Alanı MİA Dışı - Avrupa Yakası MİA Dışı - Anadolu Yakası

Kaynak: PROPIN

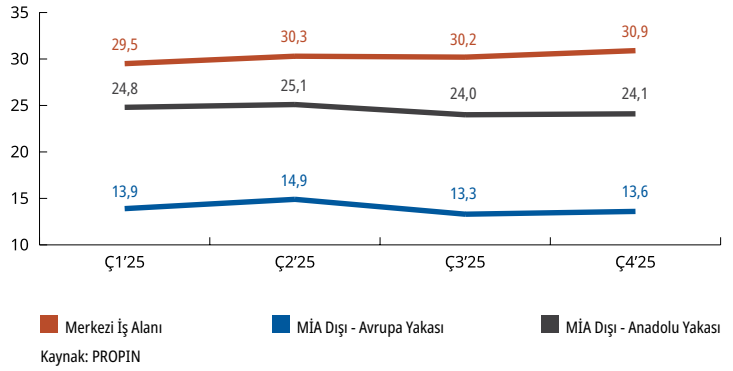
Bölgelere Göre A Sınıfı Ofis Binalarındaki Boşluk Oranları (000 m²)



A Sınıfı Ofis Binalarındaki Boşluk Oranları Değişimi (%)



A Sınıfı Ofis Binalarındaki Kira Ortalama Değişimi (USD m²/ay)



A Sınıfı En Yüksek Kira (USD)

Etiler	30,0
Beşiktaş Balmumcu	41,0
Zincirlikuyu-Esentepe-Gayrettepe	50,0
Levent	55,0
Maslak	45,0
Taksim-Nişantaşı	28,0
Şişli-Fulya-Otim	28,0
Basın Ekspres	16,0
Kavacık	17,0
Altunizade	30,0
Ümraniye	26,0
Kozyatağı	42,0

Kaynak: PROPIN

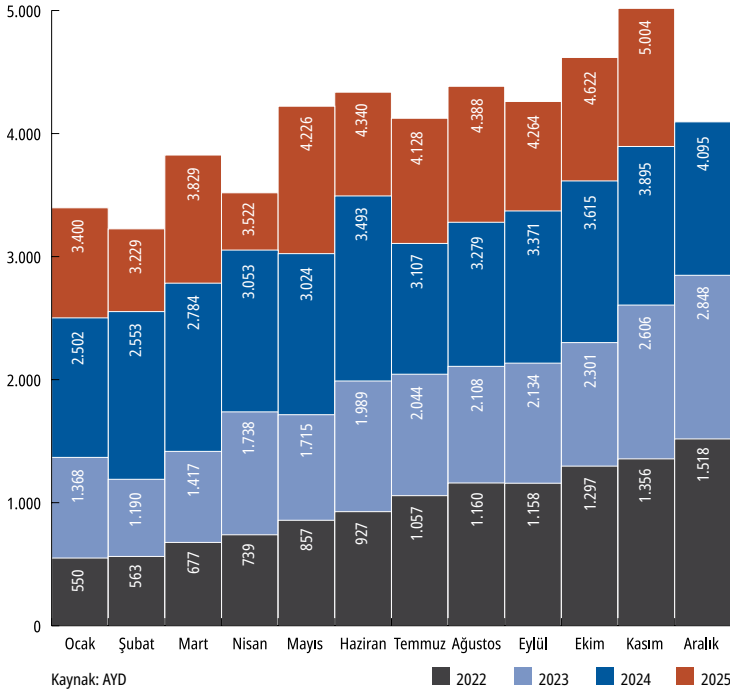
AVM

2026 yılı sonuna kadar 205 bin m² kiralanabilir alana sahip altı alışveriş merkezinin açılması planlanmaktadır. 2026 yılı sonu itibarıyla Türkiye genelinde toplam arzın yaklaşık 13,9 milyon m² seviyesine ulaşması beklenmektedir.

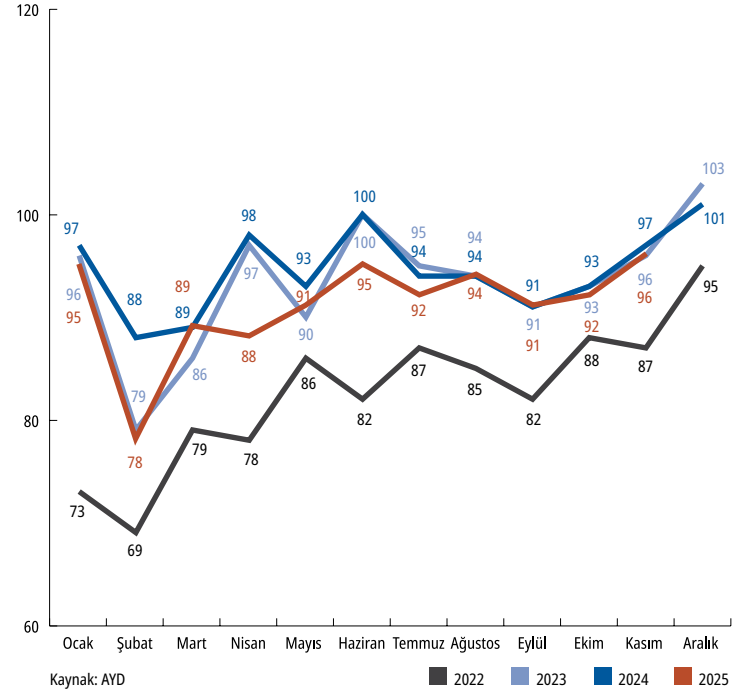
Organize perakende yoğunluğu ülke genelinde 1.000 kişi başına 160 m² kiralanabilir alan olarak kayıt altına alınırken, İstanbul 312 m² ile ülke ortalamasının yaklaşık iki katı perakende yoğunluğuna sahip konumdadır. Ankara ise 281 m² perakende yoğunluğu ile öne çıkan şehirler arasındadır.

2026 yılı sonu itibarıyla Türkiye genelinde perakende yoğunluğunun 163 m² seviyesine çıkması beklenmektedir.”

AVM Perakende Ciro Endeksi



Ziyaret Sayısı Endeksi



Yıllara Göre AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (TKA)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Açık AVM Sayısı	208	246	271	298	322	352	377	405	425	431	437	442	444	446	446	442
TKA (bin m ²)	5.862	7.019	7.840	8.749	9.522	10.530	11.158	12.268	12.971	13.234	13.540	13.822	13.906	14.010	14.129	13.682

Kaynak: AYD

Eki'25 - İllere Göre AVM Yoğunluğu					
	Mevcut AVM Sayısı	1.000 Kişi Başına Düşen TKA (m ²)		Mevcut AVM Sayısı	1.000 Kişi Başına Düşen TKA (m ²)
ADANA	3	92	KAHRAMANMARAŞ	1	42
ADIYAMAN	1	52	KARABÜK	3	271
AFYONKARAHİSAR	3	120	KARAMAN	1	66
AĞRI	1	20	KARS	0	0
AKSARAY	2	48	KASTAMONU	2	79
AMASYA	1	19	KAYSERİ	10	264
ANKARA	41	281	KIRIKKALE	1	90
ANTALYA	19	226	KIRKLARELİ	3	121
ARDAHAN	0	0	KİRŞEHİR	0	0
ARTVİN	2	91	KİLİS	0	0
AYDIN	11	184	KOCAELİ	9	129
BALIKESİR	13	152	KONYA	6	90
BARTIN	0	0	KÜTAHYA	2	86
BATMAN	2	79	MALATYA	2	73
BAYBURT	0	0	MANİSA	6	63
BİLECİK	1	51	MARDİN	2	66
BİNGÖL	2	68	MERSİN	7	99
BİTLİS	1	15	MUĞLA	11	181
BOLU	3	248	MUŞ	0	0
BURDUR	0	0	NEVŞEHİR	2	170
BURSA	17	213	NİĞDE	1	45
ÇANAKKALE	4	99	ORDU	3	35
ÇANKIRI	1	83	OSMANİYE	1	37
ÇORUM	1	92	RİZE	1	93
DENİZLİ	6	150	SAKARYA	7	162
DİYARBAKIR	6	109	SAMSUN	7	130
DÜZCE	1	32	SIİRT	2	89
EDİRNE	5	181	SİNOP	0	0
ELAZIĞ	3	94	SİVAS	1	52
ERZİNCAN	2	94	ŞANLIURFA	3	34
ERZURUM	3	136	ŞIRNAK	1	24
ESKİŞEHİR	5	144	TEKİRDAĞ	7	89
GAZİANTEP	5	100	TOKAT	1	45
GİRESUN	2	34	TRABZON	3	125
GÜMÜŞHANE	0	0	TUNCELİ	0	0
HAKKARİ	0	0	UŞAK	2	56
HATAY	3	44	VAN	3	47
IĞDIR	0	0	YALOVA	2	105
ISPARTA	3	255	YOZGAT	1	33
İSTANBUL	126	312	ZONGULDAK	4	102
İZMİR	25	172	TÜRKİYE	442	160

Ara'25 - Mevcut Durum				
		Aktif	İnşaat Halinde	Toplam
İSTANBUL	Birim	126	3	129
	TKA (m ²)	4.965.520	135.000	5.100.520
ANKARA	Birim	41	1	42
	TKA (m ²)	1.624.602	27.000	1.651.602
DİĞER ŞEHİRLER	Birim	275	2	277
	TKA (m ²)	7.091.403	42.500	7.133.903
TÜRKİYE	Birim	442	6	448
	TKA (m ²)	13.681.525	204.500	13.886.025

Kaynak: AYD

Yeni AVM Arzı				
	Dönem Sonunda Aktif Olacak		Dönem Sonunda Tamamlanması Beklenen	
	Birim	TKA (m ²)	Birim	TKA (m ²)
2025*	442	13.681.525	0	0
2026*	448	13.886.025	6	204.500

Kaynak: AYD

*81 il için

Ara'25 - Yoğunluk TKA (m ²) (1.000 kişi başına)		
	TKA (m ²)	1.000 Kişi Başına
İSTANBUL	4.965.520	312
ANKARA	1.624.602	281
DİĞER	7.091.403	112
TÜRKİYE*	13.681.525	160

Kaynak: AYD

*81 il için

Kaynak: AYD

TURİSTİK İŞLETMELER

Toplam Yabancı Ziyaretçi

Kültür ve Turizm Bakanlığında elde edilen verilere göre 2025 yılının üçüncü çeyreğinde Türkiye'ye gelen toplam ziyaretçi sayısı yaklaşık olarak 50 milyon olurken, 2024 yılının aynı döneminde bu sayının yine 50 milyon olarak kaydedildiği gözlemlenmektedir. Gelen turist sayıları bir önceki yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında gelen turist sayısında %0'lık bir artış gözlemlenmiştir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde Türkiye'ye gelen 50 milyon yabancı turistin %35'i İstanbul'a, %1'i Ankara, %3'ü İzmir'e, %31'i Antalya'ya ve %7'si ise Muğla'ya gelmiştir.

Tesis Sayıları

İşletme Belgeli ve Yatırım Belgeli tesis sayıları incelendiğinde Türkiye genelinde toplam 882 bin oda kapasitesiyle 21.441 işletme belgeli, 63 bin oda kapasitesiyle 587 yatırım belgeli konaklama tesisi olduğu görülmektedir. İşletme belgeli tesislerin şehir kırımlarına bakıldığında birinci sırayı 3.151 tesis ve 127 bin oda kapasitesiyle İstanbul çekmekte, onu takiben 2.889 tesis ve 109 bin oda kapasitesiyle Muğla gelmektedir. Antalya ise 2.680 işletme belgeli tesise ve 290 bin oda arzına sahiptir. Yatırım belgeli tesisler göz önünde bulundurulduğunda yakın gelecekte mevcut otel arzına dahil olacak 587 tesis içinde en büyük payı 87 tesis ve yaklaşık 17 bin oda kapasitesiyle Antalya almakta, onu takiben 74 tesis ve 7 bin oda kapasitesiyle Muğla ve 69 tesis ve 7 bin oda kapasitesiyle İstanbul gelmektedir.

Toplam Turist ve Harcama

2023 yılında Türkiye'ye gelen yaklaşık 57 milyon turistin yapmış olduğu harcamalar kişi başı ortalama 979 USD olarak belirtilmektedir. 2024 yılında ise

Türkiye'ye giriş yapan yaklaşık 62 milyon turistin kişi başı 972 USD harcama yaptığı görülmektedir. Gelen turist sayıları bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında hem gelen turist sayısında, hem de kişi başı harcama miktarında ufak bir düşüş olduğu görülmektedir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde Türkiye'yi 23 milyon turist ziyaret etmiştir. Bir önceki yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında gelen turist sayısında %1,9'luk bir artış yaşandığı gözlemlenmektedir.

Doluluk Oranları

2025 yılı üçüncü çeyreği itibariyle Türkiye genelinde yatak doluluk oranı %51'dir. 2024 yılına bakıldığında yatak doluluğu en yüksek olan şehir %68 ile Antalya, onu takiben %59 ile Muğla ve %55 ile İstanbul gelmektedir. İzmir ve Ankara'nın yatak doluluk oranları sırasıyla yaklaşık %43 ve %41 olmuştur.

Milliyetlere göre Geliş Sayıları

Milliyetlere göre geliş dağılımı incelendiğinde, 2025 yılının üçüncü çeyreğinde 6,7 milyon giriş ile Rusya Federasyonu birinci, 6,5 milyon giriş ile Almanya ikinci, 4,2 milyon giriş ile İngiltere (Birleşik Krallık) üçüncü sırada yer almaktadır. 2024 yılının aynı dönemine kıyasla Rusya Federasyonu'ndan gelen turist sayısı %2,68 artmış, Almanya'dan gelen turist sayısında %1,8 oranında bir artış yaşanmış, İngiltere (Birleşik Krallık)'den gelen turist sayısı ise %3,8 oranında düşmüştür. 2024 yılına bakıldığında ise 6,7 milyon kişi ile Rusya birinci, 6,6 milyon kişi ile Almanya ikinci ve 4,4 milyon kişi ile Birleşik Krallık üçüncü sırada yer almaktadır.

STR - Türkiye

2025 yılının ikinci çeyreğinde, Türkiye genelinde otel doluluk oranları bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %1,3 düşüş

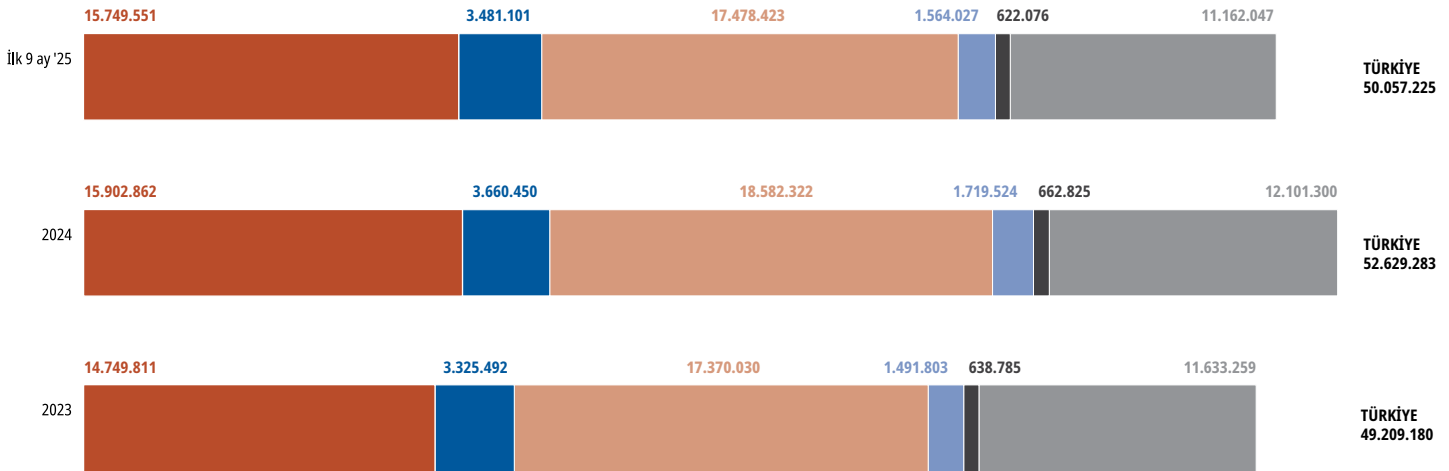
göstererek %68,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Aynı dönemde ortalama oda fiyatı da %1,3 azalarak 164,49 Euro olarak kaydedilmiştir. İstanbul'da 2025 yılının ikinci çeyreğinde doluluk oranı, bir önceki yılın aynı dönemine göre %4,7 gerileyerek %70,9 seviyesine düşmüştür. Ortalama oda fiyatı ise aynı dönemde %3,5 azalışla 135,34 Euro olarak gerçekleşmiştir. Ankara'da ise ikinci çeyrekte olumlu bir performans gözlemlenmiş; doluluk oranı %5,5 artarak %61,8 seviyesine yükselmiştir. Buna karşın ortalama oda fiyatı %1,1 düşüşle 92,08 Euro seviyesinde kalmıştır. İzmir'de doluluk oranı ikinci çeyrekte %0,8 sınırlı bir düşüşle %73,5 olarak kaydedilirken, ortalama oda fiyatı %1,6 artış göstererek 107,24 Euro seviyesine ulaşmıştır. Bodrum'da ise 2025 yılının ikinci çeyreğinde doluluk oranı %7,6 artarak %72,3 seviyesine yükselmiş, ortalama oda fiyatı da %5,5 artışla 922,04 Euro olarak gerçekleşmiştir.

