

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNŞAAT SEKTÖRÜ
VE
GAZBETON İŞLETMELERİNDEKİ
STRATEJİK YÖNETİMLER**

Yüksek Lisans Tezi

**Ali Furkan AKGÜL
0850Y71201**

İstanbul, 2010

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNŞAAT SEKTÖRÜ
VE
GAZBETON İŞLETMELERİNDEKİ
STRATEJİK YÖNETİMLER**

Yüksek Lisans Tezi

**Ali Furkan AKGÜL
0850Y71201**

Danışman: Prof. Dr. Oğuz Uras

Haziran 2010

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek Lisans Öğrencisi ALİ FURKAN AKGÜL' ün "İNŞAAT SEKTÖRÜ VE GAZBETON İŞLETMELERDEKİ STRATEJİK YÖNETİM ŞEKİLLERİ" konulu tez çalışması jürimiz tarafından İŞLETME Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

İmza

Tez Danışman :

Jüri Üyesi :

Jüri Üyesi :

ONAYLI

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Hayri Durmuş
Müdür T.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Belirsizlikle dolu dünyada bireylerin ya da işletmelerin hedefledikleri sonuçlara varabilmeleri, geleceğe karşı geliştirdikleri bakış açılarıyla ilgilidir. Ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak ya da kendileri için zarar görebilecekleri olgudan korunmak, isabetli bir strateji ile mümkündür. Stratejik düşünceler ortaya konulmadan belirlenmiş hedeflere varılması ve istenilen sonuçların elde etmesi mümkün değildir.

Stratejik yönetim; dinamik bir süreç olup herhangi bir iş örgütü veya sosyal organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilimdir. Stratejik yönetim, özellikle işletmelerin yönetim, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, kontrol ve araştırma, geliştirme ve bilgi işlem sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlamaktadır.

İnşaat sektörünün içinde önemli bir paya sahip olan gazbetonun, piyasada tercih edilme sebebi ve diğer duvar malzemeleri ile ilgili karşılaştırmaların yer aldığı tezimde; araştırmamın özünü, yukarıda saydığım özelliklere paralel olarak İnşaat Sektörü ve gazbeton oluşturmaktadır. Gazbeton alanında stratejik yönetim şekilleriyle üreticilerin ve tüketicilerin nelerden etkilendiğini, bu etkilere karşı üreticilerin hangi stratejiler belirleyip, nasıl önlemler alabileceğini anket yardımıyla tespit etmeye çalıştım.

ABSTRACT

In a world of ambiguity, for individuals and for companies, to reach the goals which are set is all about the perspective they develop when they look inside the future. To benefit from the chances that come and to avoid the risks, they have to have a good strategy. Without strategic plans, it is not possible to reach goals and results they want to have

Strategic management is a dynamic process and a science that helps people and organizations to reach their goals; it helps organization to study, prepare and apply multilateral decisions. Strategic management helps the departments in a company work in harmony; management, production, marketing, finance, bookkeeping, human resources management, public relations, control and research and day processing all work together.

In my thesis, the topic is gazbeton and other wall materials. Gazbeton is widely used in construction sector. This product and others are compared and the core of my study is construction sector and gazbeton. I study them in the perspective of the things given above. I study what factors affect the producers and consumers in gazbeton sector through management style. I try to clarify what precaution the producers can take and what strategies they can plan and I do it with help of surveys.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özet	iii
Abstract.....	iv
Tablolar Listesi.....	v
Şekiller Listesi.....	vii
Kısaltmalar	ix
GİRİŞ	1

İNŞAAT SEKTÖRÜ VE TARİHÇESİ

1.1. İnşaat Sektörü Tarihçesi.....	3
1.2. GSYMH ve Yatırımlar İçindeki Yeri.....	5
1.3. İnşaat Sektöründe İstihdam.....	9
1.4. İnşaat Sektörünün diğer sektörlerle girdi-çıkı ilişkisi.....	12
1.5. Yurtdışında Türk İnşaat Mütahhitleri Hizmetleri.....	16
1.5.1. 1970-1979 Dönemi arasında İnşaat Sektörü.....	17
1.5.2. 1980-1989 Dönemi arasında İnşaat Sektörü	17
1.5.3. 1990-1999 Dönemi arasında İnşaat Sektörü	18
1.5.4. 2000-2009 Dönemi arasında İnşaat Sektörü.....	19
1.6. İnşaat Sektörü Sorunları.....	26
1.6.1. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği.....	26
1.6.2. Hak Edişlerin Dağılımı.....	26
1.6.3. Kamulaştırma Sorunları	27
1.6.4. Ekonomik Kriz.....	27
1.6.5. Dış Proje Sorunları.....	29

GAZBETON

2.1. Gazbeton Tarihçesi.....	30
2.2. Malzeme Olarak Gazbetonun incelenmesi.....	31
2.3. Gazbeton Üretim Teknolojisi.....	32
2.4. Gazbeton Ürünlerinin geri dönüşümü.....	33
2.5. Gazbeton Özellikleri.....	34
2.5.1. Fiziksel Özellikler.....	34
2.5.2. Kimyasal Özellikler.....	35
2.5.3. Mekanik Özellikler.....	35
2.6. Gazbeton Ürünleri.....	36
2.6.1. Donatısız Ürünler.....	37
2.6.2. Donatılı Ürünler.....	37
2.7. Gazbeton Deneyleri.....	38
2.7.1. Basınç Dayanımı.....	38
2.7.2. Boyutlar ve Yüzey Özellikleri.....	39
2.7.3. Ultrases Deneyi.....	39
2.7.2. Yüksek Sıcaklık Deneyi.....	40
2.7.3. Kuru Birim Ağırlığı Deneyi.....	40
2.8. Türkiye de Gazbeton Üreticileri Birliği.....	41

STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK KAVRAMLAR

3.1. Stratejik Yönetim ve Özellikleri.....	42
3.1.1. Zaman Süresi ve Ufku.....	42
3.1.2. Verilerin Yapısı.....	46
3.1.3. Verilerin Sayısı.....	46
3.1.4. Organizasyon Seviyesi.....	46
3.2. Stratejik Yönetim Kavramları.....	48
3.2.1. Amaçlar.....	48
3.2.1.1. İşletmenin Amaçları.....	49

3.2.1.2. Amaçların Yapısı ve Hiyerarşisi.....	51
3.2.1.3. Sosyal Paydaşların Belirgin Amaçları.....	52
3.2.1.3.1. Üst Yönetim Amaçları.....	53
3.2.1.3.2. Kredi Verenlerin Amaçları.....	53
3.2.1.3.3. Çalışanların Amaçları.....	53
3.2.1.3.4. Tedarik ve Satıcıların Amaçları.....	54
3.2.1.3.5. Müşterilerin Amaçları.....	54
3.2.1.3.6. Toplumun Amaçları.....	54
3.2.2 Misyonlar.....	54
3.2.3. Hedefler.....	56
3.2.4. Vizyon.....	57
3.2.5. Swot Analiz.....	59
3.2.6. Benchmarking.....	60
3.2.6.1. Benchmarking Kavramı ve Gelişimi.....	62
3.2.6.2. Benchmarking Özellikleri.....	63
3.2.6.3. Benchmarking Yararları.....	65
3.2.6.4. Benchmarking de Yapılan Hatalar.....	66
3.2.6.5. Benchmarking Türleri.....	67
3.2.6.5.1. Odaklanılan Noktaya göre Benchmarking.....	67
3.2.6.5.2. Seçilen Ortağa göre Benchmarking.....	68

STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ

4.1. Pazarlama Stratejileri.....	71
4.1.1. Ürün Stratejisi.....	71
4.1.2. Fiyat Stratejileri.....	72
4.1.2.1. Yeni Malların Fiyatlandırma Stratejisi.....	75
4.1.2.1.1. Yüksek Fiyat Stratejisi.....	75
4.1.2.1.2. Düşük Fiyat Stratejisi.....	77
4.1.2.2. Mevcut Malların Fiyatlandırma Stratejisi.....	77
4.1.2.2.1. Maliyete göre Fiyatlandırma.....	79
4.1.2.2.2. Talebe göre Fiyatlandırma.....	81

4.1.2.2.3. Rekabete göre Fiyatlandırma.....	81
4.1.2.3. Değer Temelli Fiyatlandırma Stratejisi.....	81
4.1.3. Tutundurma Stratejisi.....	82
4.1.4. Dağıtım Stratejisi.....	82
4.2. Pazarlamada Rekabet Stratejisi Çeşitleri.....	83
4.2.1. Farklılaştırma ve Konumlandırma Stratejisi.....	83
4.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	84
4.2.3. Pazar Konum Stratejisi.....	84
4.2.4. Pazar Lideri Stratejisi	85
4.2.5. Lideri İzleme Stratejisi.....	87
4.2.6. Özel Pazar Bölümlendirme Stratejisi.....	87
4.2.7. Odaklanmış Stratejiler.....	87
4.2.8. Birleşik Rekabet Stratejileri.....	87
4.3. Uygulanma Biçimine göre Rekabet Stratejileri.....	88
4.4. Michael E. Porter’a göre Rekabet Stratejileri.....	88
4.4.1 Sektörlerin Yapısal Analizi.....	90
4.4.2. Küresel Sektörlerde Rekabet.....	91
4.4.3. Küresel Rekabet Avantaj Kaynakları.....	93
4.4.4. Küresel Rekabet Engelleri.....	94
4.5. H. Mintzberg’in Rekabet Stratejileri.....	94

BEŞİNCİ BÖLÜM

GAZBETON SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM ŞEKİLLERİ VE

UYGULANAN ANKET

5.1. Gazbetonun Türkiye de Swot Analizi.....	96
5.2. Gazbeton Sektörü Üzerine Yapılan Araştırma.....	96
5.2.1 Araştırma Amacı ve Önemi	98
5.2.2. Araştırma Kapsamı.....	98
5.2.3 Araştırma Yöntemi ve Verilerin Değerlendirilmesi.....	98
5.2.4. Araştırma için Hazırlanan Anket İçeriği.....	98
5.2.5. Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumu.....	99

5.2.5.1. Anket sorularının cevaplarına göre dağılım tabloları ve grafikleri....	107
5.2.5.1. Anket ile ilgili karşılaştırmalar.....	114
SONUÇ.....	118
EKLER.....	120
KAYNAKÇA.....	123

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. 2010 Yılı Kaynaklar-Harcama Dengesi.....	6
Tablo 2. GSMH Hızı.....	8
Tablo 3. 2008'in İkinci Çeyreğinde Başlayan ve Küresel Krizin Etkileri.....	9
Tablo 4. Yıllara göre İstihdam Düzeyi.....	10
Tablo 5. İşsizlik İnşaat Sektörü Oranları 2008-2009 Yılları.....	11
Tablo 6. İnşaat Sektörü Sınıflamasına göre İstihdam Değişimleri.....	12
Tablo 7. Türk Müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Bölgelere ve Ülkelere göre Dağılımı 2009.....	22
Tablo 8. Türk Müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere göre Dağılımı 2009.....	23
Tablo 9. Gazbeton Test Sonuçları.....	36
Tablo 10. Duvar malzemesi tercihiniz.....	99
Tablo 11. Duvar Maliyeti açısından hangi malzemenin uygun olduğu.....	100
Tablo 12. Kullandığınız teknolojiye en uygun ürün.....	101
Tablo 13. Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Hizmet Kalitesi.....	102
Tablo 14. Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Kolay Bulunabilme.....	102
Tablo 15. Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Fiyat ve Ödeme.....	102
Tablo 16. Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Ürün kalitesi ve çeşitliliği.....	103
Tablo 17. Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Alışkanlık.....	103
Tablo 18. Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Yangın Güvencesi.....	104
Tablo 19. Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Isı Yalıtım Sağlaması.....	104
Tablo 20. Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Sıva Kolaylığı Sağlaması.....	104
Tablo 21. Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Sağlamlık.....	105
Tablo 22. Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Hafiflik.....	105
Tablo 23. TS ISO 9000 Belgesi için verilen cevaplar.....	105