STR - Global

2025 yılının üçüncü çeyreğinde İstanbul'da otel doluluk oranı, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %4,7 düşüş göstererek %70,9'a, ortalama oda fiyatı da %3,5 azalarak 135,34 Euro'ya inmiştir. Atina'da 2025 yılı üçüncü çeyreğinde doluluk oranı %2,4 gerileyerek %80,7 seviyesine düşmesine rağmen, güçlü seyreden fiyatlama performansı sayesinde oda ortalaması %4,6 artışla 286,67 Euro seviyesine yükselmiştir. Belirgin bir zayıflama görülen Bangkok'ta ise doluluk oranı bir önceki yılın aynı dönemine göre %6,8 düşüşle %69,5 seviyesine gerilerken, ortalama oda fiyatı da %6,1 azalarak 98,96 Euro olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde hem ortalama oda fiyatlarında hem de doluluk oranlarında Atina liderliğini korurken, İstanbul ikinci, Bangkok üçüncü sırada yer almaktadır.

Servotel

Toplam Yabancı Ziyaretçi Sayısı



Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

*Veriler 2025 Ocak-Temmuz aylarını kapsamaktadır.

Antalya Muğla İstanbul İzmir Ankara Diğer

VERİLERLE: TİCARİ GAYRİMENKUL

İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis Sayısı				
	İşletme Belgeli		Yatırım Belgeli	
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı
ANTALYA	2.680	290.227	87	16.667
MUĞLA	2.889	109.451	74	6.930
İSTANBUL	3.151	127.491	69	7.391
İZMİR	1.926	42.846	53	5.274
ANKARA	367	21.398	13	1.326
DİĞER	10.428	290.612	291	25.517
TÜRKİYE	21.441	882.025	587	63.105

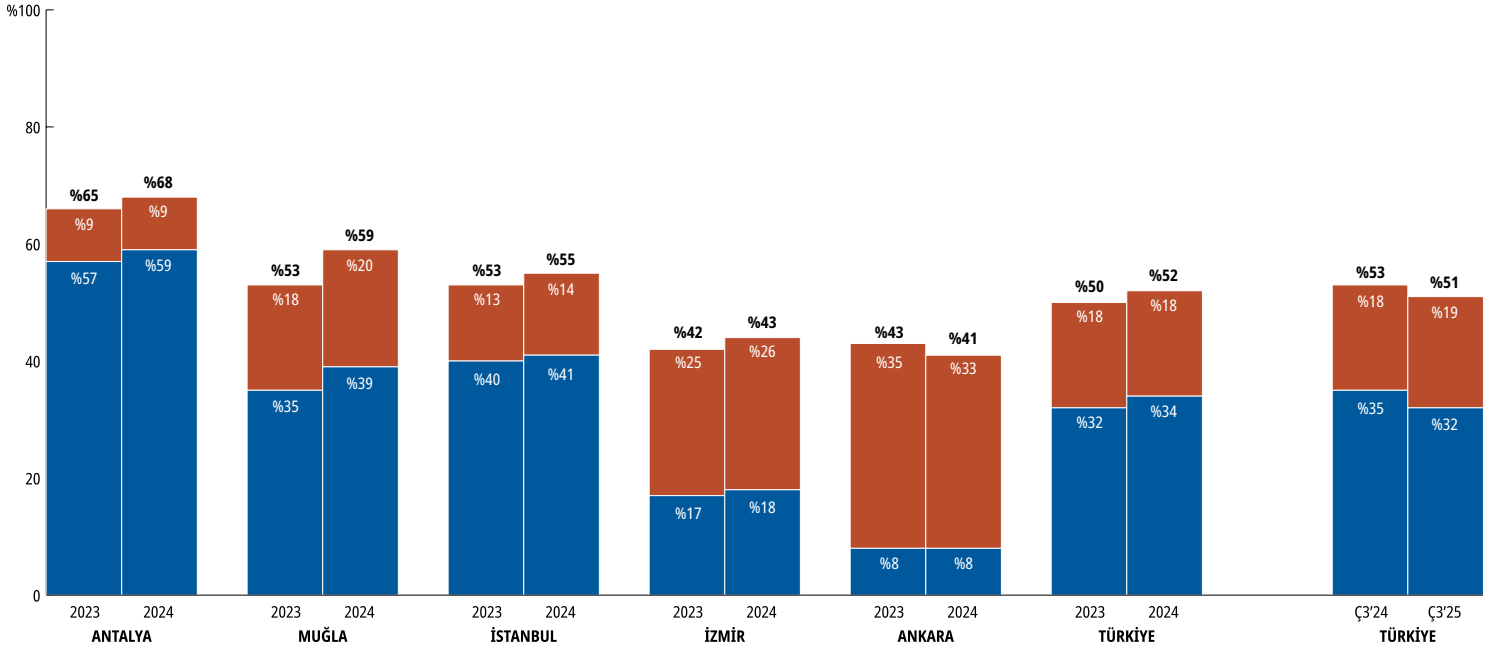
Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

*Veriler 2025 Ocak-Aralık aylarını kapsamaktadır.

Toplam Turist ve Harcamalar		
	Toplam Yabancı Turist (Bin Kişi)	Kişi Başı Harcama (USD)
Ç1'23	8.181.566	1.019
Ç2'23	13.995.495	951
Ç3'23	22.428.234	996
Ç4'23	12.472.145	954
2023 TOPLAM	57.077.440	979
Ç1'24	9.010.090	975
Ç2'24	16.097.884	924
Ç3'24	23.206.579	1.001
Ç4'24	13.917.894	981
2024 TOPLAM	62.232.447	972
Ç1'25	9.121.152	1.022
Ç2'25	16.412.168	981
Ç3'25	23.639.736	1.017

Kaynak: TÜİK

Beş Büyük Şehir Otel Doluluk Oranı (%)



Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Turizm Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu doluluk oranları oda doluluğunu değil yatak doluluğunu göstermektedir.

■ Toplam ■ Yerli ■ Yabancı

*Ç3'25 verileri Ocak-Kasım aylarını kapsamaktadır.

Milliyetlere göre Geliş

	2023	2024	Değişim	Ç3'24	Ç3'25	Değişim
Rusya Fed.	6.313.675	6.710.198	%6,28	6.504.350	6.678.647	%2,68
Almanya	6.193.259	6.620.612	%6,90	6.364.990	6.479.513	%1,80
İngiltere (Birleşik Krallık)	3.800.922	4.433.782	%16,65	4.338.859	4.173.846	-%3,80
İran	2.504.494	3.277.852	%30,88	3.022.285	2.795.287	-%7,51
Bulgaristan	2.893.092	2.918.581	%0,88	2.685.311	2.550.113	-%5,03
Polonya	1.539.123	1.866.986	%21,30	1.845.354	1.892.312	%2,54
Gürcistan	1.633.977	1.466.188	-%10,27	1.364.631	1.503.953	%10,21
Amerika Birleşik Devletleri	1.334.337	1.442.191	%8,08	1.255.298	1.226.580	-%2,29
Hollanda	1.232.220	1.303.262	%5,77	1.356.654	1.221.535	-%9,96
Romanya	990.005	1.173.358	%18,52	1.119.431	1.116.627	-%0,25
Fransa	1.031.824	1.088.380	%5,48	1.029.670	1.039.438	%0,95
Irak	1.051.721	968.834	-%7,88	895.466	977.975	%9,21
Azerbaycan	855.445	956.178	%11,78	898.759	957.250	%6,51
Ukrayna	839.729	941.614	%12,13	822.785	875.275	%6,38
Suudi Arabistan	820.683	869.453	%5,94	891.147	862.975	-%3,16
Kazakistan	826.319	863.542	%4,50	667.563	750.344	%12,40
İtalya	602.176	719.668	%19,51	836.175	732.244	-%12,43
Yunanistan	686.480	707.133	%3,01	529.000	604.184	%14,21
Belçika	596.355	625.263	%4,85	599.074	586.888	-%2,03
Özbekistan	470.644	569.818	%21,07	649.979	570.240	-%12,27

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı

*Ç3'25 verileri Ocak-Kasım aylarını kapsamaktadır.

Türkiye Doluluk ve Oda Fiyatları - STR Verileri

	Doluluk (%)				ADR (€)			
	2024	2025	Ç3'24	Ç3'25	2024	2025	Ç3'24	Ç3'25
İSTANBUL	68,7	67,9	74,4	70,9	132,9	129,9	140,2	135,3
İSTANBUL Değişim	-%1,2		-%4,7		-%2,3		-%3,5	
ANKARA	58,4	62,8	58,6	61,8	93,4	93,5	93,1	92,1
ANKARA Değişim	%7,5		%5,5		%0,1		-%1,1	
İZMİR	63,9	65,0	74,1	73,5	107,7	108,4	105,6	107,2
İZMİR Değişim	%1,7		-%0,8		%0,7		%1,6	
BODRUM	42,8	43,2	67,2	72,3	624,2	684,1	874,2	922,0
BODRUM Değişim	%0,9		%7,6		%9,6		%5,5	
TÜRKİYE	62,4	62,5	69,2	68,3	135,6	133,2	166,7	164,5
TÜRKİYE Değişim	%0,2		-%1,3		-%1,7		-%1,3	

Kaynak: Costar

*2025 verileri Ocak-Kasım aylarını kapsamaktadır.

*Ç3'24 ve Ç3'25 verileri Temmuz - Eylül aylarını kapsamaktadır.

İstanbul ve Emsal Şehirler - STR Verileri

	Doluluk (%)				ADR (€)			
	2024	2025	Ç3'24	Ç3'25	2024	2025	Ç3'24	Ç3'25
İSTANBUL	68,7	67,9	74,4	70,9	132,9	129,9	140,2	135,3
İSTANBUL Değişim	-%1,2		-%4,7		-%2,3		-%3,5	
ATİNA	71,9	71,9	82,7	80,7	220,7	228,1	274,2	286,7
ATİNA Değişim	%0,0		-%2,4		%3,3		%4,6	
BANGKOK	74,3	70,8	74,6	69,5	108,2	109,8	105,4	99,0
BANGKOK Değişim	-%4,7		-%6,8		%1,5		-%6,1	

Kaynak: Costar

*2025 verileri Ocak-Kasım aylarını kapsamaktadır.

*Ç3'24 ve Ç3'25 verileri Temmuz - Eylül aylarını kapsamaktadır.

LOJİSTİK DEPOLAR

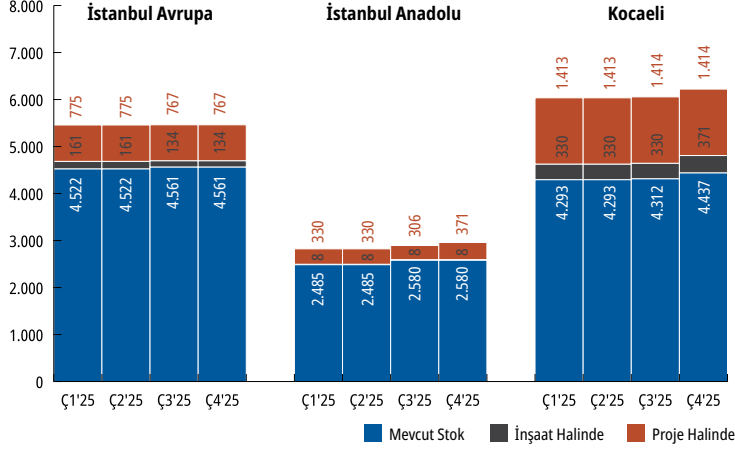
Mevcut veriler itibarıyla, birincil lojistik pazarları olan İstanbul-Kocaeli bölgesinde yaklaşık 11,6 milyon m² toplam depo stokunda 7,8 milyon m² ticari kullanım amaçlı lojistik arzı söz konusudur. İnşaat halindeki projelerin hacmi ise yaklaşık 516 bin m² olarak kayıt altına alınmıştır ve bu projelerin tamamına yakını ticari kullanım amaçlı projelerden oluşmaktadır. Pazarda yüksek talep doğrultusunda gerçekleşen depo kiralama işlem hacmi 2025 yılı toplamında 340 bin m² olarak kayıt altına alınırken, son sekiz yılın en yüksek işlem hacmi gerçekleşmiştir. Yıl toplamında gerçekleşen işlemlerde en yüksek payı %79 ile üçüncü parti lojistik şirketleri alırken, sıralamayı %13 pay ile perakende sektörü izlemiştir. Lojistik kiralama işlemlerinde bölgesel bazda en fazla işlemin gerçekleştiği pazar Kocaeli bölgesi olarak öne çıkmıştır.

2025 yıl sonu itibarıyla boşluk oranları sırasıyla İstanbul Avrupa pazarında %1,9, İstanbul Asya pazarında %1,3 ve Kocaeli pazarında ise %1,7 seviyesinde kaydedilmiştir.

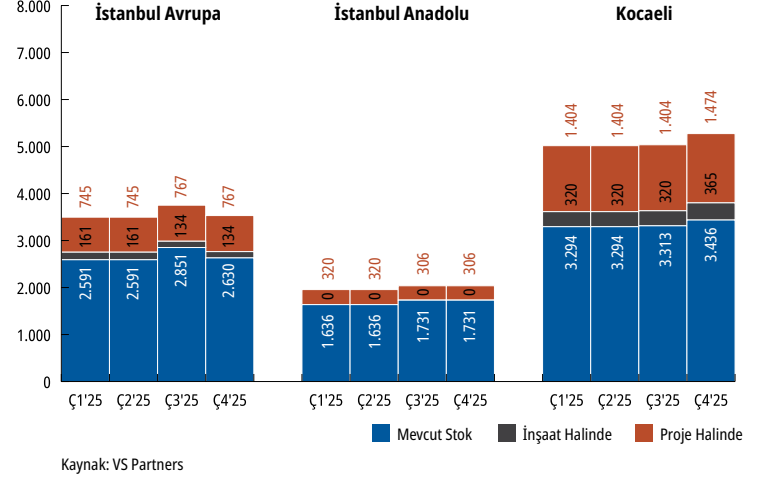
2025 dördüncü çeyrekte lojistik depo birincil kiralari USD bazında aylık 11,25 USD/m²/ay seviyesine yükselerek geçen yıla kıyasla %12,5 oranında artış göstermiştir. TL bazında ise geçen yılın aynı dönemine göre %35,7 oranında artış göstererek 475 TL/m²/ay seviyesine yükselmiştir. Birincil pazarlarda kira fiyatları üzerindeki yukarı yönlü baskının mevcut arzın kısıtlı olması nedeniyle önümüzdeki dönemlerde de devam etmesi beklenmektedir. Yüksek inşaat ve arsa maliyetleri, geliştirme faaliyetleri açısından önemli bir zorluk olmaya devam etmektedir.

VS Partners

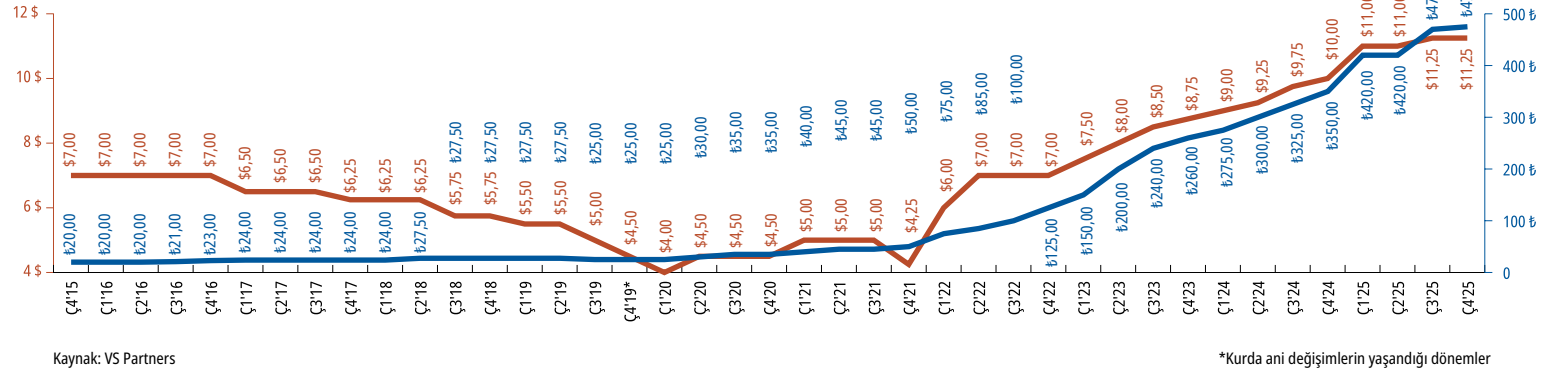
Lojistik Toplam Stok (A, B, C Sınıfı) (bin m²)



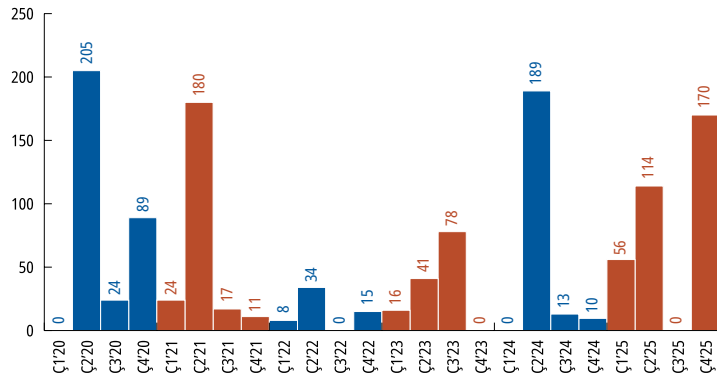
Ticari Kullanım Amaçlı Lojistik Stok (A, B, C Sınıfı) (bin m²)



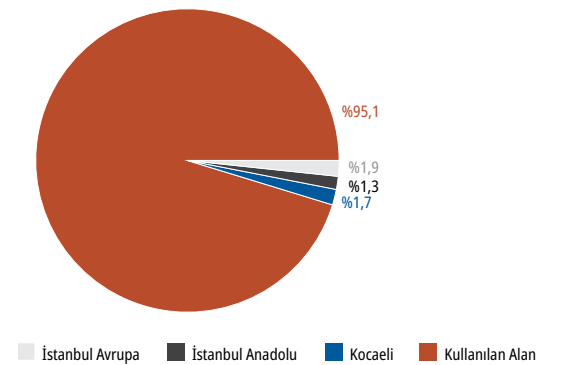
Birincil Kira



Toplam Kiralama İşlemleri (bin m²)



Boşluk Oranları (%)



TİCARİ GAYRİMENKUL FİYAT ENDEKSİ

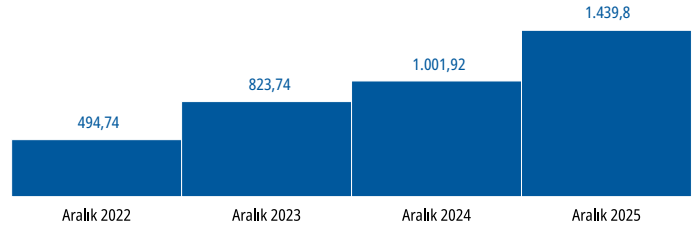
Türkiye Satılık Konut Fiyat Endeksine bakıldığında endeksin 2025 son çeyreğinde 2.351 puan seviyesinde olduğu görülmüştür. Satılık konut fiyatları geçen aya göre %2, geçtiğimiz yılın aynı ayına göre ise %27 artmıştır. Türkiye Kiralık Konut Fiyat Endeksine bakıldığında endeksin 2025 son çeyreği sonunda 2.786 puan seviyesinde olduğu görülmüştür. Kiralık konut fiyatları geçen aya göre sabit kalırken geçtiğimiz yılın aynı ayına göre ise %26 artmıştır. Satılık ve kiralık konut piyasasına baktığımızda kiralık konut piyasasının satılıktan daha hareketli olduğu görülmektedir. Kiralıkta pazarlama süresi satılığa göre daha kısa olmakla beraber aralarındaki bu farkın kapanmaya başladığı görülmektedir.

Ticari Gayrimenkulde Öne Çıkan İller

	Ticari Gayrimenkul Ortalama Birim Satış Fiyatı (TL/m ²)	Dükkan ve Mağazalar Ortalama Birim Satış Fiyatı (TL/m ²)	Ofis ve Bürolar Ortalama Birim Satış Fiyatı (TL/m ²)
İstanbul	70.617	80.645	88.548
İzmir	60.332	69.586	71.251
Bursa	46.279	53.839	47.754
Ankara	51.708	55.353	68.633
Antalya	59.594	64.632	67.632
Kocaeli	48.451	51.159	54.724
Adana	39.302	49.891	38.562

Kaynak: Endeksa

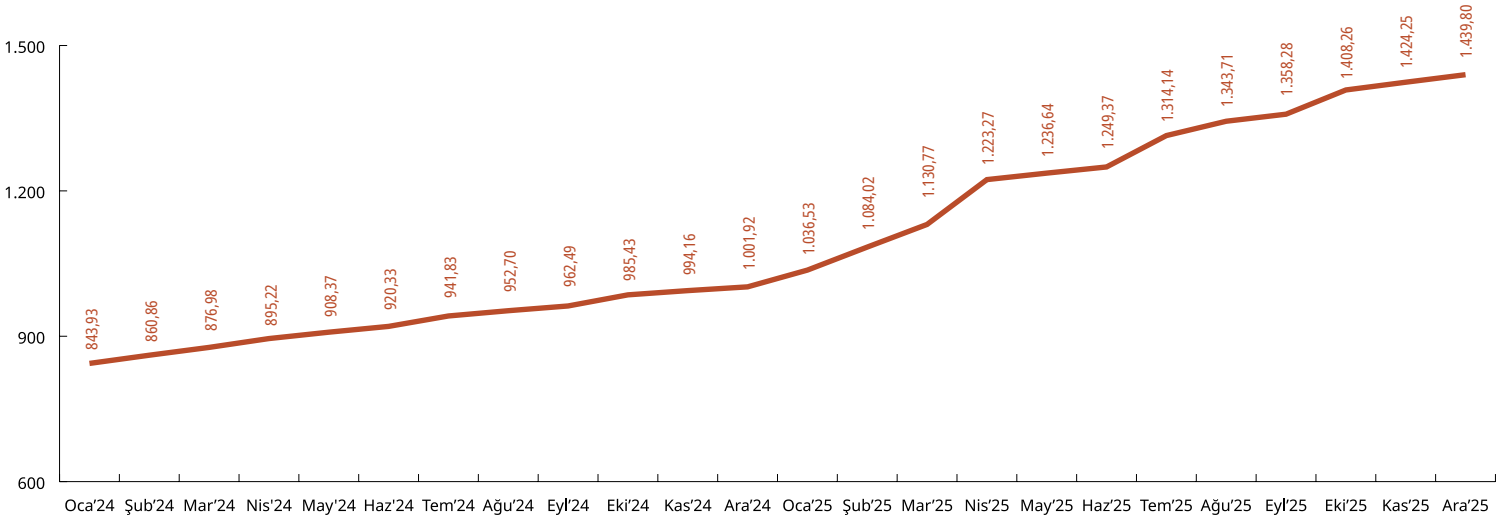
Endeksa Ticari Gayrimenkul Fiyat Endeksi (Ocak 2014=100)



Endeks Değeri: Aralık 2025 1.439,8	Aylık Nominal Değişim %1,09	Yıllık Nominal Değişim %43,7	Başlangıç Dönemine Göre Nominal Değişim %1.339,8
---	---------------------------------------	--	--

Kaynak: Endeksa

Endeksa Ticari Gayrimenkul Fiyat Endeksi



Kaynak: Endeksa

NEDEN ÜYE OLMALIYIM

- Sektörün çatı kurumunun parçası olarak;
- Her segmentten önemli oyuncuların yer aldığı iletişim ağına erişim,
- Dernek resmi web sitesinde üye olarak yer alma,
- Talep edilen komitelerde aktif olarak çalışma, komite aktivitelerinden yararlanabilme,
- Yılda dört kez çıkan, sektöre veriler üzerinden ışık tutan GYODER Gösterge'nin basılı versiyonuna erişim,
- Sektörel konulardaki sorunlar doğrultusunda görüş bildirme, gerekli makamlar nezdinde girişimlerde bulunma ve sonuçları takip etme olanağı,
- Dernek Akademi eğitimleri ve sertifika programlarına indirimli katılım hakkı,
- Dernek etkinliklerine ücretsiz katılım hakkı,
- Dernek etkinliklerinde indirimli sponsorluk hakkı,
- Dernek basılı/online yayınlarında öncelikli ve indirimli ilan hakkı,
- Yurt içi ve yurtdışı fuar ve etkinliklere dernek üyesi olma avantajlarıyla indirimli katılım hakkı.

İLETİŞİM

Gümüşsuyu Mah. Mete Cad. No:18
Kat:1 Daire:1 Taksim - Beyoğlu / İstanbul
🌐 www.gyoder.org.tr
☎ 0212 282 5365 / 0542 783 5365
✉ info@gyoder.org.tr

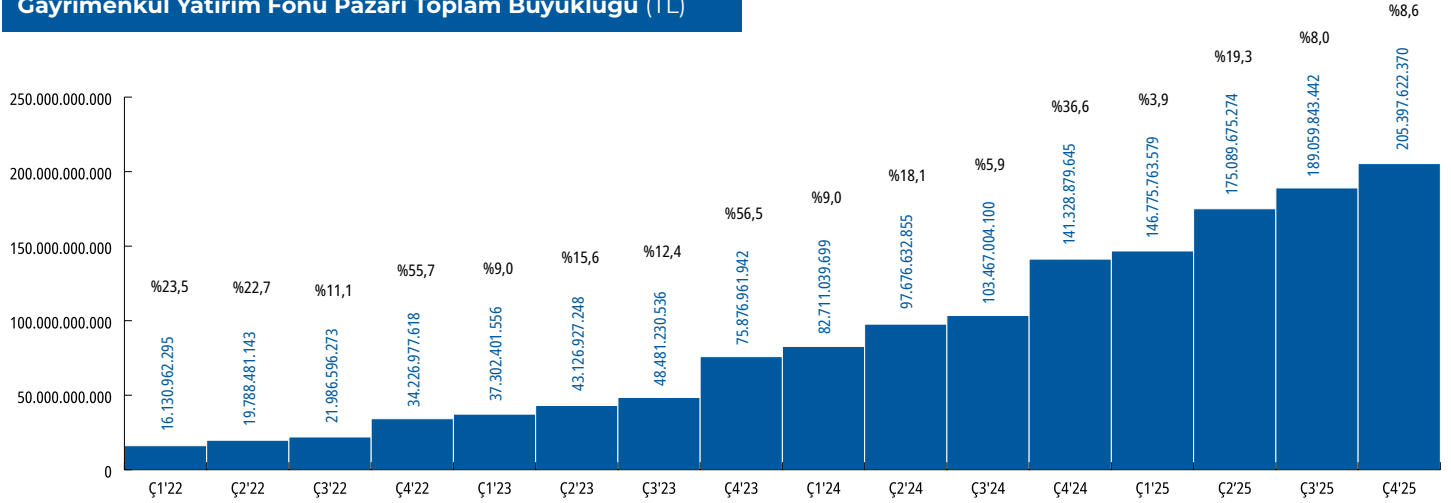
VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM FONLARI

Gayrimenkul Yatırım Fonu Pazar Büyüklüğü 205 Milyar TL'yi Aştı

31 Aralık 2025 itibarıyla yatırım almış 244 gayrimenkul yatırım fonu bulunmakta olup, GYF büyüklüğü bir önceki çeyreğe göre yaklaşık yüzde 8,6 artarak 205,4 milyar TL seviyesine ulaştı. GYF pazarı toplam büyüklüğü, 2018 yılı son çeyreğinden itibaren her çeyrek pozitif yönde artmaya devam etmekte. 2025 yılının dördüncü çeyrek rakamları, 2024 yılının aynı çeyreğiyle kıyaslandığında GYF pazar büyüklüğü son bir yıllık periyotta yüzde 45,4 büyümeye gerçekleştirerek 141,3 Milyar TL seviyesinden 205,4 Milyar TL'ye ulaştı.

En çok gayrimenkul fonu yöneten ilk 5 şirket ise RePie (35 adet), Neo (23 adet), Albaraka (19 adet), Nurol (19 adet) ve 24 Gayrimenkul (17 adet) olarak sıralanıyor.

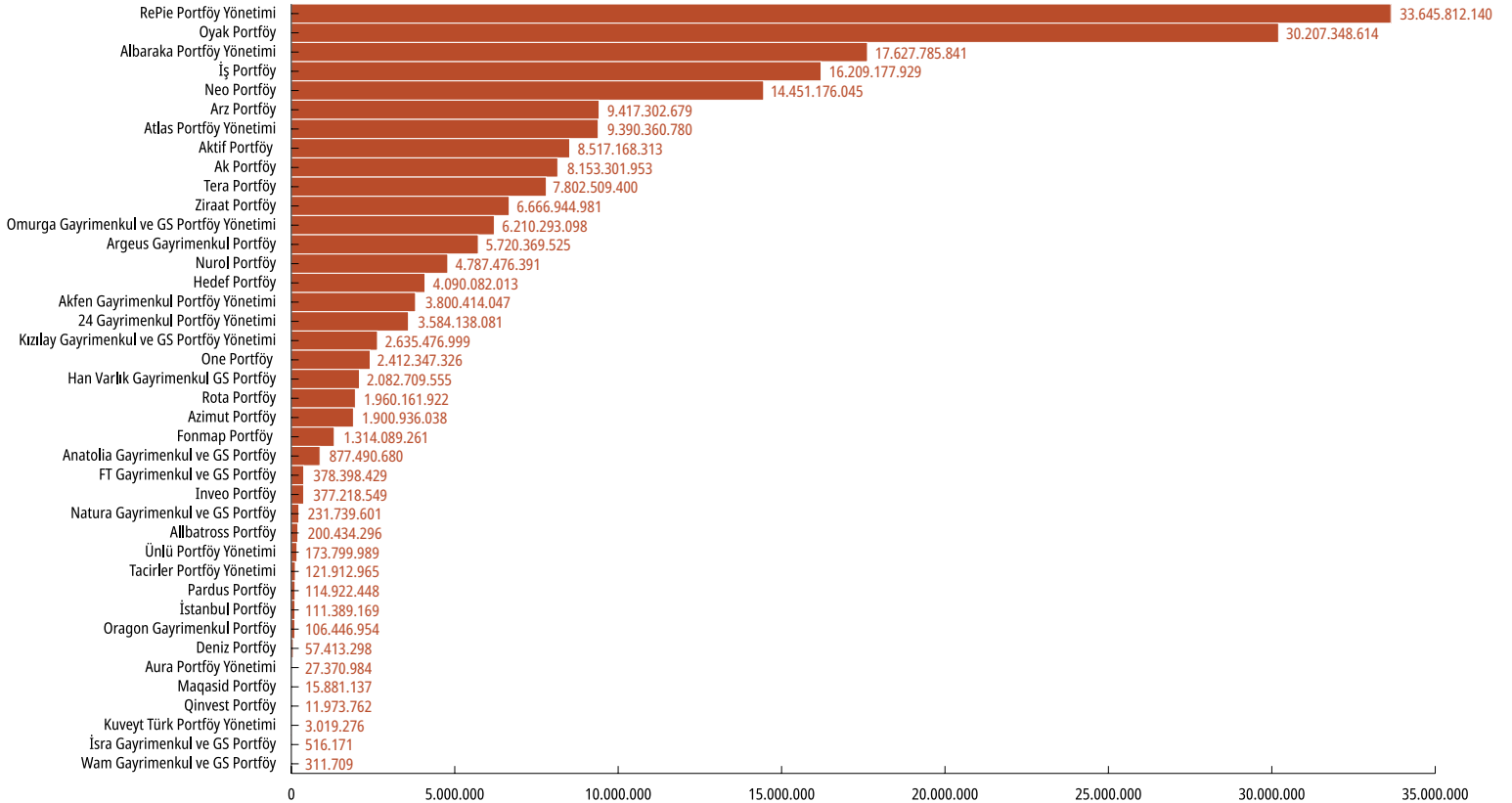
Gayrimenkul Yatırım Fonu Pazarı Toplam Büyüklüğü (TL)



Kaynak: Finnet

Gayrimenkul Yatırım Fonları Bir önceki çeyreğe göre değişim

Portföy Yönetim Şirketlerinin Yönettiği Gayrimenkul Yatırım Fonlarının Hacimlerine Göre Pazar Payları ve Büyüklükleri



Kaynak: PortfolioBase

Tüm veriler 31 Aralık 2025 tarihli Rasyonet datasına ait olup, fon toplam değerleri baz alınarak hesaplanmıştır.