Tablo 24. TSE Belgesi için verilen cevaplar.....	106
Tablo 25. CE Belgesi için verilen cevaplar.....	106
Tablo 26. TS ISO 14000 Belgesi için verilen cevaplar.....	106
Tablo 27. Ürünün kuruluş güvenilirliği sonuçları.....	110
Tablo 28. Reklamların tercihler üzerindeki etkisi.....	111
Tablo 29. Duvar malzemesi üzerine araştırma yapanlar.....	112
Tablo 30. Ürünlerin çevre kirliliğine neden olup olmaması.....	113
Tablo 31. Ürün-Fiyat karşılaştırması.....	114
Tablo 32. Ürün-Reklam karşılaştırması.....	114
Tablo 33. Ürün-Ürün Dayanıklılığı karşılaştırması.....	115
Tablo 34. Ürün-Ürün Taşıma Maliyeti Karşılaştırması.....	115
Tablo 35. Ürün-İşçilik Maliyeti karşılaştırması.....	116
Tablo 36. Ürün-Kuruluş güvenilirliği karşılaştırması.....	116
Tablo 37. Ürün-Metrekare maliyeti karşılaştırması.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. 2007 Kasım-2009 Ekim ayları arası İnşaat Sektöründe Çalışan Sayısı.....	11
Şekil 2. Türk Müteahhit firmalarının yurtdışı faaliyetlerine göre dağılımı 2009.....	21
Şekil 3. Gaz Beton Üretim Şeması.....	32
Şekil 4. Gaz Beton Test Sonuçları.....	36
Şekil 5: Gaz Beton Ürünleri Şeması.....	36
Şekil 6. Basınç Deneyinden Bir Görüntü.....	38
Şekil 7. Geri Besleme Tablosu.....	44
Şekil 8. İşletme Stratejik Plan Süreci.....	47
Şekil 9. İşletmenin Amaçları.....	50
Şekil 10. Amaçlar Hiyerarşisi ve Örgüt Hiyerarşisi.....	51
Şekil 11. Fiyat Stratejisi.....	75
Şekil 12. Duvar malzemesi tercihinizin grafiksel dağılımı.....	99
Şekil 13. Duvar Maliyeti açısından hangi malzemenin uygun olduğu Ürün Dağılımı.....	100
Şekil 14. Kullandığınız teknolojiye en uygun ürün dağılımı.....	101
Şekil 15. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği.....	107
Şekil 16. Hak Edişlerin Dağılımı.....	107
Şekil 17. Kamulaştırma Sorunları.....	108
Şekil 18. Dış Proje kredi Sorunları.....	108
Şekil 19. Ekonomik Kriz Sorunları.....	109
Şekil 20. Ürünün kuruluş güvenilirliği dağılımı.....	110
Şekil 21. Reklamların Tercihler üzerindeki etkisi.....	111
Şekil 22. Duvar malzemesi üzerine araştırma yapanların dağılımı.....	112
Şekil 23. Ürünlerin çevre kirliliğine neden olup olmaması dağılımı.....	113

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BDT	: Bağımsız devletler Topluluğu
BOSAT	: Boya Sanayicileri Derneği
C	: Cilt
ÇATIDER	: Çatı Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
ÇSD	: Çimento Sanayicileri Derneği
DÇÜD	: Demir Çelik Üreticileri Derneği
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Devlet Ticaret Müsteşarlığı
FÜTZ	: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GSMH	: Gayri Safı Milli Hasıla
İZODER	: Isı, Ses ve Yangın Yalıtımcıları Derneği
KİSAD	: Kireç Sanayicileri Derneği
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
OECD	: Organisation Economic Co-Operation and Devolopment
SERKAP	: Seramik Karo Üreticiler Derneği
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SWOT	: Trengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TÇMB	: Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği
THBB	: Türkiye Hazır Betoncular Birliği
TİMDER	: Türkiye Tesisat İnşaat Malzemeciler Derneği
TMB	: Türkiye Müteahhitler Birliği
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

İnşaat sektörü; gerek mühendis ve mimarların istihdamı, gerekse kendi adlarına iş yapanlar açısından önemli bir sektördür. Gıda ve tekstilden sonra 3. büyük sektördür. Ayrıca, dışa bağımlı olmayan yerli sermayeye dayanan bir sektör olduğu gibi, 200’den fazla alt sektörün harekete geçmesini de sağlamaktadır. Bu özelliği ile lokomotif sektördür. Ayrıca büyük istihdam kaynağı olması açısından da “Sünger Sektör” olarak tanımlanmaktadır. Çimento başta olmak üzere inşaat demiri, seramik, cam, boya ve mermer gibi sektöre girdi sağlayan inşaat malzemelerinin çoğu kalite açısından dünya pazarlarıyla rekabet edebilir düzeydedir. Bu rekabet sadece malzeme ölçeğinde değil; mühendislik, mimarlık ve müteahhitlik hizmetleri ölçeğinde de geçerlidir. Buna karşın ülkemizde kayıt dışı ve denetimsiz hizmetlerin oldukça yaygın olması, bazı özendirme politikalarının yetersizliği, haksız rekabet koşullarının ortadan kaldırılmaması ve kayırmacılık sektörün önünde duran önemli problemlerdir. Ayrıca; ülkemizdeki sabit sermaye yatırımlarının %50’sini inşaat yatırımları oluşturmakta, GSMH içindeki doğrudan payı %6 olduğu gibi, doğrudan veya dolaylı etkilediği sektörlerle birlikte bu oran %30’lara kadar çıkmaktadır. İnşaat mühendisliğinin ve endüstrisinin temel yapı taşı olan betonun, betonda ilk donatının kullanılmaya başladığı 1850’li yıllardan günümüze kadar tercih edilir olmasının sebebi; ekonomik, dayanıklı, üretiminin kolay olması gibi avantajlarıdır.

Beton teknolojisinin önem kazanmasına en büyük neden; inşaat yöntemleri arasında donatılı betonun getirdiği yarar, özellikle otomobil endüstrisindeki gelişme sonucu beton yol, köprü gibi yapıların önem kazanması, toplu yasama merkezlerindeki konut ihtiyacı, yer darlığı nedeniyle daha yüksek yapıların yapılması ve gelişen diğer endüstri ile artan enerji ihtiyacı ve büyük barajlar, su yapıları devrinin başlaması olmuştur.