Gayrimenkul Yatırım Fonları

Portföy Yönetim Şirketi	GYF Sayısı	Yönetilen GYF'ler
REPIE PY AŞ	35	Anadolu Stratejik GYF, Asya Stratejik GYF, Atar GYF, Atış Invest Downtown AVM GYF, Avrasya Stratejik GYF, Avrupa Stratejik GYF, Birinci GYF, Dicle GYF, Downtown Ofis GYF, Downtown Otel GYF, Efor GYF, Emlak Katılım Yeni Evim GYF, Fırat GYF, Fırsat GYF, Göksu GYF, İkinci GYF, İzmir Tarihi Kemeraltı GYF, Levent GYF, Meriç GYF, Milenyum GYF, Mono GYF, Nef GYF, Neva GYF, Novada Urfa GYF, OC Hedef GYF, Sampaş Holding Özel GYF, Seyhan GYF, Smart GYF, Sonne GYF, Toros GYF, Trakya GYF, Tuna GYF, Turesif GYF, Üçüncü GYF, Yıldız GYF
NEO PY AŞ	23	Aks GYF, Avantaj GYF, Beşinci GYF, Birinci GYF, Bilge GYF, Cornerstone GYF, Dokuzuncu GYF, Dördüncü GYF, Emlak Jet GYF, Fenercioglu Karma GYF, Fenercioglu Proje GYF, Fırsat GYF, İkinci GYF, İkinci PGYF, Onbirinci GYF, Onuncu GYF, Roya GYF, Sekizinci GYF, Türkaz GYF, Üçüncü GYF, Üçüncü PGYF, Yedinci GYF
ALBARAKA PY AŞ	19	Albatros GYF, Altıncı Karma GYF, Anadolu Ve Trakya GYF, Anka GYF, Bereket Katılım GYF, Beşinci Karma GYF, Çeşme GYF, Dokuzuncu Karma GYF, Dördüncü Karma GYF, Dükkan GYF, İkinci Karma GYF, Karma GYF, Metropol GYF, Onuncu Karma GYF, Rana GYF, Sekizinci Karma GYF, Tm GYF, Üçüncü Karma GYF, Yedinci Karma GYF
NUROL PY AŞ	19	Aks GYF, Altıncı Katılım GYF, Babacan Meridian PGYF, Birinci GYF, Charm GYF, D Vizyon GYF, Eğç Konut GYF, Fortis GYF, İgc GYF, Keleşoğlu GYF, M Charm GYF, Nurfon GYF, Nuro Tower GYF, Onbirinci GYF, Onuncu GYF, Sekizinci GYF, Ticari GYF, Üçüncü GYF, Yedinci GYF
24 GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	17	A1 GYF, Akasya GYF, Altın Başak GYF, Alzamil Kira Getirili GYF, Ayçiçeği GYF, Erguvan GYF, Fulya GYF, Kardelen GYF, Lale GYF, Lotus GYF, Manolya GYF, Menekşe GYF, Nilüfer GYF, Örkide GYF, Portakal Çiçeği GYF, Primo GYF, Zambak GYF
ATLAS PY AŞ	11	A&Ak GYF, Balmumcu PGYF, Benesta PGYF, Göktürk-2 GYF, Göktürk-3 PGYF, Esta GYF, Güney GYF, Mahmutbey PGYF, Polat Birinci PGYF, Prime GYF, Sağlık GYF
ARZ GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	10	Beşinci GYF, Birinci GYF, Dokuzuncu GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF, Levent GYF, Onuncu GYF, Sekizinci GYF, Üçüncü GYF, Yedinci GYF
İŞ PY AŞ	9	Beşinci GYF, Birinci GYF, Çanakkale GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF, Quasar İstanbul Ticari GYF, Üçüncü GYF, Yedinci GYF, Folkart Birinci GYF
HEDEF PY AŞ	9	Beşinci GYF, Birinci GYF, Birinci Mastertürk GYF, Birinci PGYF, Dördüncü GYF, Form GYF, İkinci GYF, İkinci PGYF, Üçüncü GYF
ARGEUS GAYRİMENKUL PY AŞ	9	Altıncı GYF, Beşinci GYF, Birinci GYF, Dokuzuncu GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF, Sekizinci GYF, Üçüncü GYF, Yedinci GYF
ROTA PY AŞ	8	Avrupa-Anadolu GYF, Birinci GYF, İkinci GYF, Regnum GYF, Seba Center GYF, Trakya Gelişim GYF, TSL GYF, Üçüncü GYF
DENİZ PY AŞ	6	Altıncı GYF, Beşinci GYF, Birinci Katılım GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF, Üçüncü GYF
FONERİA PY AŞ	5	Birinci GYF, Beşinci GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF, Üçüncü GYF
ZİRAAT PY AŞ	5	Başak Katılım GYF, BGF Katılım Özel GYF, Emlak Konut Gelir Paylaşımı Birinci Katılım GYF, Tzhemsan Özel GYF, Üsküdar GYF
ORAGON GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	5	Agrega PGYF, Avrasya GYF, Ayyıldız GYF, Bereket GYF, Birinci GYF
AZİMUT PY AŞ	4	Birinci GYF, İkinci GYF, Özgün Özel GYF, İnan 3 Özel GYF
TERA PY AŞ	4	Birinci GYF, Çatı Katılım GYF, İkinci GYF, Konut Alfa Katılım GYF
INVEO PY AŞ	4	Birinci GYF, Birinci PGYF, Birinci Sanayi GYF, Nefes Ege GYF
OYAK PY AŞ	4	Birinci GYF, Birinci PGYF, İkinci GYF, Üçüncü GYF
FONMAP PY AŞ	1	Birinci GYF
FONEVA PY AŞ	3	İkinci GYF, Dördüncü GYF, Üçüncü GYF
AK PY AŞ	3	Birinci GYF, Dördüncü GYF, İkinci GYF
FT GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	3	Birinci GYF, İkinci GYF, Karma GYF
AKTİF PY AŞ	3	Birinci GYF, İkinci GYF, Üçüncü GYF
OMURGA GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	3	İkinci GYF, Özgün Proje GYF, Ufuk Karma GYF
KIZILAY GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
PARDUS PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
WAM GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
ALLBATROSS PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
FİBA PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
İSRA GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	2	Birinci GYF, İkinci GYF
KUVEYT TÜRK PY AŞ	2	Birinci Karma GYF, İkinci Karma GYF
NATURA GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	2	Birinci PGYF, İkinci PGYF
MAQASID GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	1	Meydan GYF
AURA PY AŞ	1	Kuzey Ege GYF
QINVEST PY AŞ	1	Re-Pie GYF
ÜNLÜ PY AŞ	1	İkinci GYF
AKFEN GAYRİMENKUL PY AŞ	1	Birinci GYF
HAN VARLIK GAYRİMENKUL VE GİRİŞİM SERMAYESİ PY AŞ	1	Birinci GYF
Toplam	244	

Kaynak: Finnet

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM FONLARI

Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
OO2	Oyak Portföy Yönetimi İkinci Proje GYF	15.200.437.308
OO1	Oyak Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	13.863.201.901
RG9	Re-pie Portföy Yönetimi Downtown AVM GYF	6.715.652.289
ISZ	İş Portföy Yönetimi Birinci GYF	6.344.326.808
IDG	Ak Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	6.301.533.550
RR4	Re-Pie Portföy Yönetimi Atar GYF	6.049.740.553
OG2	Omurga Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Ufuk Karma GYF	5.722.015.657
MPG	Aktif Portföy Yönetimi İkinci GYF	5.350.529.297
PKA	Albaraka Portföy Yönetimi Karma GYF	4.590.949.626
ZGG	Ziraat Portföy Yönetimi BGF Katılım Özel GYF	4.067.848.792
AB1	Akfen Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	3.800.414.047
VVF	Neo Portföy Yönetimi Birinci GYF	3.730.179.774
OGC	Tera Portföy Yönetimi Çatı Katılım GYF	3.413.916.871
AG5	Albaraka Gayrimenkul Portföy Yönetimi Dükkan GYF	3.118.985.283
MGA	Aktif Portföy Yönetimi Birinci GYF	3.102.541.467
BNE	Atlas Portföy Yönetimi Benesta Proje GYF	3.004.579.178
NG6	Argeus Gayrimenkul Portföy ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	2.930.719.169
ITG	İş Portföy Yönetimi Quasar İstanbul Ticari GYF	2.872.214.807
BN2	Atlas Portföy Yönetimi Benesta-2 Proje GYF	2.855.860.568
RG5	Re-Pie Portföy Yönetimi Dicle Proje GYF	2.676.719.830
AZ2	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	2.669.449.329
RG4	Re-Pie Portföy Yönetimi Fırat GYF	2.667.952.022
TGI	Tera Portföy Yönetimi İkinci GYF	2.658.079.722
HRE	Hedef Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	2.525.032.810
OYZ	Albaraka Portföy Yönetimi Bereket Katılım GYF	2.521.584.562
IİY	İş Portföy Yönetimi Beşinci GYF	2.505.077.218
AZ1	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	2.481.421.122
IIG	İş Portföy Yönetimi İkinci GYF	2.399.301.177
RP3	Re-Pie Portföy Yönetimi Avrupa Stratejik GYF	2.296.542.106
NGM	Neo Portföy Yönetimi Onikinci GYF	2.173.939.811
RGO	Re-Pie Portföy Yönetimi Göksu Gayrimenkul Yatırım Fonu	2.137.269.909
AG7	Albaraka Gayrimenkul Portföy Yönetimi Flora GYF	2.002.703.046
ZUG	Ziraat Portföy Yönetimi Üsküdar GYF	1.978.563.060
ABZ	Albaraka Portföy Yönetimi Dokuzuncu Karma GYF	1.925.485.002
ZVD	Atlas Portföy Yönetimi Esta GYF	1.915.417.707
HVG	Han Varlık Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	1.736.876.837
NH2	Neo Portföy Yönetimi Cornerstone GYF	1.694.826.107
UCG	Re-Pie Portföy Yönetimi Sampaş Holding Özel GYF	1.686.888.599
KGB	Kızılay Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	1.659.411.246
GF1	One Portföy Yönetimi Birinci GYF	1.647.627.336

Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
NAG	Neo Portföy Yönetimi AKS GYF	1.552.376.269
BGY	Ak Portföy Yönetimi Birinci GYF	1.548.039.959
UKA	Tera Portföy Yönetimi Konut Alfa Katılım GYF	1.453.020.589
IGJ	Azimet Portföy Yönetimi İkinci GYF	1.366.088.631
ZG6	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Altıncı GYF	1.302.560.121
AR9	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Sekizinci GYF	1.236.754.583
RG2	Re-pie Portföy Yönetimi Levent GYF	1.176.382.555
OGM	Oyak Portföy Yönetimi Birinci GYF	1.143.709.404
ZVE	Atlas Portföy Yönetimi A&AK GYF	1.128.602.269
HP2	Hedef Portföy Yönetimi İkinci GYF	1.095.301.218
UNC	İş Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	1.088.255.352
RYZ	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	1.080.747.792
NUP	Nurol Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	999.589.933
RGK	Rota Portföy İkinci GYF	978.218.097
KGG	Kızılay Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	976.065.753
OYE	Albaraka Portföy Yönetimi Altıncı Karma GYF	975.301.023
RE3	Re-Pie Portföy Yönetimi Üçüncü Proje GYF	972.299.640
NG4	Neo Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	942.395.291
REO	Re-Pie Portföy Yönetimi Efor GYF	927.659.983
RMO	Re-Pie Portföy Yönetimi Mono Proje GYF	917.861.246
AY1	Anatolia Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	877.398.902
RP1	Re-pie Portföy Yönetimi Novada Urfa GYF	877.045.385
NH4	Neo Portföy Yönetimi Sekizinci GYF	872.058.633
FNI	Foneva Portföy Yönetimi İkinci GYF	740.997.104
PG2	Albaraka Portföy Yönetimi İkinci Karma GYF	708.253.427
NG5	Neo Portföy Yönetimi Beşinci GYF	693.878.344
TNG	Re-Pie Portföy Yönetimi Tuna Proje GYF	676.011.597
NG7	Neo Portföy Yönetimi Yedinci GYF	624.424.171
ZPV	Ziraat Portföy Yönetimi Başak Katılım GYF (TL)	620.533.128
YG1	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Lotus GYF	572.541.339
GF2	One Portföy Yönetimi İkinci GYF	569.059.020
YG7	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Menekşe GYF	566.139.005
AZ6	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	564.961.674
RP9	Re-pie Portföy Yönetimi Neva GYF	559.021.086
YE3	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Akasya GYF	548.046.961
EPG	Re-Pie Portföy Yönetimi Efor Proje GYF	534.970.678
IRG	İş Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	532.149.910
SGG	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Sekizinci GYF	523.759.810
NUL	Nurol Portföy Yönetimi İGC GYF	504.046.280
GGF	Albaraka Portföy Yönetimi Yedinci Karma GYF	500.099.009

Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
ROG	Rota Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	497.225.604
ON3	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Dokuzuncu GYF	475.481.071
RG7	Re-Pie Portföy Yönetimi Downtown Ofis GYF	464.180.210
RBU	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	443.835.787
RP2	Re-Pie Portföy Yönetimi Anadolu Stratejik GYF	442.744.260
OCH	Nurol Portföy Yönetimi OC Hedef GYF	440.024.439
ILN	İş Portföy Yönetimi Folkart Birinci GYF	434.103.900
NO1	Neo Portföy Yönetimi Onbirinci GYF	429.664.726
ONU	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Onuncu GYF	422.851.534
NYO	Nurol Portföy Yönetimi Onbirinci GYF	411.475.363
RAS	Re-Pie Portföy Yönetimi Asya Stratejik GYF	391.620.367
NUA	Nurol Portföy Yönetimi Fortis GYF	390.136.192
IUL	Azimet Portföy Yönetimi İnan 3 Özel GYF	383.633.738
NUK	Nurol Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	369.966.474
GJS	Atlas Portföy Yönetimi Sağlık GYF	367.329.488
NMC	Nurol Portföy Yönetimi M Charm GYF	358.166.661
IVB	İnveo Portföy Yönetimi Birinci Sanayi GYF	356.366.489
HGG	Han Varlık Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	345.832.717
BKL	Omurga Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Batı Kartal GYF	338.582.623
OYK	Albaraka Portföy Yönetimi Çeşme GYF	338.519.570
ERS	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Beşinci GYF	329.643.078
PGB	Albaraka Portföy Yönetimi Beşinci Karma GYF	320.475.261
YG8	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Lale GYF	314.104.098
YD4	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Portakal Çiçeği GYF	310.413.664
YD5	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi A1 GYF	303.815.773
IKG	Akportföy Yönetimi İkinci GYF	303.728.442
RP4	Re-pie Portföy Yönetimi Avrasya Stratejik GYF	296.133.043
FLG	Fonmap Portföy Yönetimi Florya Proje GYF	293.924.234
NNP	Neo Portföy Yönetimi Avantaj GYF	293.721.064
TUG	Tera Portföy Yönetimi Birinci GYF	277.492.216
YD2	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Alzamil Kira Getirili GYF	269.922.737
NG8	Neo Portföy Yönetimi Birinci Nef Arsa GYF	249.039.345
DGG	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Dokuzuncu GYF	247.043.842
FNR	Fonmap Portföy Yönetimi Birinci GYF	242.727.843
FT1	FT Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	242.080.439
RNG	Rota Portföy Yönetimi Birinci GYF	227.521.883
NUI	Nurol Portföy Yönetimi İkinci GYF	217.556.160
NPO	Nurol Portföy Yönetimi Onikinci GYF	207.576.516
RP7	Re-pie Portföy Yönetimi Turesif GYF	206.773.291
FRG	Re-Pie Portföy Yönetimi Fırsat GYF	201.087.718

Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
GNE	Allbatross Portföy Yönetimi Birinci GYF	199.922.759
NH3	Neo Portföy Yönetimi Türkaz GYF	199.446.440
YD3	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Primo GYF	198.320.612
OKG	Neo Portföy Yönetimi Emlak Jet GYF	196.888.565
FGY	One Portföy Yönetimi Beşinci GYF	193.992.178
ERP	Qinvest Portföy Yönetimi Re-Pie GYF	193.374.076
NBP	Neo Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	191.209.512
RTM	Albaraka Portföy Yönetimi Tm GYF	189.947.356
NAA	Natura Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Altıncı Proje GYF	186.596.527
NUF	Nurol Portföy Yönetimi FC Karma GYF	177.699.260
UG2	Ünlü Portföy Yönetimi İkinci GYF	173.799.989
NG2	Neo Portföy Yönetimi İkinci GYF	172.729.250
HP1	Hedef Portföy Yönetimi Birinci GYF	170.495.572
NUT	Nurol Portföy Yönetimi Nurol Tower GYF	169.919.043
YZA	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Zambak GYF	168.361.414
AZ7	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Beşinci GYF	166.400.340
RAA	Rota Portföy Yönetimi Avrupa-Anadolu GYF	162.029.892
OFG	Hedef Portföy Yönetimi Form GYF	157.222.891
NUY	Nurol Portföy Yönetimi Yedinci GYF	156.291.967
RBG	Argeus Gayrimenkul Portföy Yönetimi Birinci GYF	152.497.080
ZGU	Azimet Portföy Yönetimi Özgün Özel GYF	151.213.668
RG3	Re-Pie Portföy Yönetimi Trakya GYF	149.731.138
OGI	Omurga Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	149.694.817
H DU	Hedef Portföy Üçüncü Proje GYF	137.955.033
NFG	Neo Portföy Yönetimi Fırsat GYF	136.072.439
TCE	Tacirler Portföy Yönetimi Birinci GYF	121.912.965
PBA	Albaraka Portföy Yönetimi Albatros GYF	119.292.713
BRE	Atlas Portföy Yönetimi Polat Birinci Proje GYF	118.087.496
NUE	Nurol Portföy Yönetimi EGÇ Konut GYF	115.554.397
RF3	Re-Pie Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	115.523.206
AG8	Albaraka Gayrimenkul Portföy Yönetimi Dördüncü Karma GYF	111.821.012
VMG	İstanbul Portföy Yönetimi Vera Mekan GYF	111.389.169
YD7	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi İkinci Al Zamil Kira Getirili GYF	104.055.228
KCI	Pardus Portföy Yönetimi İkinci GYF	99.236.939
RG6	Re-Pie Portföy Yönetimi İzmir Tarihi Kemeraltı GYF	97.693.174
AZ3	Arz Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	97.422.900
RGF	Rota Portföy Birinci GYF	95.062.772
NBA	Nurol Portföy Yönetimi Babacan Meridian Proje GYF	82.858.258
NUS	Nurol Portföy Yönetimi Altıncı Katılım GYF	81.896.543
NG3	Neo Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	81.849.049

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM FONLARI

Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
NUZ	FT Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Karma GYF	76.055.705
AHR	Albaraka Portföy Yönetimi Onuncu Karma GYF	74.100.657
YG3	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Erguvan GYF	74.073.665
RKG	Re-pie Portföy Yönetimi Nef GYF	70.645.386
MUG	Aktif Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	64.097.548
YG6	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Manolya GYF	63.573.616
ORX	Oragon Gayrimenkul Portföy Yönetimi Birinci GYF	61.321.320
FT2	FT Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci Katılım GYF	59.541.414
NUC	Nurol Portföy Yönetimi Charm GYF	59.275.185
NGO	Neo Portföy Yönetimi Onuncu GYF	59.234.193
NRV	Neo Portföy Yönetimi Roya GYF	55.322.736
DDO	Deniz Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	52.365.094
AG6	Albaraka Gayrimenkul Portföy Yönetimi Sekizinci Karma GYF	52.039.102
RSH	Re-pie Portföy Yönetimi Seyhan GYF	47.479.790
RF1	Re-Pie Portföy Yönetimi Birinci GYF	46.933.744
ORV	Oragon Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Avrasya GYF	44.925.634
GNC	Natura Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Katılım Proje GYF	44.675.674
NUN	Nurol Portföy Yönetimi Keleşoğlu GYF	44.603.352
YE6	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Nilüfer GYF	41.131.353
NFE	Neo Portföy Yönetimi Fenercioğlu Karma GYF	39.849.253
NH5	Neo Portföy Yönetimi Üçüncü Proje GYF	38.937.188
YYF	İş Portföy Yönetimi Yedinci GYF	33.748.754
YG5	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Fulya GYF	28.088.961
KUE	Aura Portföy Yönetimi Kuzey Ege GYF	27.370.984
PG1	Albaraka Portföy Yönetimi Rana GYF	27.035.718
FGR	Fonmap Portföy Yönetimi GRN GYF	25.566.971
PAT	Albaraka Portföy Yönetimi Anadolu ve Trakya GYF	22.892.846
YD1	24 Gayrimenkul Portföy Yönetimi Altın Başak GYF	21.549.126
RG8	Re-Pie Portföy Yönetimi Meriç GYF	20.766.675
IN9	Inveo Portföy Yönetimi Nefes Ege GYF	20.531.561
NYD	Neo Portföy Yönetimi Bilge Gayrimenkul Yatırım Fonu	20.435.364
RG1	Re-pie Portföy Yönetimi Yıldız GYF	20.355.684
PG3	Albaraka Portföy Yönetimi Üçüncü Karma GYF	15.905.474
MMG	Maqasid Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Meydan GYF	15.881.137
BKA	Albaraka Portföy Yönetimi Anka GYF	12.395.147
GYU	Argeus Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Altıncı GYF	12.122.965
GM1	QInvest Portföy Yönetimi Birinci GYF	11.973.762
BCI	Pardus Portföy Yönetimi Birinci GYF	10.385.139
RP5	Re-pie Portföy Yönetimi Milenyum GYF	6.514.757
FCN	Fonmap Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	5.436.553

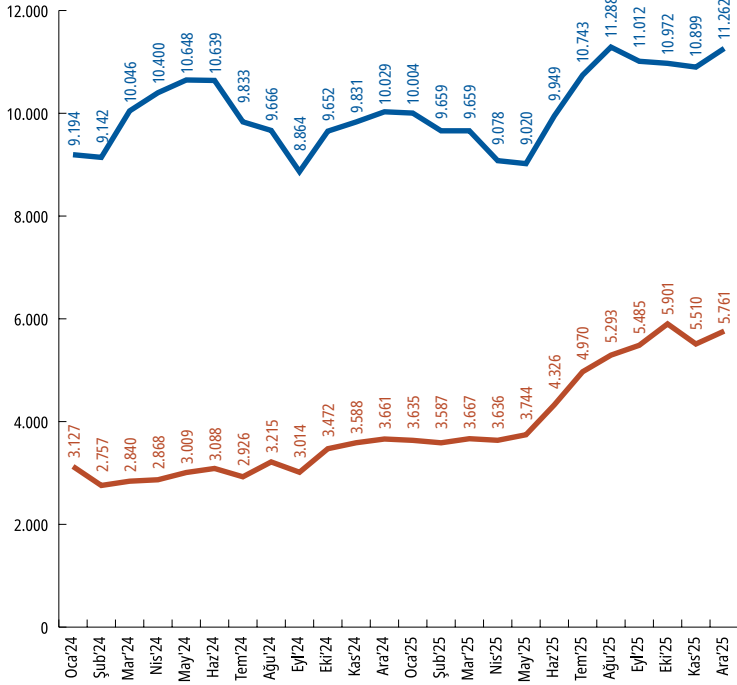
Fon Kodu	Fon Adı	Büyüklik
FDR	Fonmap Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	5.436.553
PGN	Pardus Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	5.300.369
DIG	Deniz Portföy Yönetimi İkinci GYF	5.048.204
RKP	Re-Pie Portföy Yönetimi Birinci Katılım Proje GYF	2.238.126
NFA	Neo Portföy Yönetimi Fenercioğlu Proje GYF	2.127.743
KBN	Kuveyt Türk Portföy Yönetimi Birinci Karma GYF	1.509.833
KKR	Kuveyt Türk Portföy Yönetimi İkinci Karma GYF	1.509.443
GF4	One Portföy Yönetimi Dördüncü GYF	1.405.087
HP5	Hedef Portföy Yönetimi Beşinci GYF	1.262.322
HP4	Hedef Portföy Yönetimi İkinci Mastertürk GYF	1.064.419
HMP	Hedef Portföy Yönetimi Mastertürk Proje GYF	910.391
NIP	Nurol Portföy Yönetimi İkinci Proje GYF	840.361
HLN	Hedef Portföy Yönetimi Altıncı GYF	837.352
FTT	FT Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Trio GYF	720.869
NKN	Neo Portföy Yönetimi İkinci Proje GYF	570.766
AB2	Allbatross Portföy Yönetimi İkinci GYF	511.537
GTR	Atlas Portföy Yönetimi Göktürk-3 Proje GYF	484.071
NBR	Natura Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	461.272
NGA	Inveo Portföy Yönetimi Birinci GYF	320.498
IY1	İSRA Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi V Statü GYF	274.524
GF3	One Portföy Yönetimi Üçüncü GYF	263.703
IY3	İsra Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci Proje GYF	159.825
VIK	Wam Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	155.862
VBI	Wam Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Birinci GYF	155.846
RZB	Rota Portföy Yönetimi Seba Center GYF	103.673
OAZ	Oragon Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Ayyıldız GYF	100.000
ORF	Oragon Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Agregat Proje GYF	100.000
AY2	Anatolia Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Arva GYF	91.777
IY2	İSRA Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci GYF	81.821
NIK	Natura Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi İkinci Proje GYF	6.127,28
YOR	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Orkide GYF	471,08
YG2	24 Gayrimenkul ve GS Portföy Yönetimi Ayçiçeği GYF	52,24
RGN	Rota Portföy Yönetimi Regnum Proje GYF	0,00

Kaynak: PortfolioBase

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

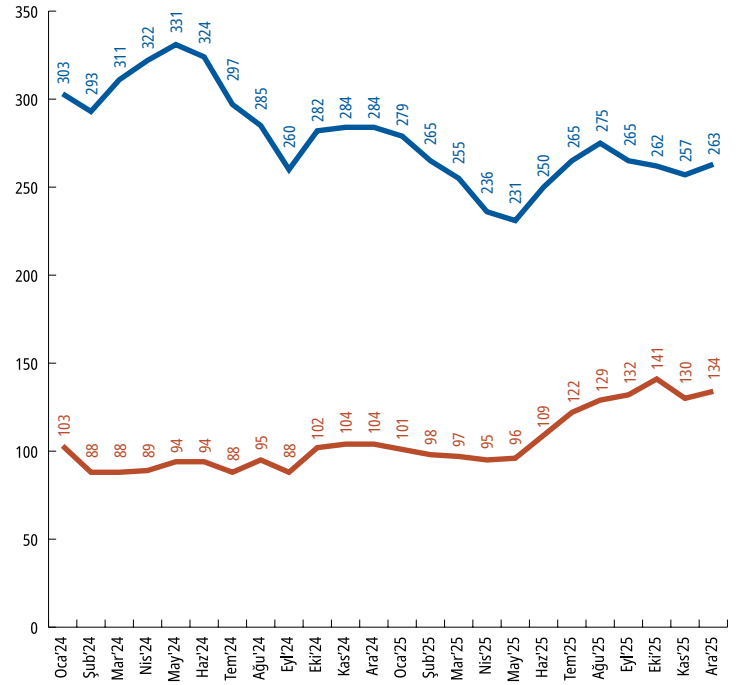
BIST GYO Endeks Performansı* (TL)



Kaynak: BIST

*Her ayın son günü endeks kapanış fiyatları dikkate alınmıştır.

BIST GYO Endeks Performansı* (USD)



Kaynak: BIST

*Her ayın son günü endeks kapanış fiyatları dikkate alınmıştır.

Borsa İstanbul'da İşlem Gören GYO Sayısı

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
32	31	33	33	33	37	39	48	48	50

Piyasa Değerleri (Milyon TL)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
25.447	26.924	18.384	27.777	54.163	94.952	245.217	343.242	532.839	763.461

Fiili Dolaşım

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
%38,8	%38,9	%37,8	%36,5	%32,1	%26,6	%33,5	%32,4	%31,3	%37,4

Piyasa Değerleri (Milyon USD)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
7.231	7.138	3.481	4.676	7.379	7.317	13.116	11.676	15.127	17.812

Halka Açıklık Oranı

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
%51,4	%50,5	%52,7	%52,9	%53,2	%43,7	%45,3	%43,9	%43,1	%47,3

Yabancı İşlemleri - Net Giriş Çıkışlar (Milyon USD)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
130,01	-146,63	-38,72	-82,44	-145,12	-42,79	-91,47	-135,62	22,58

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

*USD değerinin hesaplamasında işlem günü TCMB Alış kuru kullanılmaktadır.

İşlem Hacimleri (Milyon)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
İşlem Miktarı	15.356	32.351	26.701	48.836	189.698	39.351	83.884	48.329	56.904
İşlem Değeri (TL)	37.003	74.348	49.174	70.436	445.147	114.714	487.856	404.438	385.933
İşlem Değeri (USD)	12.334	20.464	11.230	12.376	62.354	10.070	26.224	14.274	11.174

Uyruk Bazında İşlem Hacmi Dağılımı

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Yabancı	%20	%14	%16	%11	%18	%21	%25	%25	%27
Yerli	%80	%86	%84	%89	%82	%79	%75	%75	%73

Uyruk Bazında Yatırımcı Sayıları (Adet)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yabancı	1.250	1.053	1.096	1.640	1.872	3.624	9.737	5.427	5.421
Yerli	145.995	154.833	181.382	357.362	429.676	1.371.214	3.967.395	1.573.794	1.405.949
Toplam	147.245	155.886	182.478	359.002	431.548	1.374.838	3.977.132	1.579.221	1.411.370

Uyruk Bazında Halka Açık Kısımın Piyasa Değerleri (Milyon TL)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yabancı	5.040	3.045	3.184	4.004	3.977	11.817	16.494	25.205	44.704
Yerli	8.554	6.648	11.512	24.789	37.514	99.348	134.142	204.197	316.761
Toplam	13.594	9.693	14.696	28.794	41.491	111.165	150.636	229.402	361.465

Uyruk Bazında Halka Açık Kısımın Piyasa Değerleri Oranları

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yabancı	%37	%31	%22	%14	%10	%11	%11	%11	%12
Yerli	%63	%69	%78	%86	%90	%89	%89	%89	%88
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

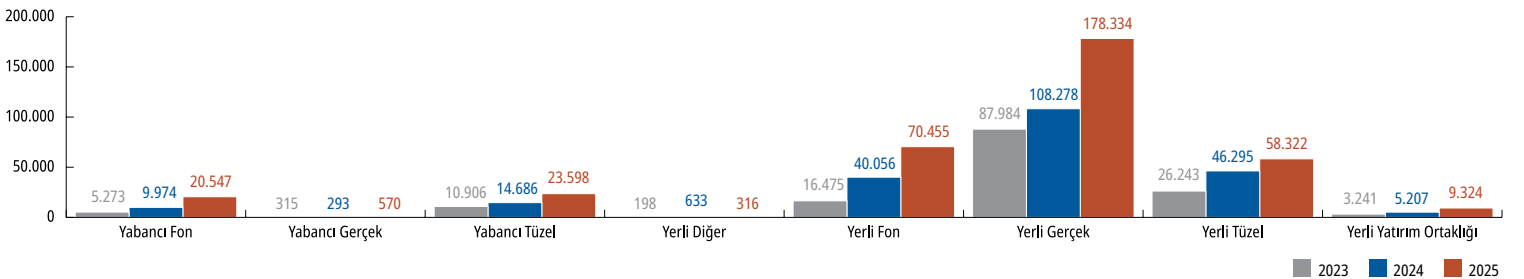
Halka Açık Kısımın Piyasa Değerlerine Göre Kurumsal - Bireysel, Yerli - Yabancı Yatırım Dağılımı (Milyon TL)

	2023	2024	2025
Yabancı Fon	5.273	9.974	20.547
Yabancı Gerçek	315	293	570
Yabancı Tüzel	10.906	14.686	23.598
Yerli Diğer	198	633	316
Yerli Fon	16.475	40.056	70.455
Yerli Gerçek	87.984	108.278	178.334
Yerli Tüzel	26.243	46.295	58.322
Yerli Yatırım Ortaklığı	3.241	5.207	9.324
Toplam	150.636	225.423	361.465

	2023	2024	2025
Yabancı Fon	%3,50	%4,36	%5,68
Yabancı Gerçek	%0,21	%0,13	%0,16
Yabancı Tüzel	%7,24	%6,50	%6,53
Yerli Diğer	%0,13	%0,28	%0,09
Yerli Fon	%10,94	%17,78	%19,49
Yerli Gerçek	%58,41	%48,24	%49,34
Yerli Tüzel	%17,42	%20,44	%16,13
Yerli Yatırım Ortaklığı	%2,15	%2,27	%2,58
Toplam	%100,00	%100,00	%100,00

	2023	2024	2025
Bireysel	%58,62	%48,16	%49,49
Kurumsal	%41,38	%51,84	%50,51
Toplam	%100,00	%100,00	%100,00

Halka Açık Kısımın Piyasa Değerlerine Göre Kurumsal - Bireysel, Yerli - Yabancı Yatırım Dağılımı (Milyon TL)



Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

Dağıtılan Nakit ve Bedelsiz Temettü Tutarları (TL)

2024				
Şirket Adı	Nakit	Bedelsiz	Toplam Temettü	Toplamdaki Payı
TORUNLAR GYO	3.500.000.000	0	3.500.000.000	%32,95
AVRUPAKENT GYO	1.975.000.000	0	1.975.000.000	%18,59
YENİ GİMAT GYO*	1.693.440.000	0	1.693.440.000	%15,94
EMLAK KONUT GYO	1.520.000.000	0	1.520.000.000	%14,31
AKMERKEZ GYO*	471.016.960	0	471.016.960	%4,43
PANORA GYO	440.415.344	0	440.415.344	%4,15
AKIŞ GYO	300.000.000	0	300.000.000	%2,82
ZİRAAT GYO	286.602.524	0	286.602.524	%2,70
HALK GYO	16.000.000	160.000.000	176.000.000	%1,66
BATI EGE GYO*	70.000.000	0	70.000.000	%0,66
MİSTRAL GYO	69.192.136	0	69.192.136	%0,65
PASİFİK GYO	60.000.000	0	60.000.000	%0,56
MHR GYO	41.350.000	0	41.350.000	%0,39
EYG GYO	20.000.000	0	20.000.000	%0,19
TOPLAM	10.463.016.964	160.000.000	10.623.016.964	%100,00

* Yeni Gimat ve Batı Ege geçmiş yıl karlarından, Akmerkez ise bir bölümünü geçmiş yıl karından dağıtıyor.

2023				
Şirket Adı	Nakit	Bedelsiz	Toplam Temettü	Toplamdaki Payı
TORUNLAR GYO	2.350.000.000	0	2.350.000.000	%35,88
AVRUPAKENT GYO	840.000.000	0	840.000.000	%12,82
YENİ GİMAT GYO*	752.371.200	0	752.371.200	%11,49
HALK GYO	53.500.000	535.000.000	588.500.000	%8,98
VAKIF GYO	0	500.000.000	500.000.000	%7,63
AKMERKEZ GYO	289.541.280	0	289.541.280	%4,42
PANORA GYO	249.159.300	0	249.159.300	%3,80
EYG GYO	23.759.388	190.000.000	213.759.388	%3,26
ZİRAAT GYO	196.361.432	0	196.361.432	%3,00
ALARKO GYO	7.245.000	144.900.000	152.145.000	%2,32
ASCE GYO	131.800.000	0	131.800.000	%2,01
PASİFİK GYO	100.000.000	0	100.000.000	%1,53
MİSTRAL GYO	99.857.738	0	99.857.738	%1,52
AKIŞ GYO	60.000.000	0	60.000.000	%0,92
ATAKULE GYO	26.334.000	0	26.334.000	%0,40
TOPLAM	5.179.929.339	1.369.900.000	6.549.829.339	%100,00

* Olağanüstü GK yaparak olağanüstü yedek/geçmiş yıl kârlarından dağıtım kararı aldı.