Her alanda olduğu gibi, konut üretimi bağlamında da strateji ve planlama eksikliği yeniden kendisini göstermeye başlamıştır. Önümüzdeki dönemlerin ihtiyaçlarına göre bir strateji ve planlama yapmaktan çok; kısa erimli, günü kurtarmaya dayalı, “sürdürülebilir” olmaktan uzak bir sunuma soyunulmuştur. Gerçekten konuta ihtiyacı olanlar, her zaman olduğu gibi bir kenarda beklemektedirler. Az da olsa altyapı, daha çok konut inşaatlarına yönelik hareketlenmeye karşın halen, mühendislik ve

mimarlık hizmetleriyle birlikte yapı alanına yönelik sorunlar devam etmektedir. Sağlıklı çözümlerden yana adım atılmamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, sektöre yapılan yatırımla kalkınmadaki paralelliği ortaya koyarak, bir ülkenin gelişiminde ve istihdamın artmasında etkinliğine işaret etmek, yurt dışındaki müteahhitlik hizmetlerinin verimliliğinin ülkenin prestijine ve mali girdisine katkısını anlatmak ve sorunlarını ortaya koyarak bir perspektif oluşturup, inşaat sektörü içindeki gazbeton faktörünün yapılan anketle birlikte stratejik açıdan yapılabileceklerle ışık tutmak temel amaçtır. Bu araştırma arşiv ve mülakat yöntemine başvurularda gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci kısmında, inşaat sektörü tarihçesi ve yurtdışı türk müteahhitlik hizmetlerini genel anlamda tarihçesiyle birlikte incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde inşaat sektöründe yer alan gazbeton ile ilgili bilgilere yer verirken, gazbeton ürünleri ve özelliklerine kısaca değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü kısmı, stratejik yönetim ve özellikleri, stratejik yönetim kavramları, swot analiz ve benchmarkinge teorik olarak değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, pazarlama ve rekabet stratejileri üzerinde durulmuş, pazarlama strateji türleri, pazarlamada rekabet türleri hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde, Gazbeton üzerine bir araştırma yapılmıştır. Sektör üzerine swot analiz yaparken, sektörde neden tercih edildiği ve hangi stratejinin etkili olduğu araştırılmıştır.

1. İNŞAAT SEKTÖRÜ

1.1. İnşaat Tarihçesi

Cumhuriyet dönemindeki gelişim sürecinde inşaat alanında ilk önemli adımlar 1920'li yıllarda, ileride başkent olacak Ankara'da başlamıştır. Ankara'da tüm zorluklara, ulaşım ve malzeme yetersizliğine rağmen çevrenin geleneksel yapı tarzına uygun bir imar faaliyetine girilmiştir. Kullanılan malzemeler ahşap, kerpiç, kaba yontma taş gibi ilkel malzemelerdi, bunlar bile yeterli düzeyde sağlanamıyordu.¹ Ülkemizde Cumhuriyetle birlikte hızlı ve planlı kalkınma için sanayi, tarım ve ulaşım alanlarında yatırımlara verilen önem, Türk İnşaat Sanayinin temelini atmıştır.

Bu dönemin ilk inşaat faaliyetleri, ulaşım sektöründeki yol inşaatlarında görülmektedir. Ancak yetişmiş teknik eleman yetersizliği, çalışmaların bir süre yabancı firma, uzman ve müşavirliğinde yürütmesine neden olmuştur. Cumhuriyet döneminin başlangıcından 1950'li hatta 1960'lı yıllara kadar, inşaat sektöründe en büyük ağırlık altyapı ve bayındırlık inşaatlarındadır. Bu süre içinde söz konusu inşaat alanlarında dönem dönem büyük gerçekleştirmeler görülmüştür. Yine bu dönemde DSİ, T.C. Karayolları gibi teknik gücü bünyesinde toplayan büyük çapta, devlet desteği ile yatırımlar yapan teşkilatlar kurulmuş ve bunların yaptığı yatırımlar inşaat sektörüne bir ivme kazandırmıştır. Bu hız 1960'lı yıllara kadar etkinliğini sürdürmüştür. 60'lı yıllarda DSİ yatırımlarının hacmi oldukça büyüktü. 1970'li yıllarda yetişmiş teknik işgücü özel kesime kaymış ve kamu kesiminde oldukça önemli bir teknik eleman açığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu yıllarda özel kesimin faaliyet alanını sanayi kesimine kaydırması ve yatırımların yaygınlaşması sonucunda fabrika tipi bina yapımında artış olmuş, bu da yapım teknolojisinde prefabrikasyon sisteminin gelişmesini sağlamıştır.

Ülkemizde sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan sosyo-ekonomik değişimler, kentleşme olgusu ve kentlere göçün hızlandırılması, inşaat sektöründe konut yapımcılığına önemli bir boyut kazandırmıştır. Ancak planlı bir üretime geçişe imkan bulamadan ortaya çıkan bu gereksinimin denetimsiz bir biçimde karşılanması, konut

¹ İnşaat Sanayicileri. **İşveren Sendikası Raporu**, 2007, s.15

üretiminde karlılığı tek amaç haline getirmiş, kentlerde plansız ve kalitesiz konut üretimleri yaygınlaşmıştır. Bu olumsuz görünüme rağmen konut üretiminin bu dönemde ülkemiz ekonomisine, istihdam ve yatırım olarak büyük katkılarda bulunduğu da bir gerçektir. Bu arada olumlu bir gelişme, ticari ve sosyal yapı niteliğinde çok katlı bina yapımında görülmüştür. Gelişme sürecinde olan ülkemizde yaşanan ekonomik ve sosyal değişim, kentleşme ve konut sorunlarının sürekli olarak yeniden tanımlanması, yeni politika ve çözüm önerileri geliştirilmesini gerekli kılmaktadır . Ülkemizde konut sorununun gelişimine baktığımızda, Cumhuriyetin kurulduğu 1923 yılından bu yana geçen yetmiş yedi yıllık zaman içinde, değişik zamanlarda konut sorununun değişik yönlerinin önem kazanmış olduğu görülecektir. 1923 yılından 1950 yılına kadar, nüfus ve kentleşme hızı yavaştır. Ankara dışındaki diğer yerlerde, konut sorunu yoktur. Ülke tek parti yönetiminde olup konut sunum biçimleri çeşitlenmemiştir.²