2022				
Şirket Adı	Nakit	Bedelsiz	Toplam Temettü	Toplamdaki Payı
EMLAK KONUT GYO	390.260.000	-	390.260.000	%35,43
YENİ GİMAT GYO	241.920.000	-	241.920.000	%21,96
VAKIF GYO	-	145.000.000	145.000.000	%13,16
AKMERKEZ GYO	109.183.520	-	109.183.520	%9,91
ALARKO GYO	106.260.000	-	106.260.000	%9,65
HALK GYO	4.000.000	40.000.000	44.000.000	%3,99
PANORA GYO	35.670.000	-	35.670.000	%3,24
ZİRAAT GYO	14.887.123	-	14.887.123	%1,35
MİSTRAL GYO	14.230.062	-	14.230.062	%1,29
TOPLAM	916.410.705	185.000.000	1.101.410.705	%100,00

2021				
Şirket Adı	Nakit	Bedelsiz	Toplam Temettü	Toplamdaki Payı
YENİ GİMAT GYO	166.118.400,00	-	166.118.400	%33,07
EMLAK KONUT GYO	82.460.000	-	82.460.000	%16,41
AKMERKEZ GYO		-	81.980.800	%16,32
HALK GYO	5.000.000	50.000.000	55.000.000	%10,95
ALARKO GYO		-	50.232.000	%10,00
VAKIF GYO		40.000.000	40.000.000	%7,96
PANORA GYO	22.185.000,00	-	22.185.000	%4,42
MİSTRAL GYO	4.392.951,21	-	4.392.951	%0,87
TOPLAM	412.369.151	90.000.000	502.369.151	%100,00

2020				
Şirket Adı	Nakit	Bedelsiz	Toplam Temettü	Toplamdaki Payı
YENİ GİMAT GYO	166.118.400	-	166.118.400	%28,60
AKIŞ GYO		124.608.000	124.608.000	%21,45
EMLAK KONUT GYO	76.640.571	-	76.640.571	%13,19
AKMERKEZ GYO	65.957.280	-	65.957.280	%11,35
PANORA GYO	56.202.000	-	56.202.000	%9,68
HALK GYO	4.400.000	42.000.000	46.400.000	%7,99
ALARKO GYO		-	40.572.000	%6,98
MİSTRAL GYO	4.378.997,33	-	4.378.997	%0,75
TOPLAM	414.269.248	166.608.000	580.877.248	%100,00

Temettü verileri, GYO'ların KAP'ta yaptıkları Kar Payı Dağıtım İşlemlerine İlişkin Bildirim'lerden temin edilmiştir. Tablolar ilgili hesap dönemine ilişkin olarak gerçekleştirilen temettü ödemelerini göstermektedir.

Yabancı Yatırımcıların Adreslerine göre ilk 10 ülke

Mart 2024	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
HOLLANDA	7.590.325.379
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	6.140.748.535
İRLANDA	1.080.626.456
BİRLEŞİK KRALLIK	965.916.558
BAHREYN	867.390.000
BAHAMALAR	715.955.764
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	496.560.045
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	475.786.102
İSVİÇRE	257.274.251
FRANSA	215.814.395

Haziran 2024	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	7.342.490.513
HOLLANDA	7.217.794.536
İRLANDA	1.944.894.522
BİRLEŞİK KRALLIK	1.914.216.397
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	868.469.654
BAHREYN	844.770.000
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	626.570.939
FRANSA	461.609.319
AVUSTRALYA	243.516.868
MAN ADASI	222.415.152

Eylül 2024	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	8.353.150.748
HOLLANDA	6.323.986.423
BİRLEŞİK KRALLIK	4.625.815.191
BAHREYN	1.045.740.000
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	775.060.156
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	765.402.557
FRANSA	586.443.396
İRLANDA	295.513.151
AVUSTRALYA	271.798.495
MAN ADASI	196.530.630

Aralık 2024	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	10.059.317.312
BİRLEŞİK KRALLIK	5.805.544.962
HOLLANDA	3.857.450.873
BAHREYN	1.184.940.000
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	925.862.967
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	799.700.956
İRLANDA	364.426.627
AVUSTRALYA	254.876.111
FRANSA	247.913.184
MAN ADASI	198.448.002

Eylül 2025	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	22.615.669.206
BİRLEŞİK KRALLIK	6.601.334.961
HOLLANDA	4.380.892.958
BAHREYN	1.728.690.000
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	1.356.046.630
İSVİÇRE	1.297.415.327
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	1.238.822.834
FRANSA	1.091.469.141
KANADA	903.846.642
İRLANDA	728.102.750

Aralık 2025	
Yatırımcı Adres Ülkesi	Piyasa Değeri (TL)
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	22.153.335.512
BİRLEŞİK KRALLIK	6.396.589.651
HOLLANDA	3.736.627.717
FRANSA	1.817.524.961
BAHREYN	1.778.280.000
VİRJİN ADALARI (İNGİLİZ)	1.440.844.989
İRLANDA	1.341.064.667
BİRLEŞİK ARAP EMİR.	1.251.544.121
İSVİÇRE	624.799.882
BELÇİKA	512.168.659

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

GYO'ların Sermaye Gelişimi						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025/09
PASİFİK GYO	-	267.500.000	1.000.000.000	1.640.000.000	4.800.000.000	5.323.560.210
PEKER GYO	253.000.000	669.833.747	669.833.747	669.833.747	2.500.000.000	5.000.000.000
ZİRAAT GYO	-	4.693.620.000	4.693.620.000	4.693.620.000	4.693.620.000	4.693.620.000
SİNPAŞ GYO	873.193.432	873.193.432	1.500.000.000	1.500.000.000	4.000.000.000	4.000.000.000
AKFEN GYO	184.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	3.890.703.214	3.900.000.000	3.900.000.000
HALK GYO	970.000.000	1.020.000.000	1.570.000.000	1.645.000.000	3.680.000.000	3.840.000.000
EMLAK KONUT GYO	3.800.000.000	3.800.000.000	3.800.000.000	3.800.000.000	3.800.000.000	3.800.000.000
VAKIF GYO	460.000.000	1.000.000.000	1.145.000.000	2.950.000.000	3.450.000.000	3.450.000.000
SERVET GYO	52.000.000	52.000.000	52.000.000	52.000.000	52.000.000	3.250.000.000
AKİŞ GYO	554.699.850	805.000.000	805.000.000	805.000.000	2.415.000.000	2.415.000.000
REYSAŞ GYO	246.000.001	500.000.000	500.000.000	500.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
ÖZAK GYO	364.000.000	364.000.000	728.000.000	1.456.000.000	1.456.000.000	1.456.000.000
KİLER GYO	620.000.000	620.000.000	1.395.000.000	1.395.000.000	1.395.000.000	1.395.000.000
YEŞİL GYO	235.115.706	235.115.706	235.115.706	235.115.706	263.216.903	1.316.084.515
FUZUL GYO				318.000.000	318.000.000	1.250.000.000
MHR GYO				827.000.000	827.000.000	1.240.500.000
KIZILBÜK GYO	-	240.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	1.200.000.000
MARTI GYO	110.000.000	330.000.000	330.000.000	330.000.000	1.090.980.000	1.090.980.000
KORAY GYO	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	61.426.385	1.000.000.000
TORUNLAR GYO	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
KÖRFEZ GYO	66.000.000	66.000.000	66.000.000	66.000.000	330.000.000	990.000.000
İŞ GYO	958.750.000	958.750.000	958.750.000	958.750.000	958.750.000	958.750.000
VERA KONSEPT GYO				205.000.000	820.000.000	820.000.000
BATI EGE GYO				815.000.000	815.000.000	815.000.000
ŞEKER GYO	-	-	813.555.283	813.555.283	813.555.283	813.555.283
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				700.000.000		700.000.000
EYG GYO	-	-	82.500.000	200.000.000	200.000.000	700.000.000
ASCE GYO				659.000.000	659.000.000	659.000.000
ÖZDERİCİ GYO	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	650.000.000
TSKB GYO	500.000.000	650.000.000	650.000.000	650.000.000	650.000.000	650.000.000
MİSTRAL GYO	134.219.462	134.219.462	134.219.462	134.219.462	134.219.462	469.768.118
AVRUPAKENT GYO				400.000.000	400.000.000	400.000.000
DENİZ GYO	150.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
NUROL GYO	295.000.000	310.200.000	335.348.000	335.348.000	335.348.000	335.348.000
DOĞUŞ GYO	332.007.786	332.007.786	332.007.786	332.007.786	332.007.786	332.007.786
ADRA GYO				293.700.000	293.700.000	293.700.000
ALARKO GYO	64.400.000	64.400.000	64.400.000	144.900.000	289.800.000	289.800.000
ATAKULE GYO	231.000.000	263.340.000	526.680.000	263.340.000	263.340.000	263.340.000
YENİ GİMAT GYO	161.280.000	161.280.000	241.920.000	241.920.000	241.920.000	241.920.000
EGEYAPI AVRUPA GYO						200.000.000
KUZUGRUP GYO				200.000.000	200.000.000	200.000.000
AHES GYO					195.000.000	195.000.000
SUR TATİLEVLERİ GYO				167.500.000	167.500.000	167.500.000
İDEALİST GYO	10.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	150.000.000	150.000.000
AVRASYA GYO	72.000.000	111.600.000	111.600.000	111.600.000	111.600.000	111.600.000
PANORA GYO	87.000.000	87.000.000	87.000.000	87.000.000	87.000.000	87.000.000
TREND GYO	30.000.000	30.000.000	30.000.000	69.000.000	69.000.000	69.000.000
ATA GYO	23.750.000	23.750.000	47.500.000	47.500.000	47.500.000	47.500.000
AKMERKEZ GYO	37.264.000	37.264.000	37.264.000	37.264.000	37.264.000	37.264.000
PERA GYO	89.100.000	142.560.000	142.560.000	142.560.000		
TOPLAM TL	13.000.780.237	21.882.634.133	26.424.873.984	36.822.437.198	51.253.747.819	64.667.797.912
TCMB DÖNEM SONU USD ALIŞ KURU	7,42	13,33	18,70	29,44	35,28	42,85
TOPLAM USD	1.752.268.409	1.641.731.123	1.413.223.340	1.250.838.611	1.452.770.630	1.509.166.812

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- Martı GYO özel hesap dönemine göre finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyükten küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

GYO'ların Aktif Toplamı Gelişimi

	2020	2021	2022	2023	2024	2025/09
EMLAK KONUT GYO	28.644.290.000	30.760.452.000	46.959.179.000	120.831.932.000	204.902.957.000	297.757.619.000
TORUNLAR GYO	13.714.787.000	19.906.999.000	39.280.748.000	80.576.031.000	115.430.705.000	148.506.621.000
ZİRAAT GYO		8.643.897.092	20.662.426.003	40.041.601.615	63.638.033.898	82.547.600.354
SİNPAŞ GYO	5.806.556.401	11.323.329.074	18.770.764.848	32.740.501.823	61.523.014.358	80.266.396.070
REYSAŞ GYO	3.488.987.951	5.670.383.640	14.817.154.181	33.924.907.765	64.063.975.063	79.422.816.297
ÖZAK GYO	5.875.358.220	9.063.025.959	19.617.524.962	38.560.677.653	54.882.960.989	73.212.178.999
HALK GYO	3.514.726.080	4.578.221.287	14.307.529.731	26.514.093.826	47.899.762.557	70.106.866.155
PASİFİK GYO		3.562.512.146	9.531.314.201	30.343.672.603	50.805.085.597	66.342.742.476
İŞ GYO	5.225.405.467	6.676.321.298	17.417.219.256	38.149.395.177	47.658.367.292	55.919.613.420
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				33.356.604.929		51.720.189.973
AVRUPAKENT GYO				20.977.011.556	39.423.788.945	49.706.251.463
AKİŞ GYO	6.104.877.531	7.729.416.023	13.862.876.767	23.882.635.069	37.302.238.596	48.837.550.754
SERVET GYO	2.633.369.710	5.242.516.560	9.995.828.604	12.187.561.956	33.332.068.638	43.709.766.786
AKFEN GYO	2.903.964.639	6.863.235.275	12.386.046.803	15.343.293.560	30.709.735.374	39.261.452.889
KİLER GYO	1.852.128.000	2.989.448.000	9.310.423.000	20.715.525.000	25.264.549.000	31.778.874.000
KIZILBÜK GYO		2.699.287.485	6.925.429.347	13.072.555.084	22.800.756.113	30.879.392.989
VAKIF GYO	2.928.981.416	4.619.815.011	6.702.899.013	14.938.242.772	22.088.445.850	28.857.212.434
ALARKO GYO	1.827.244.961	3.095.184.874	6.098.704.680	11.491.339.041	18.017.512.207	24.619.068.014
YENİ GİMAT GYO	2.234.541.646	2.834.952.147	5.983.416.604	13.375.286.616	19.424.528.849	24.444.112.104
ASCE GYO				14.947.594.642	20.056.694.092	22.931.169.462
YEŞİL GYO	2.033.990.607	2.054.423.715	4.683.182.221	15.165.322.934	17.531.709.125	20.617.620.742
DOĞUŞ GYO	1.963.246.567	2.439.909.289	5.095.843.430	10.012.643.461	14.890.642.434	18.757.849.888
KUZUGRUP GYO				8.899.783.642	13.118.111.731	16.600.008.250
MARTI GYO	921.286.648	1.477.710.778	3.568.286.832	7.235.408.839	9.833.927.146	15.154.579.569
PANORA GYO	958.329.423	1.171.742.221	2.992.415.097	7.890.503.796	11.912.981.268	15.007.568.897
FUZUL GYO				5.579.867.189	9.267.334.781	13.472.727.995
SUR TATİLEVLERİ GYO				5.772.974.220	9.960.295.291	12.621.055.394
AKMERKEZ GYO	265.747.122	260.845.565	3.299.209.588	5.714.759.279	8.659.563.749	10.753.591.578
PEKER GYO	508.144.908	1.224.152.069	1.991.257.323	4.922.998.827	8.083.770.500	10.061.345.508
ADRA GYO				5.089.467.769	7.642.039.629	9.777.477.602
MHR GYO				4.554.695.023	6.987.236.326	8.959.323.636
KORAY GYO	97.400.240	122.991.021	623.867.637	3.687.941.251	6.111.281.695	8.575.973.528
AHES GYO					5.405.990.398	8.451.249.253
EGEYAPI AVRUPA GYO						8.142.976.817
ŞEKER GYO			2.904.382.591	6.227.229.275	6.990.147.446	8.101.452.077
VERA KONSEPT GYO				3.763.698.489	5.481.342.119	8.056.831.365
NUROL GYO	1.640.071.662	1.644.540.772	1.726.059.072	3.784.074.559	5.691.586.012	6.832.979.666
TSKB GYO	603.049.652	743.565.289	1.817.661.889	3.371.338.071	5.290.540.674	6.592.933.324
DENİZ GYO	1.053.516.529	1.006.506.733	1.571.031.317	2.577.699.999	4.785.343.385	6.490.590.646
ATAKULE GYO	528.413.783	614.539.183	3.609.373.788	3.638.008.253	4.970.727.669	6.307.200.346
MİSTRAL GYO	264.684.696	490.003.196	1.215.847.830	3.028.474.330	4.815.693.900	6.287.456.702
ÖZDERİCİ GYO	465.314.478	1.049.011.885	2.304.233.502	3.724.370.608	4.885.807.463	6.117.571.969
BATI EGE GYO				2.941.782.043	4.116.988.774	5.118.448.374
EYG GYO			1.698.487.016	1.924.965.396	3.010.770.278	3.490.497.428
KÖRFEZ GYO	166.389.870	185.080.265	307.699.592	840.925.450	1.410.159.290	2.536.498.487
AVRASYA GYO	264.113.051	365.029.346	657.257.069	1.041.244.994	1.646.754.185	2.052.653.566
ATA GYO	86.955.492	127.537.463	243.146.871	432.752.514	639.397.746	808.117.718
İDEALİST GYO	29.915.302	89.286.357	163.651.542	424.907.670	454.090.685	644.806.301
TREND GYO	69.362.217	104.297.707	172.981.026	235.646.216	303.461.858	377.554.189
PERA GYO	126.230.164	146.616.125	577.765.874	1.864.368.103		
TOPLAM TL	98.801.381.433	151.576.785.850	313.853.126.107	760.318.315.887	1.163.122.874.975	1.597.596.435.454
TCMB DÖNEM SONU USD ALIŞ KURU	7,42	13,33	18,70	29,44	35,28	42,85
TOPLAM USD	13.316.626.875	11.371.954.824	16.785.115.551	25.827.608.885	32.968.335.458	37.283.464.071

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- Martı GYO özel hesap dönemine göre finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyüken küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