1950 yılından sonra kentleşme hızı yükselmeye başlamış, konut sunum biçimleri ve kurumsal yapılar, kentleşme hızının gerektirdiği konut gereksinimini karşılayamaz duruma gelmiştir. Soruna, içine girilen çok partili dönemde siyasi görüşlerle çözüm aranmış, 1958 yılında İmar İskan Bakanlığı kurulduktan sonra konut ve kentleşme sorunlarına çözüm üretmek bu Bakanlığın sorumluluğuna verilmiştir . 1965 yılından sonra yap-satçı üretim ve gecekondü üretimi hız kazanmıştır. Bu sunum biçimleri, yüksek yoğunluklu ve önemli sorunları olan kentler doğurmuştur. Konut sorunu büyümüş, 1970'li yıllarda yavaş yavaş toplu konut türü sunum biçimleri ortaya çıkmaya başlamış ancak, bunlar kurumsallaşamamıştır ve kooperatifler en önemli konut üreticisi durumuna gelmiştir. 1980'li yıllarda Türkiye'nin yalnızca kentleşme alanında değil, toplumsal yaşamın her alanında da dönüşüm yaşadığı yıllar olmuştur. Türkiye, 1950'lerin yarısından sonra sürdürmekte olduğu iç pazara dayalı büyümeyi önce kalkınma modelini bırakarak, dışa dönük kalkınma modeline geçirmiş kaynaklarını uluslararası rekabet kurallarına göre dış piyasalara üretim yapabilen sektörlerle aktarmaya başlamıştır. Konut ve kentleşme konusunda 1950'li, yılların ortalarında ortaya çıkan kimi kurumlar, ya biçim değiştirmiş ya da uyum sağlayamayıp yok olmuştur.³

1980'lerde Türkiye, bir yandan önceki dönemlerden devreden kentleşme ve konut sorunlarına, bir yandan da yeni dönemin sorunlarına çözüm bulmaya çalışmıştır.

² A.g.e. s.17

³ A.g.e. s.18

1980'den sonraki dönemde kentsel alanlarda yaşanan değişimlerden birisi, gecekondulaşmanın değişen niteliğidir. Kullanıcıların başkalarının arsaları üzerinde kendi emekleri ile ürettikleri tek ya da az gecekonduların yerini, kullanımcı dışındaki gruplarca üretilen çok katlı yapılaşma almıştır. Ayrıca, kentlerin imarlı kesimlerinde de benzer gelişmeler yaşanmış, orta ve üst gelir gruplarına yönelik seçeneklerin, kooperatiflerin konut üretimindeki payı artmıştır. Bunun nedeni de Toplu Konut İdaresi'nin kooperatiflere açtığı kredilerdir. Kooperatiflerin üretimden aldığı payın artması, arsa gereksinimini artırmış ve arsa alarak konut üretimini buralarda yapmalarına yol açmıştır. Ayrıca konut üretiminin kent dışına taşınmasında Emlak Bankası ve Toplu Konut İdaresi uygulamalarının da etkisi olmuştur. Bu oluşumların sonucu daha büyük kent parçalarının açılmasını gerektiren toplu konut türü gelişmeler, egemen olmaya başlamıştır.⁴ Ülkemizde, Cumhuriyetin ilanından sonra farklı dönemlerde değişik boyutlarda hissedilen konut sorunu, özellikle yüksek nüfus artışı, hızlı ve sağlıklı kentleşme sonucunda giderek artmıştır.

1.2 GSMH VE Yatırımlar içindeki Yeri

Her ülkede inşaat sektörü, ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Yüzlerce çeşit mal ve hizmet üretimi ile olan doğrudan bağlantısı ve yoğun iş gücü kullanımı ve sosyo-ekonomik refah düzeyine olan katkısı, bu sektörün ülke içerisinde önemli yere sahip olduğunu göstermektedir. İnşaat Sektörünün GSMH deki direkt payı % 6 mertebesinde iken ekonomideki küçülme ve bunun inşaat sektöründe daha da ağırlıklı olarak hissedilmesinden dolayı, 2002 verilerine göre sektörümüzün GSMH içerisindeki payı sabit fiyatlarla % 4,6'ya gerilemiştir.⁵ Sektöre girdi sağlayan diğer sektörler de dikkate alındığı takdirde inşaat sektörünün GSMH deki direkt ve indirekt payı toplamı yaklaşık % 33 seviyesindedir. İnşaat Sektörünün istihdama katkısı % 15 düzeyindedir. Sektörün bu özelliği nedeni ile dünyada ekonomileri duraklamaya giren birçok ülke öncelikle inşaat sektörünü canlandırarak ekonomilerinin güçlenmelerini sağlamışlardır. Bunun en çarpıcı örneği İkinci Dünya Savaşından sonra

⁴ TİMO, Türkiye İnşaatçılar ve Mimarlar Odası Raporu., 2009, s.10.

⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, Yıllık Raporu. 2009, s.13.

yanmış yıkılmış Almanya'nın inşaat sektörüne öncelik vermek suretiyle ekonomisini güçlendirmiş olmasıdır. Sektör bu yüzden ekonominin lokomotif sektörü sayılmaktadır.⁶

Ekonomimizdeki önemli yerine rağmen inşaat sektöründe son yıllarda bir düşüş yaşanmaktadır. Sektörümüzde en önemli sorun, genel bütçeden yatırımlara ayrılan payın her yıl reel anlamda azalmasıdır.

Son yıllarda özel sektör yatırımları giderek artan oranda hem ekonominin hem de inşaat sektörünün büyüme performansını belirleyici rol oynamıştır. Özel sektör yatırımlarında 2008'in ikinci çeyreğinde başlayan ve küresel krizin etkileriyle artarak devam eden büyük gerilemenin ekonomiyi ve aynı zamanda inşaat sektörünü ne denli olumsuz etkilediği aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir.