GYO'ların Özkaynak Gelişimi						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025/09
EMLAK KONUT GYO	14.494.008.000	15.746.887.000	18.368.023.000	58.549.588.000	95.803.122.000	128.854.763.000
TORUNLAR GYO	8.769.917.000	14.519.010.000	33.795.413.000	72.254.671.000	97.238.558.000	124.325.748.000
ZİRAAT GYO		8.372.611.115	19.399.778.728	36.119.074.980	55.079.984.829	71.413.405.136
REYSAŞ GYO	2.107.707.036	3.949.820.792	12.285.148.684	30.196.946.852	45.886.779.125	67.261.226.620
ÖZAK GYO	3.494.467.270	6.725.090.268	17.062.235.408	35.042.177.092	49.171.145.393	63.217.143.613
SİNPAŞ GYO	712.406.784	4.896.459.122	11.402.402.586	25.441.013.847	39.210.324.573	57.095.704.083
İŞ GYO	4.130.953.806	5.475.662.879	13.920.236.062	31.105.333.802	39.110.049.089	48.809.511.402
HALK GYO	2.926.488.712	3.300.178.143	10.433.172.290	20.077.476.844	31.349.394.650	43.725.505.657
AKİŞ GYO	3.607.213.978	4.138.127.237	9.814.638.514	20.232.668.025	31.940.718.244	40.926.885.293
AVRUPAKENT GYO				20.507.030.290	31.136.700.795	39.452.198.675
SERVET GYO	1.687.428.601	2.993.465.606	7.564.607.739	10.707.006.539	18.974.846.239	33.347.370.198
AKFEN GYO	717.955.002	4.353.151.599	7.851.547.236	12.446.599.436	23.185.765.347	30.235.868.083
PASİFİK GYO		1.271.348.099	4.680.080.021	12.928.832.125	17.713.060.033	29.329.631.929
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				14.163.216.122		27.103.772.809
VAKİF GYO	1.444.475.244	2.441.130.020	4.772.769.354	10.804.578.850	18.164.905.004	23.411.167.613
KİLER GYO	1.214.701.000	1.761.543.000	5.847.763.000	12.276.704.000	18.582.162.000	22.575.938.000
KIZILBÜK GYO		2.193.048.489	5.397.079.291	8.013.773.861	16.107.026.930	20.258.491.863
YENİ GİMAT GYO	2.203.188.215	2.767.776.008	5.889.343.597	13.290.094.887	15.045.248.356	18.466.540.924
ALARKO GYO	1.810.094.669	3.060.032.678	5.841.940.731	10.760.132.672	13.322.805.281	17.263.525.650
ASCE GYO				14.890.900.708	14.838.986.114	17.164.014.479
PANORA GYO	932.767.169	1.160.271.529	2.962.248.243	7.404.248.452	10.781.766.168	13.550.397.097
DOĞUŞ GYO	622.998.844	405.361.121	3.069.751.712	6.912.830.342	10.710.194.343	13.466.249.890
KUZUGRUP GYO				7.859.804.457	9.740.339.886	12.303.269.873
YEŞİL GYO	402.464.842	489.036.786	1.460.745.318	11.456.586.830	11.127.383.149	12.169.629.824
MARTI GYO	403.552.390	1.040.661.286	3.006.931.513	6.389.642.246	8.865.889.462	10.694.855.315
SUR TATİLEVLERİ GYO				4.841.732.621	6.171.968.957	9.093.018.625
ADRA GYO				5.063.141.440	7.185.515.510	9.008.810.786
AKMERKEZ GYO	240.134.913	253.047.751	3.279.786.846	5.679.995.542	7.321.619.778	8.878.507.638
MHR GYO				4.534.104.179	5.972.731.123	7.426.301.705
ŞEKER GYO			2.357.285.449	5.175.862.769	5.923.134.327	7.025.706.116
AHES GYO					4.628.735.972	6.947.836.833
PEKER GYO	389.005.749	1.065.016.216	1.779.302.610	3.906.761.861	3.182.205.512	6.763.590.207
NUROL GYO	330.047.755	402.693.373	1.269.342.805	3.031.733.505	5.267.973.544	6.438.879.369
TSKB GYO	464.638.714	739.912.461	1.809.468.500	3.350.062.035	4.727.723.332	5.902.367.910
ÖZDERİCİ GYO	415.059.765	1.007.663.650	2.263.823.328	3.680.073.328	4.257.147.402	5.753.551.746
ATAKULE GYO	492.594.134	605.510.751	3.580.718.674	3.614.256.154	4.603.243.860	5.540.702.406
DENİZ GYO	371.461.403	719.937.856	1.325.617.490	2.519.356.042	4.116.641.321	5.220.889.517
VERA KONSEPT GYO				3.608.635.568	4.064.790.006	5.107.853.569
BATI EGE GYO				1.838.882.854	4.104.819.576	5.038.374.319
MİSTRAL GYO	256.819.977	467.767.857	1.197.096.868	3.004.359.318	3.682.726.368	4.572.108.833
FUZUL GYO				2.441.593.221	3.447.689.517	4.566.689.274
KÖRFEZ GYO	120.018.043	144.393.079	272.654.766	787.128.546	1.202.982.746	2.337.662.150
EYG GYO			453.142.615	1.166.478.717	1.911.778.291	2.120.338.754
AVRASYA GYO	262.871.001	348.820.947	641.108.286	1.024.186.784	1.618.457.010	1.926.223.198
KORAY GYO	83.765.798	107.764.023	41.998.736	889.650.301	1.506.188.091	1.809.067.325
EĞEYAPI AVRUPA GYO						1.256.267.298
ATA GYO	35.174.751	50.634.153	236.006.157	422.382.629	562.191.554	706.527.426
TREND GYO	50.694.286	78.419.689	134.261.862	204.735.111	289.215.343	347.487.316
İDEALİST GYO	14.442.137	58.495.002	116.822.165	231.117.234	265.023.029	297.658.503
PERA GYO	74.407.951	143.283.114	567.419.487	1.688.210.619		
TOPLAM TL	55.283.924.939	97.254.032.699	226.151.712.671	572.535.372.637	809.101.657.179	1.100.509.235.849
TCMB DÖNEM SONU USD ALIŞ KURU	7,42	13,33	18,70	29,44	35,28	42,85
TOPLAM USD	7.451.266.267	7.296.423.790	12.094.773.999	19.448.722.158	22.933.720.442	25.682.829.308

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- Martı GYO özel hesap dönemine göre finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyükten küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

GYO'ların Dönem Kârı Gelişimi

	2020	2021	2022	2023	2024	2025/09
REYSAŞ GYO	410.426.474	1.547.649.705	8.338.680.843	17.245.409.087	9.228.745.779	10.448.408.964
EMLAK KONUT GYO	836.258.000	1.332.323.000	2.997.133.000	3.813.530.000	13.197.381.000	10.336.401.000
TORUNLAR GYO	293.001.000	5.306.805.000	18.436.300.000	13.320.282.000	8.611.405.000	6.701.147.000
HALK GYO	352.452.465	378.556.382	6.602.399.467	2.573.786.950	1.221.827.730	4.426.729.003
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				3.899.067.802		2.969.167.195
PASİFİK GYO		29.091.207	3.411.640.125	1.010.191.229	2.366.838.799	2.681.985.512
ZİRAAT GYO		1.320.242.261	10.945.313.261	4.015.886.751	3.057.439.536	2.659.509.302
AVRUPAKENT GYO				3.261.183.494	7.380.600.157	1.693.454.143
AKFEN GYO	-240.424.726	2.083.753.201	3.082.287.680	940.763.936	1.450.248.819	1.405.931.216
SUR TATİLEVLERİ GYO				909.086.594	328.758.596	1.351.985.949
YENİ GİMAT GYO	108.873.811	699.932.046	3.087.170.008	7.511.389.845	523.731.568	1.300.535.106
AKİŞ GYO	-458.444.388	237.917.449	5.563.513.840	3.358.458.325	4.010.583.424	1.299.293.695
ÖZAK GYO	617.541.014	2.523.894.700	8.312.975.560	4.669.112.812	1.737.165.846	1.193.629.456
AHES GYO					207.730.419	1.142.024.182
SİNPAŞ GYO	150.332.540	3.200.065.874	5.223.148.289	4.790.207.336	7.763.279.198	878.424.958
SERVET GYO	903.633.477	672.356.730	3.652.411.405	3.672.752.628	3.654.140.717	719.187.701
VAKIF GYO	118.592.111	474.687.944	2.332.117.148	1.335.571.137	3.037.201.744	626.794.657
PANORA GYO	29.433.274	249.689.360	1.837.646.714	2.637.143.450	820.699.368	514.175.315
PEKER GYO	67.428.985	302.942.638	360.214.176	485.118.345	85.884.531	403.954.612
EGEYAPI AVRUPA GYO						390.060.631
ALARKO GYO	330.185.303	1.261.477.309	2.753.941.111	1.289.382.689	445.950.916	354.141.991
AKMERKEZ GYO	56.870.007	94.818.323	1.247.439.605	496.547.351	524.404.659	324.164.525
FUZUL GYO				306.000.755	260.452.537	238.768.761
ADRA GYO				869.955.829	1.198.272.143	193.874.069
KÖRFEZ GYO	6.277.619	24.402.821	128.805.381	135.545.125	66.766.441	131.459.640
KUZUGRUP GYO				119.240.517	236.961.362	86.466.109
DENİZ GYO	6.528.523	98.131.858	606.008.239	68.875.327	478.564.111	57.403.277
KIZILBÜK GYO		104.664.926	3.204.451.039	1.696.715.306	7.272.779.472	56.564.414
MİSTRAL GYO	12.599.942	215.347.298	743.784.458	872.582.738	102.213.872	37.494.948
MHR GYO				31.236.515	89.653.311	33.325.728
DOĞUŞ GYO	-360.865.188	-229.276.304	2.665.028.996	1.846.046.906	978.176.125	32.572.059
VERA KONSEPT GYO				574.994.089	424.576.139	9.523.599
MARTI GYO	-38.824.528	-29.909.373	1.095.119.569	1.271.763.985	1.160.349.454	5.724.251
ATA GYO	-1.056.348	15.498.263	161.720.930	32.411.335	40.488.108	1.389.936
ÖZDERİCİ GYO	11.126.261	618.432.439	1.250.095.182	6.538.234	732.551.252	-14.114.363
TREND GYO	-1.735.827	27.736.308	55.842.173	81.770.317	6.378.467	-15.274.297
TSKB GYO	-45.781.223	124.879.321	1.069.466.398	358.341.845	22.432.684	-27.998.297
İDEALİST GYO	7.104.738	3.653.338	58.374.055	6.456.629	156.020.738	-34.807.493
BATI EGE GYO				138.447.254	1.133.298.692	-39.939.413
AVRASYA GYO	51.761.474	30.986.565	218.614.609	57.049.416	65.228.799	-59.188.342
KORAY GYO	1.540.396	24.101.349	-64.843.715	642.054.503	65.170.179	-81.172.588
NUROL GYO	-217.208.470	-103.636.036	858.513.223	760.414.786	173.837.768	-169.465.465
ATAKULE GYO	1.273.350	80.578.605	2.371.888.884	649.529.829	424.339.667	-233.778.330
İŞ GYO	266.502.003	1.329.919.890	8.364.189.262	3.131.266.812	892.029.688	-252.513.364
EYG GYO			119.841.365	225.739.489	120.379.992	-277.369.683
ŞEKER GYO			1.295.649.562	567.195.680	349.705.270	-406.241.102
KİLER GYO	-12.910.000	547.432.000	3.314.107.000	1.417.457.000	857.759.000	-731.248.000
ASCE GYO				3.951.597.314	1.079.755.948	-1.385.444.087
YEŞİL GYO	-237.911.520	-161.921.746	1.941.052.072	1.692.827.154	3.101.285.633	-2.075.232.840
PERA GYO	-7.505.353	15.151.199	424.217.672	146.950.469		
TOPLAM TL	3.017.075.196	24.452.375.850	118.066.258.586	102.893.876.919	91.143.444.658	48.901.885.240
TCMB DÖNEM SONU USD ALIŞ KURU	6,84	13,33	18,70	29,44	35,28	42,85
TOPLAM USD	440.886.602	1.834.524.409	6.314.277.693	3.495.250.284	2.583.430.971	1.141.234.195

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- Martı GYO özel hesap dönemine göre finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyüken küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

GYO'ların Özkaynak Karlılığı* Gelişimi Oranı (%)					
	2020	2021	2022	2023	2024
KIZILBÜK GYO	-	%4,8	%59,4	-%21,2	%45,2
BATI EGE GYO				%7,5	%27,6
AVRUPAKENT GYO				%15,9	%23,7
REYSAŞ GYO	%19,5	%39,2	%67,9	%57,1	%20,1
SİNPAŞ GYO	%21,1	%65,4	%45,8	%18,8	%19,8
SERVET GYO	%53,6	%22,5	%48,3	%34,3	%19,3
VAKIF GYO	%8,2	%19,4	%48,9	%12,4	%16,7
ADRA GYO				%17,2	%16,7
EMLAK KONUT GYO	%5,8	%8,5	%16,3	-%6,5	%13,8
PASİFİK GYO	-	%2,3	%72,9	%7,8	%13,4
MARTI GYO	-%9,6	-%2,9	%36,4	%19,9	%13,1
AKİŞ GYO	-%12,7	%5,7	%56,7	%16,6	%12,6
DENİZ GYO	%1,8	%13,6	%45,7	%2,7	%11,6
DOĞUŞ GYO	-%57,9	-%56,6	%86,8	%26,7	%9,1
TORUNLAR GYO	%3,3	%36,6	%54,6	%18,4	%8,9
PANORA GYO	%3,2	%21,5	%62,0	%35,6	%7,6
ATA GYO	-%3,0	%30,6	%68,5	%7,7	%7,2
AKMERKEZ GYO	%23,7	%37,5	%38,0	%8,7	%7,2
EYG GYO			%26,4	%19,4	%6,3
AKFEN GYO	-%33,5	%47,9	%39,3	%7,6	%6,3
ZİRAAT GYO	-	%15,8	%56,4	%11,1	%5,6
KÖRFEZ GYO	%5,2	%16,9	%47,2	%17,2	%5,6
SUR TATİLEVLERİ GYO				%18,8	%5,3
KİLER GYO	-%1,1	%31,1	%56,7	%11,5	%4,6
AVRASYA GYO	%19,7	%8,9	%34,1	%5,6	%4,0
HALK GYO	%12,0	%11,5	%63,3	%12,8	%3,9
ÖZAK GYO	%17,7	%37,5	%48,7	%13,3	%3,5
ALARKO GYO	%18,2	%41,2	%47,1	%12,0	%3,3
NUROL GYO	-%65,8	-%25,7	%67,6	%25,1	%3,3
MİSTRAL GYO	%4,9	%46,0	%62,1	%29,0	%2,8
PEKER GYO	%17,3	%28,4	%20,2	%12,4	%2,7
KUZUGRUP GYO				%1,5	%2,4
İŞ GYO	%6,5	%24,3	%60,1	%10,1	%2,3
MHR GYO				%0,7	%1,5
TSKB GYO	-%9,9	%16,9	%59,1	%10,7	-%0,5
TREND GYO	-%3,4	%35,4	%41,6	-%39,9	-%2,2
YENİ GİMAT GYO	%4,9	%25,3	%52,4	%56,5	-%3,5
KORAY GYO	%1,8	%22,4	-%154,4	%72,2	-%4,3
AHES GYO					-%4,5
ŞEKER GYO			%55,0	%11,0	-%5,9
ASCE GYO				%26,5	-%7,3
FUZUL GYO				%12,5	-%7,6
ATAKULE GYO	%0,3	%13,3	%66,2	%18,0	-%9,2
VERA KONSEPT GYO				%15,9	-%10,4
ÖZDERİCİ GYO	%2,7	%61,4	%55,2	-%0,2	-%17,2
YEŞİL GYO	%59,1	%33,1	%132,9	%14,8	-%27,9
İDEALİST GYO	%49,2	%6,2	%50,0	-%2,8	-%58,9
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				%27,5	%11,6
PERA GYO	-%10,1	%10,6	%74,8	%8,7	
SEKTÖR RASYOSU	%5,5	%25,4	%52,2	%16,0	%9,4

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.
 - * Dönem Kârı / Toplam Aktifler'dir.
 - Martı GYO Özel Hesap Dönemine Göre Finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.
 - Tablo sıralaması son yıl bazında büyüken küçüğe şeklindedir.
 - Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

GYO'ların Aktif Karlılığı* Gelişimi Oranı (%)					
	2020	2021	2022	2023	2024
KIZILBÜK GYO	-	%3,9	%46,3	-%13,0	%31,9
BATI EGE GYO				%4,7	%27,5
AVRUPAKENT GYO				%15,5	%18,7
ADRA GYO				%17,1	%15,7
REYSAŞ GYO	%11,8	%10,3	%56,3	%50,8	%14,4
VAKIF GYO	%4,0	%16,8	%34,8	%8,9	%13,8
SİNPAŞ GYO	%2,6	%12,8	%27,8	%14,6	%12,6
MARTI GYO	-%4,2	%13,2	%30,7	%17,6	%11,8
SERVET GYO	%34,3	%27,3	%36,5	%30,1	%11,0
AKİŞ GYO	-%7,5	%3,1	%40,1	%14,1	%10,8
DENİZ GYO	%0,6	%9,7	%38,6	%2,7	%10,0
TORUNLAR GYO	%2,1	%28,3	%46,9	%16,5	%7,5
PANORA GYO	%3,1	%59,0	%61,4	%33,4	%6,9
DOĞUŞ GYO	-%18,4	-%9,4	%52,3	%18,4	%6,6
EMLAK KONUT GYO	%2,9	%4,3	%6,4	-%3,2	%6,4
ATA GYO	-%1,2	%12,2	%66,5	%7,5	%6,3
AKMERKEZ GYO	%21,4	%36,4	%37,8	%8,7	%6,1
ZİRAAT GYO	-	%15,3	%53,0	%10,0	%4,8
KÖRFEZ GYO	%3,8	%19,6	%41,9	%16,1	%4,7
AKFEN GYO	-%8,3	%30,4	%24,9	%6,1	%4,7
PASİFİK GYO	-	%0,8	%35,8	%3,3	%4,7
EYG GYO	-	-	%7,1	%11,7	%4,0
AVRASYA GYO	%19,6	%8,5	%33,3	%5,5	%4,0
KİLER GYO	-%0,7	%18,3	%35,6	%6,8	%3,4
SUR TATİLEVLERİ GYO				%15,7	%3,3
ÖZAK GYO	%10,5	-%6,3	%42,4	%12,1	%3,2
NUROL GYO	-%13,2	%43,9	%49,7	%20,1	%3,1
HALK GYO	%10,0	%8,3	%46,1	%9,7	%2,6
ALARKO GYO	%18,1	%40,8	%45,2	%11,2	%2,5
MİSTRAL GYO	%4,8	-%2,0	%61,2	%28,8	%2,1
İŞ GYO	%5,1	%19,9	%48,0	%8,2	%1,9
KUZUGRUP GYO				%1,3	%1,8
MHR GYO				%0,7	%1,3
PEKER GYO	%13,3	%21,3	%18,1	%9,9	%1,1
TSKB GYO	-%7,6	%26,6	%58,8	%10,6	-%0,4
KORAY GYO	%1,6	%10,3	-%10,4	%17,4	-%1,1
TREND GYO	-%2,5	%26,7	%32,3	-%34,7	-%2,1
YENİ GİMAT GYO	%4,9	%24,7	%51,6	%56,2	-%2,7
FUZUL GYO				%5,5	-%2,8
AHES GYO					-%3,8
ŞEKER GYO	-	-	%44,6	%9,1	-%5,0
ASCE GYO				%26,4	-%5,4
VERA KONSEPT GYO				%15,3	-%7,7
ATAKULE GYO	%0,2	%13,1	%65,7	%17,9	-%8,5
ÖZDERİCİ GYO	%2,4	%27,8	%54,3	-%0,2	-%15,0
YEŞİL GYO	-%11,7	-%7,9	%41,4	%11,2	-%17,7
İDEALİST GYO	%23,7	%4,1	%35,7	-%1,5	-%34,4
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO				%11,7	%5,2
PERA GYO	-%5,9	%24,7	%73,4	%7,9	
SEKTÖR RASYOSU	%3,1	%16,1	%37,6	%12,1	%6,6