Tablo 1: 2010 Yılı Kaynaklar-Harcamalar dengesi

	1998 Fiyatlarıyla, Milyon TL				Yüzde Değişme		
	2007	2008	2009 (2)	2010 (3)	2008	2009 (2)	2010 (3)
GSYH	101.255	102.164	96.034	99.395	0,9	-6	3,5
NET MAL VE HİZMET İHRACATI (1)	4.639	2.934	1.127	1.468	1,7	1,8	-0,4
TOPLAM YURTİÇİ TALEP	105.893	105.097	97.161	100.864	-0,8	-7,6	3,8
SABİT SERMAYE YATIRIMI	26.342	25.364	21.012	22.634	-3,7	-17,2	7,7
KAMU	4.248	4.570	4.589	5.062	7,6	0,4	10,3
ÖZEL	22.094	20.794	16.423	17.572	-5,9	-21	7
STOK DEĞİŞMESİ (1)	-136	185	-1.552	-1.408	0,3	-1,7	0,2
KAMU	51	132	224	-18	0,1	0,1	-0,3
ÖZEL	-187	53	-1.776	-1.390	0,2	-1,8	0,4
TOPLAM YATIRIMLAR	26.207	25.549	19.460	21.226	-2,5	-23,8	9,1
KAMU	4.299	4.702	4.813	5.044	9,4	2,4	4,8
ÖZEL	21.908	20.847	14.647	16.183	-4,8	-29,7	10,5
TOPLAM TÜKETİM	79.687	79.548	77.701	79.637	-0,2	-2,3	2,5
KAMU	7.598	7.844	8.192	8.388	3,2	4,4	2,4
ÖZEL	72.089	71.705	69.509	71.249	-0,5	-3,1	2,5

Kaynak: TÜİK 2009 Aralık verileri

⁶ İntes, a.g.e., s.20

Kriz döneminde kamu yatırımlarında az da olsa bir artış kaydedilmiş ise de, bu artış özel sektör yatırımlarındaki yüksek oranlı gerilemeyi telafi etmeye yeterli olamamıştır. 2008'in ilk çeyreğinden itibaren özel sektör inşaat yatırımlarında ciddi bir düşüş yaşanmış, bu düşüş 2009'un ikinci çeyreğinde en üst düzeye ulaşmıştır. 2008'in başından itibaren pozitif olan ve 2009'un ilk çeyreğinde %24,2'lik bir artış gösteren kamu inşaat yatırımları ise 2009 üçüncü çeyrekte ciddi bir azalma göstermiştir. 2009 üçüncü çeyreğinde ise (yerel seçimlerin mali disiplini sekteye uğratmış olması, daralan ekonomi ve düşen vergi hasılatı nedeniyle) bütçe açığını küçültme derdine düşülmüş ve inşaat sektörünü yılın son çeyreğinde canlandıracak bir katkı sağlanamamıştır. Yukarıdaki faktörlere bağlı olarak 7 çeyrek üst üste küçülmüş olan inşaat sektöründe 2009'un ilk 9 aylık döneminde kaydedilen küçülme %19,5'e ulaşmış, inşaat krizden ve ekonomide 4 çeyrek art arda yaşanan daralmadan en fazla etkilenen sektör olmuştur. Ekonomistlerin 2009'un son çeyreğinde sıfır veya pozitif büyüme beklentisinde olmalarına karşın inşaat sektöründe yaşanan büyük gerilemenin devam etmesi sürpriz olmayacaktır. Ekonominin ve inşaat sektörünün özel sektörün katkısı olmadan, sadece kamu yatırımları ile canlanmasının mümkün olmadığı rakamlar incelendiğinde anlaşılmaktadır. Ancak böyle bir dönemde, özellikle de inşaat sektörü açısından kamu yatırımları hayati önem taşımaktadır. Esasen sektörün, sadece kamu yatırımlarının arttırılmasına değil, özel sektör yatırımlarının teşvik edilmesine de ihtiyacı olduğu açıktır. Enerji ve ulaşım alanlarında verimliliğin arttırılması, inşaat sektöründe sürdürülebilir gelişmenin hükümet politikası olarak desteklenmesi, alternatif ve yeşil enerji kaynaklarının değerlendirilmesi için gerekli mevzuatın vakit kaybedilmeden hayata geçirilmesi sektörün geleceği açısından önem taşıyan konulardır.⁷

İnşaat sektörü 2001 krizinin ardından hızla küçüldü. Ancak 2002 yılından itibaren uygulanan istikrar programı ile toparlanma sürecine girdi. 2004 yılından itibaren sektör rekor oranda büyüme göstermiştir. 2006 yılında yüzde 18,5 büyüyen sektör, 2007 yılından itibaren durgunluk sürecine girmiştir. 2007 yılında konut talebindeki azalma, seçim dönemi ve ekonomik ve siyasi belirsizlikler durgunluk döneminde etkili olmuştur. 2006'daki yüksek performanslı büyümenin ardından sektör 2007 yılında yüzde 6,5 oranında büyüebilmiştir.

⁷ TMB, **Türkiye Mimarlar Birliği raporu**, 2009, s.12

2007 yılı Ağustos ayında ABD’deki mortgage krizi ile başlayan finansal kriz, 2008 yılı Eylül ayından itibaren global bir ekonomik krize dönüştü. Ülkemizde de 2007 yılında başlayan durgunluk 2008 yılında ekonomide çarkların tersine dönmesine yol açtı.⁸

2009 yılında genel ekonomi küçülmeye devam etti. Son çeyrekte özel kesim tüketim harcamalarındaki 4,7’lik artış ve kamu kemsisi tüketim harcamalarındaki 17,9’luk artış küçülmenin şiddetini azalttı.

Küresel krizinden etkilenen sektörlerin başından inşaat sektörü gelmiştir. 2008 yılını, inşaat sektörü yüzde 8,1 küçülme ile tamamlamıştır. 2009 yılına kriz beklentisi ile başlanması inşaat sektörünü etkilemiştir. Özel sektör yatırımlarının durma noktasına gelmesi ile sektör ilk çeyrekte 18,6, ikinci çeyrekte 21,1, Üçüncü dönemde ise 18,3, dördüncü çeyrekte 6,6 oranında küçülmüştür. Böylece yıllık bazda 16,3 oranında küçülme görülmüştür.⁹

Tablo 2: GSMH Hızı

	GSMH Gelişme Hızı (%)	İnşaat Sektörünün Gelişme Hızı (%)
2004	9.4	14.1
2005	8.4	9.3
2006	6,9	18.5
2007	4,6	6.5
2008	0,7	-8,1
2009	-4,7	-16,3

Kaynak: TÜİK

⁸ A.g.e., s.10

⁹ TÜİK, İnşaat Sektör Verileri 2009.

Tablo 3: 2008'in ikinci çeyreğinde başlayan ve küresel krizin etkileri

	GSYH	Kamu Sektörü	Makine-Teçhizat	İnşaat	Özel Sektör	Makine-Teçhizat	İnşaat
2008	0,9	13,1	22,3	10,4	-7,7	-4,9	-12,5
1. dönem	7,2	18,3	29,2	17,3	7,7	17,7	-6,8
2. dönem	2,8	14,9	36,5	11,3	-3,3	0,0	-9,3
3. dönem	1,0	5,3	24,8	1,3	-9,6	-7,8	-12,8
4. dönem	-6,5	15,9	17,0	15,1	-23,9	-25,8	-20,6
2009***	-8,4	4,0	-11,7	7,1	-27,7	-27,8	-27,4
1. dönem**	-14,7	24,5	27,4	24,2	-33,5	-36,0	-28,7
2. dönem**	-7,9	5,4	-20,3	10,7	-29,4	-28,4	-31,6
3. dönem	-3,3	-10,6	-16,4	-9,2	-19,4	-18,0	-21,8

Kaynak: TÜİK 2009 Aralık verileri

1.3. İnşaat Sektöründe İstihdam

Ekonomik kriz etkilerini istihdama belirgin bir şekilde yansıtmıştır. İşsizlik oranı rekor düzeyde yükselmektedir.

2009 yılı Aralık döneminde, Türkiye'de kurumsal olmayan nüfus bir önceki yılın aynı dönemine göre 811 bin kişilik bir artış ile 70 milyon 907 bin kişiye, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus ise 868 bin kişi artarak 52 milyon 79 bin kişiye ulaşmıştır.

2009 yılı Aralık döneminde istihdam edilenlerin sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre 985 bin kişi artarak, 21 milyon 451 bin kişiye yükselmiştir. Bu dönemde tarım sektöründe çalışan sayısı 637 bin kişi, tarım dışı sektörlerde çalışan sayısı 348 bin kişi artmıştır. Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 29 bin kişi artarak 3 milyon 361 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise 0,5 puanlık azalış ile % 13,5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kentsel yerlerde işsizlik oranı değişmeyerek % 15,6, kırsal yerlerde ise 1,5 puanlık azalışla % 9,2 olmuştur.¹⁰

İşsizlik tüm Dünyada etkili olmuştur. Kasım 2009 yılında OECD Ekonomik Görünüm (Economic Outlook) raporunda OECD ülkelerinde işsizlik oranı bir önceki yıla göre yüzde 1,8 artarak yüzde 8,8 olmuştur. Euro Bölgesinde işsizlik oranı yüzde 10

¹⁰ A.g.e., s.12

olmuştur. Gelişmiş ülkelerde de işsizlik oranı yüksek seyretmiştir. Amerika'da ve Kanada'da Ocak verileri açıklanmıştır. İşsizlik verileri bir önceki aya göre düşme yönünde olmuştur. Aralıkta işsizlik yüzde 10 iken, Ocak ayında yüzde 9,7'ye düşmüştür. Ancak Ocak enflasyonu bir önceki aya göre yüzde 2 oranında yüksektir. Kana'da Ocak ayında işsizlik oranı yüzde 8,3 olmuştur.

Diğer gelişmiş ülkelerde ise Aralık işsizlik oranına ilişkin gelişmeler şu şekilde olmuştur: Fransa'da bir önceki yıla göre yüzde 1,5 yükselerek yüzde 10, Almanya'da yüzde 0,4 artarak yüzde 7,5, İtalya'da yüzde 1,5 artarak yüzde 8,5 oranında olmuştur. Kasım ayı verilerine göre Türkiye yüzde 13,1 ile İspanya (19,4) ve Slovakya'dan (13,5) sonra en fazla işsizliğin yaşandığı ülke olmuştur.¹¹

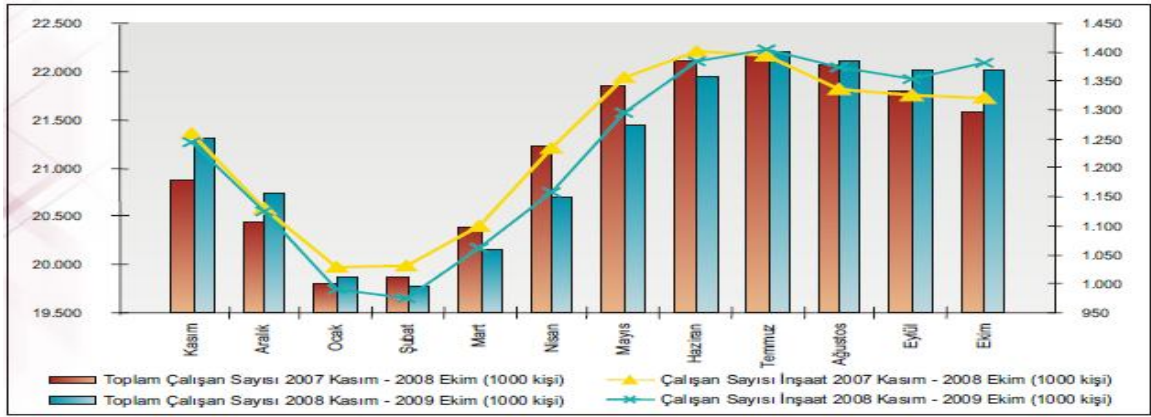
Tablo 4: Yıllara göre İstihdam Düzeyi

Yıllar	Tarım Dışı İstihdam	İnşaat Sektörü	İnşaat Sektörü/Tarım Dışı İstihdam
2005	15.553.000	1.171.000	7,53%
2006	15.241.000	1.189.000	7,80%
2007	15.588.000	1.224.000	7,85%
2008	16.718.000	1.241.000	7,42%
Aralık 2008	15.959.000	1.125.000	7,00 %
Aralık 2009	16.307.000	1.213.000	7,43 %

Kaynak: Kaynak: TÜİK hane halkı işgücü istatistikleri

TÜİK'in üçer aylık dönemler itibariyle her ay açıkladığı Hane Halkı İşgücü araştırması, "Eylül-Ekim-Kasım 2009" dönemini kapsayan "Ekim" sonuçlarına göre, Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 569 bin kişi artarak, 3 milyon 299 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise geçen yılın aynı dönemine kıyasla 1,8 puanlık artış ve kriz öncesi dönem olan Ekim 2007'ye göre 3,3 puanlık artış ile %13 seviyesinde gerçekleşmiştir.