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.
 - * Dönem Kârı / Toplam Aktifler'dir.
 - Martı GYO Özel Hesap Dönemine Göre Finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.
 - Tablo sıralaması son yıl bazında büyüken küçüğe şeklindedir.
 - Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

GYO'ların Borçluluk Rasyosu* Gelişimi					
	2021	2022	2023	2024	2025/09
EGEYAPI AVRUPA GYO					%84,6
KORAY GYO	%12,4	%93,3	%75,9	%75,4	%78,9
FUZUL GYO			%56,2	%62,8	%66,1
EMLAK KONUT GYO	%48,8	%60,9	%51,5	%53,2	%56,7
PASİFİK GYO	%64,3	%50,9	%57,4	%65,1	%55,8
İDEALİST GYO	%34,5	%28,6	%45,6	%41,6	%53,8
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO			%57,5		%47,6
YEŞİL GYO	%123,8	%68,8	%24,5	%36,5	%41,0
EYG GYO		%73,3	%39,4	%36,5	%39,3
HALK GYO	%27,9	%27,1	%24,3	%34,6	%37,6
VERA KONSEPT GYO			%4,1	%25,8	%36,6
KIZILBÜK GYO	%18,8	%22,1	%38,7	%29,4	%34,4
PEKER GYO	%13,0	%10,6	%20,6	%60,6	%32,8
ALARKO GYO	%1,1	%4,2	%6,4	%26,1	%29,9
KİLER GYO	%41,1	%37,2	%40,7	%26,4	%29,0
SİNPAŞ GYO	%56,8	%39,3	%22,3	%36,3	%28,9
DOĞUŞ GYO	%83,4	%39,8	%31,0	%28,1	%28,2
SUR TATİLEVLERİ GYO			%16,1	%38,0	%28,0
MİSTRAL GYO	%4,5	%1,5	%0,8	%23,5	%27,3
KUZUGRUP GYO			%11,7	%25,7	%25,9
ASCE GYO			%0,4	%26,0	%25,1
YENİ GİMAT GYO	%2,4	%1,6	%0,6	%22,5	%24,5
SERVET GYO	%42,9	%24,3	%12,1	%43,1	%23,7
AKFEN GYO	%36,6	%36,6	%18,9	%24,5	%23,0
AVRUPAKENT GYO			%2,2	%21,0	%20,6
DENİZ GYO	%28,5	%15,6	%2,3	%14,0	%19,6
VAKIF GYO	%47,2	%28,8	%27,7	%17,8	%18,9
AHES GYO				%14,4	%17,8
AKMERKEZ GYO	%3,0	%0,6	%0,6	%15,5	%17,4
MHR GYO			%0,5	%14,5	%17,1
TORUNLAR GYO	%27,1	%14,0	%10,3	%15,8	%16,3
AKİŞ GYO	%46,5	%29,2	%15,3	%14,4	%16,2
REYSAŞ GYO	%30,3	%17,1	%11,0	%28,4	%15,3
ÖZAK GYO	%25,8	%13,0	%9,1	%10,4	%13,7
ZİRAAT GYO	%3,1	%6,1	%9,8	%13,4	%13,5
ŞEKER GYO		%18,8	%16,9	%15,3	%13,3
İŞ GYO	%18,0	%20,1	%18,5	%17,9	%12,7
ATA GYO	%60,3	%2,9	%2,4	%12,1	%12,6
ATAKULE GYO	%1,5	%0,8	%0,7	%7,4	%12,2
TSKB GYO	%0,5	%0,5	%0,6	%10,6	%10,5
PANORA GYO	%1,0	%1,0	%6,2	%9,5	%9,7
TREND GYO	%24,8	%22,4	%13,1	%4,7	%8,0
ADRA GYO			%0,5	%6,0	%7,9
KÖRFEZ GYO	%22,0	%11,4	%6,4	%14,7	%7,8
AVRASYA GYO	%4,4	%2,5	%1,6	%1,7	%6,2
ÖZDERİCİ GYO	%3,9	%1,8	%1,2	%12,9	%6,0
NUROL GYO	%75,5	%26,5	%19,9	%7,4	%5,8
BATI EGE GYO			%37,5	%0,3	%1,6
MARTI GYO	%29,6	%15,7	%11,7	%9,8	%29,4
PERA GYO	%2,3	%1,8	%9,4		
SEKTÖR RASYOSU	%36,5	%27,8	%24,7		%31,1

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- * Toplam Yükümlülükler / Toplam Aktifler'dir.

- Martı GYO Özel Hesap Dönemine Göre Finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyükten küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

GYO'ların Özkaynak Rasyosu* Gelişimi (%)					
	2021	2022	2023	2024	2025/09
AKMERKEZ GYO	6,8	88,0	152,4	196,5	238,3
PANORA GYO	13,3	34,0	85,1	123,9	155,8
TORUNLAR GYO	14,5	33,8	72,3	97,2	124,3
AVRUPAKENT GYO			51,3	77,8	98,6
YENİ GİMAT GYO	17,2	24,3	54,9	62,2	76,3
KUZUGRUP GYO			39,3	48,7	61,5
ALARKO GYO	47,5	90,7	74,3	46,0	59,6
SUR TATİLEVLERİ GYO			28,9	36,8	54,3
İŞ GYO	5,7	14,5	32,4	40,8	50,9
ÖZAK GYO	18,5	23,4	24,1	33,8	43,4
DOĞUŞ GYO	1,2	9,2	20,8	32,3	40,6
BAŞKENT DOĞALGAZ GYO			20,2		38,7
AHES GYO				23,7	35,6
EMLAK KONUT GYO	4,1	4,8	15,4	25,2	33,9
REYSAŞ GYO	7,9	24,6	60,4	22,9	33,6
ADRA GYO			17,2	24,5	30,7
ASCE GYO			22,6	22,5	26,0
ATAKULE GYO	2,3	6,8	13,7	17,5	21,0
NUROL GYO	1,3	3,8	9,0	15,7	19,2
AVRASYA GYO	3,1	5,7	9,2	14,5	17,3
AKİŞ GYO	5,1	12,2	25,1	13,2	16,9
KIZILBÜK GYO	9,1	18,0	26,7	53,7	16,9
KİLER GYO	2,8	4,2	8,8	13,3	16,2
ZİRAAT GYO	1,8	4,1	7,7	11,7	15,2
ATA GYO	2,1	5,0	8,9	11,8	14,9
SİNPAŞ GYO	5,6	7,6	17,0	9,8	14,3
DENİZ GYO	1,8	3,3	6,3	10,3	13,1
HALK GYO	3,2	6,6	12,2	8,5	11,4
SERVET GYO	57,6	145,5	205,9	364,9	10,3
MİSTRAL GYO	3,5	8,9	22,4	27,4	9,7
YEŞİL GYO	2,1	6,2	48,7	42,3	9,2
TSKB GYO	1,1	2,8	5,2	7,3	9,1
ÖZDERİCİ GYO	4,0	9,1	14,7	17,0	8,9
ŞEKER GYO		2,9	6,4	7,3	8,6
AKFEN GYO	3,3	6,0	3,2	5,9	7,8
VAKIF GYO	2,4	4,2	3,7	5,3	6,8
EGEYAPI AVRUPA GYO					6,3
VERA KONSEPT GYO			17,6	5,0	6,2
BATI EGE GYO			2,3	5,0	6,2
MHR GYO			5,5	7,2	6,0
PASİFİK GYO	4,8	4,7	7,9	3,7	5,5
TREND GYO	2,6	4,5	3,0	4,2	5,0
FUZUL GYO			7,7	10,8	3,7
EYG GYO		5,5	5,8	9,6	3,0
KÖRFEZ GYO	2,2	4,1	11,9	3,6	2,4
İDEALİST GYO	1,2	2,3	4,6	1,8	2,0
KORAY GYO	2,7	1,0	22,2	24,5	1,8
PEKER GYO	1,6	2,7	5,8	1,3	1,4
MARTI GYO	3,2	9,1	19,4	8,1	9,8
PERA GYO	1,0	4,0	11,8		
SEKTÖR RASYOSU	5,6	10,4	15,5	15,8	17,1

- Konsolide finansal tablo yayımlayan şirketlerin konsolide, konsolide finansal tablo yayımlamayan şirketlerin solo finansal tabloları alınmıştır.

- * Özkaynaklar / Ödenmiş Sermaye'dir.

- Martı GYO Özel Hesap Dönemine Göre Finansal yayımladığından 6 aylık verileri dikkate alınmıştır.

- Tablo sıralaması son yıl bazında büyükten küçüğe şeklindedir.

- Pera GYO nevi değiştirilerek GYO statüsünden çıktığı için 2024 verisine yer verilmemiştir.

VERİLERLE: GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIKLARI

GYO'ların Fiyat/Kazanç (F/K) Değişimi

KOD	AD	F/K		Yıllıklandırılmış Ana Ortaklık Net Kâr/Zarar		Piyasa Değeri	
		31/12/2024	31/12/2025	09/2024	09/2025	31/12/2024	31/12/2025
RYGYO	Reysaş GMYO	2,38	2,45	14.309.304.144	17.160.443.017	34.000.000.000	42.000.000.000
HLGYO	Halk GMYO	5,80	3,09	1.681.074.247	4.658.705.004	9.752.000.000	14.400.000.000
TRGYO	Torunlar GMYO	5,38	4,31	11.857.045.000	17.184.742.000	63.750.000.000	74.000.000.000
EKGYO	Emlak Konut GMYO	13,26	4,36	3.901.886.000	17.807.393.000	51.756.000.000	77.672.000.000
SURGY	Sur Tatil Evleri GMYO	11,15	4,62	629.329.121	1.595.356.025	7.018.250.000	7.370.000.000
AKSGY	Akiş GMYO	3,50	6,01	5.180.848.514	3.026.413.022	18.112.500.000	18.184.950.000
DZGYO	Deniz GMYO	a.d.	6,99	(62.302.652)	428.870.456	4.204.000.000	2.996.000.000
BASGZ	Başkent Doğalgaz GMYO	2,72	9,49	7.427.655.898	3.433.781.239	20.174.000.000	32.578.000.000
PAGYO	Panora GMYO	1,32	10,66	4.217.504.098	671.907.271	5.546.250.000	7.164.450.000
PSGYO	Pasifik GMYO	1,81	11,13	4.146.962.298	1.190.785.396	7.488.000.000	13.255.664.923
EGEGY	Egeyapı Avrupa GMYO	a.d.	12,89	(338.121.787)	408.252.997	-	5.264.000.000
AHSGY	Ahes GMYO	2,35	15,17	1.797.495.364	795.177.520	4.231.500.000	12.063.480.000
ALGYO	Alarko GMYO	3,18	18,56	1.910.582.274	464.405.229	6.068.412.000	8.618.652.000
ATAGY	Ata GMYO	13,42	18,85	40.335.349	39.015.522	541.500.000	735.300.000
ZRGYO	Ziraat GMYO	13,99	20,08	4.535.975.831	5.479.525.892	63.457.742.400	110.018.452.800
AKMGY	Akmerkez GMYO	9,44	20,26	886.231.758	364.050.489	8.369.494.400	7.374.545.600
KRGYO	Körfez GMYO	9,76	20,37	266.805.474	138.518.515	2.603.700.000	2.821.500.000
SNGYO	Sinpaş GMYO	2,12	22,03	5.938.515.799	824.268.906	12.560.000.000	18.160.000.000
OZKGY	Özak GMYO	6,55	25,22	3.108.289.351	820.886.650	20.369.440.000	20.704.320.000
KZBGY	Kızılbük GYO	1,88	35,14	4.386.883.086	372.181.059	8.250.000.000	13.080.000.000
BEGYO	Batı Ege GMYO	7,70	46,54	750.593.570	82.138.661	5.778.350.000	3.822.350.000
FZLGY	Fuzul GMYO	a.d.	48,97	(743.858.717)	328.798.910	8.649.600.000	16.100.000.000
KGYO	Koray GMYO	17,36	72,75	178.683.336	68.869.723	3.102.032.446	5.010.000.000
SRVGY	Servet GMYO	3,39	88,20	4.345.928.739	116.812.738	14.716.000.000	10.302.500.000
AKFGY	Akfen GMYO	26,91	121,85	300.050.356	82.257.258	8.073.000.000	10.023.000.000
DGGYO	Doğuş GMYO	4,68	416,51	3.252.542.556	25.332.623	15.219.236.910	10.551.207.439
ZERGY	Zeray GMYO	a.d.	967,31	0	6.387.420	-	6.178.620.000
ADGYO	Adra GMYO	a.d.	a.d.	(87.378.450)	(494.940.684)	9.821.328.000	12.916.926.000
ASGYO	Asce GMYO	1,26	a.d.	6.450.449.056	(626.399.268)	8.132.060.000	7.150.150.000
AGYO	Atakule GMYO	2,07	a.d.	964.567.399	(695.673.792)	2.001.384.000	1.864.447.200
AVGYO	Avrasya GMYO	6,26	a.d.	154.206.782	(107.260.637)	965.340.000	1.059.084.000
AVPGY	Avrupakent GMYO	1,29	a.d.	16.784.259.453	(3.117.426.945)	21.600.000.000	20.800.000.000
EYGYO	EYG GMYO	a.d.	a.d.	(44.144.230)	(137.412.388)	1.542.000.000	2.653.000.000
IDGYO	İdealist GMYO	a.d.	a.d.	(184.491.433)	(14.928.746)	397.500.000	546.000.000
ISGYO	İş GMYO	4,48	a.d.	4.012.153.060	(2.566.339.558)	17.986.150.000	20.133.750.000
KLGYO	Kiler GMYO	15,55	a.d.	404.513.000	(1.707.000)	6.291.450.000	8.495.550.000
KZGYO	Kuzugrup GMYO	a.d.	a.d.	(1.147.456.384)	(108.115.310)	4.400.000.000	4.640.000.000
MHRGY	MHR GMYO	7,55	a.d.	540.012.890	(72.514.307)	4.077.110.000	4.279.725.000
MSGYO	Mistral GMYO	1,56	a.d.	1.217.224.441	(79.340.528)	1.904.574.171	2.912.562.333
NUGYO	Nuroi GMYO	2,02	a.d.	1.218.106.043	(177.891.262)	2.461.454.320	3.722.362.800
OZGYO	Özderici GMYO	a.d.	a.d.	(58.756.325)	(763.350.219)	1.397.500.000	2.060.000.000
PEKGY	Peker GMYO	10,89	a.d.	341.966.992	(214.745.936)	3.725.000.000	63.000.000.000
SEGYO	Şeker GMYO	29,10	a.d.	134.734.146	(889.454.220)	3.921.336.464	4.230.487.472
TDGYO	Trend GMYO	a.d.	a.d.	(50.915.459)	(11.620.993)	803.160.000	2.620.620.000
TSGYO	TSKB GMYO	13,44	a.d.	336.079.449	(272.010.903)	4.517.500.000	4.426.500.000
VKGYO	Vakıf GMYO	0,80	a.d.	8.956.543.770	(244.053.079)	7.141.500.000	8.556.000.000
VRGYO	Vera Konsept GMYO	a.d.	a.d.	(752.370.741)	(392.278.571)	2.460.000.000	1.968.000.000
YGGYO	Yeni Gimat GMYO	1,32	a.d.	11.420.820.630	(575.521.704)	15.071.616.000	31.038.336.000

Kaynak: Piramit Menkul Kıymetler A.Ş.

- Güncel F/K oranları düşükten büyüğe doğru sıralanmıştır.
- a.d. kısaltması "anlamı değil" anlamına gelmektedir. İlgili tarihte veri bulunmaması ya da zarar açıklanmış olmasından kaynaklanmaktadır.

- F/K hesaplamalarında esas alınan piyasa değerlerine ilişkin 2025/09 dönemi için 31.12.2025, 2024/09 dönemi için 31.12.2024 tarihli kapanış seviyeleri esas alınmıştır.
- Parantez içerisindeki değerler ilgili dönemlerde zarar edildiği anlamına gelmektedir.

Katkılarından Dolayı Teşekkür Ederiz.



GYODER

Gümüşsuyu mah. Mete Cad. No:18 Kat:1 Daire:1 Beyoğlu - İstanbul / TÜRKİYE

Tel: +90 (212) 282 53 65

www.gyoder.org.tr info@gyoder.org.tr

 GYODERR  gyoderonline  gyoderonline  GYODER Türkiye'nin Gayrimenkul Platformu

**TÜRKİYE'NİN
EN BÜYÜK
GAYRİMENKUL
BULUŞMASINDA
YERİNİZİ ALMAYI
UNUTMAYIN!**

**AJANDANIZA
NOT EDİN**

**27-28 Nisan
Zorlu PSM**

**20.
GYODER
GAYRİMENKUL
ZİRVESİ**



GYODER