¹¹ A.g.e., s.13



Kaynak: TÜİK

Şekil 1: 2007 Kasım-2009 Ekim arası İnşaat Sektöründe Çalışan Sayısı

Tablo 6: İşsizlik İnşaat Sektörü Oranları 2008-2009 yılları

	İşsizlik Oranı 2008	İşsizlik Oranı 2009	İnşaat Sektöründe Çalışanların Toplam İçindeki Payı (2008)	İnşaat Sektöründe Çalışanların Toplam İçindeki Payı (2009)
Ocak	11,6%	15,5%	5,20%	4,98%
Şubat	11,9%	16,1%	5,19%	4,93%
Mart	11,0%	15,8%	5,40%	5,27%
Nisan	9,9%	14,9%	5,81%	5,59%
Mayıs	9,2%	13,6%	6,20%	6,04%
Haziran	9,4%	13,0%	6,35%	6,30%
Temmuz	9,9%	12,8%	6,29%	6,32%
Ağustos	10,2%	13,4%	6,06%	6,21%
Eylül	10,7%	13,4%	6,08%	6,14%
Ekim	11,2%	13,0%	6,12%	6,27%

Kaynak: TÜİK 2009 Aralık verileri

Ekim 2009'da işsiz sayısı Ekim 2008'e göre 569 bin kişi artarak 3 milyon 299 bin kişiye yükselmiştir. İş aramayan ancak çalışmaya hazır olanlar da eklendiğinde bu rakam 4 milyon 627 bin kişi olarak hesaplanmıştır. Ekim 2008'de %14 olan tarım dışı işsizlik oranı Ekim 2009'da %16,4 olmuştur. 2008'in aynı dönemi ile karşılaştırıldığında, tarım sektörünün istihdam edilenler içindeki payının 0.8 puan, inşaat sektörünün payının 0.2 puan, hizmetler sektörünün payının 0.3 puan arttığı, buna karşılık sanayi sektörünün payının 1.3 puan azaldığı görülmüştür. Sanayi istihdamının kan kaybettiği, inşaat sektörü istihdamının ise yerinde saydığı Ekim 2009'da istihdam edilenlerin %25.3'ü tarım, %19.4'ü sanayi, %6.3'ü inşaat, %49'u ise hizmetler sektöründedir.

Krizi ve etkilerini sadece büyüme rakamlarına odaklanarak değerlendirmek yanlış sonuçlara varılmasına neden olacak bir yaklaşımdır. Benzeri şekilde, inşaat sektörünü (aynı zamanda imalat sektörünü) değerlendirirken sadece para politikalarına yoğunlaşmak, gelişmelerin sosyal boyutunun gözden kaçmasına neden olabilir. Bu konuda ilgili mercilerin direkt ve dolaylı olarak 4 milyon civarında çalışanın etkilendiği bir sektör olan inşaat ile ilgili olarak acil önlemler almak zorunda olduklarını göz önünde tutmaları gerekmektedir.

Tablo 7 : İnşaat Sektör Sınıflamasına göre istihdam Değişimleri

Yıl	İnşaat Tipleri Sınıflaması (CC)	Bir önceki yıl aynı döneme göre değişim oranı (%)				
		I. Dönem	II. Dönem	III. Dönem	IV. Dönem	Yıllık Ortalama
2005	Toplam	-	-	-	-	-
	Bina	-	-	-	-	-
	Bina dışı	-	-	-	-	-
2006	Toplam	13,8	17,4	17,0	12,7	15,3
	Bina	13,4	18,4	18,8	12,2	15,7
	Bina dışı	14,6	15,6	13,8	13,6	14,4
2007	Toplam	6,9	-0,6	-1,8	-1,8	0,4
	Bina	6,5	-1,5	-3,1	-1,5	-0,2
	Bina dışı	7,8	0,9	0,5	-2,4	1,4
2008	Toplam	-3,1	-2,3	-7,0	-8,3	-5,2
	Bina	-4,1	-5,1	-12,2	-16,9	-9,7
	Bina dışı	-1,1	2,9	2,0	7,2	2,8
2009	Toplam	-19,7	-24,1	-19,2	-16,5	-19,9
	Bina	-30,1	-33,1	-27,4	-22,3	-28,4
	Bina dışı	-0,8	-9,1	-7,0	-8,3	-6,5

Kaynak: TÜİK 2009 Aralık verileri

İnşaat Sektöründe Çalışılan Saat % 14,6 azalmıştır. Üç Aylık İnşaat Sektöründe Çalışılan Saat Endeksi 2009 yılı IV. döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre % 14,6 azalmıştır. Bina İnşaatı Sektörü Çalışılan Saat Endeksi % 20,8 azalarak 95,0'dan 75,2'ye, Bina Dışı İnşaat Sektörü Çalışılan Saat Endeksi % 6,5 azalarak 125,7'den 117,5'e düşmüştür. İnşaat Sektöründe Brüt Ücret-Maaş % 4,4 azalmıştır.¹²

¹² A.g.e. s.28

1.4. İnşaat Sektörünün Diğer Sektörlerle Girdi-Çıktı İlişkisi

Son 20 yılda gayrimenkul sektöründe yaşanan gelişmeler; çimento, seramik, mutfak eşyaları gibi pek çok 200 alt sektörü birebir etkiledi. ¹³

Emlak sektöründeki canlanma ve talepteki artış çimentodan çeliğe seramikten hazır betona ve yalıtım malzemelerine kadar geniş yelpazedeki toplam 200 alt sektörü olumlu etkiledi. Böylece emlak ve inşaat kendisi dışında onlarca alana da canlılığı yansıtmış oldu. Banka kredilerinin faizlerinin aylık % 1'lere yaklaşması ve uzun yıllardır ertelenen talep konut almak isteyen kişilerin sayısının artmasındaki en etkili nedenler arasında sayılıyor. Bunun yanında Irak'taki yeniden yapılanma hareketleri ve TOKİ'nin yurt genelinde başlattığı konut atağı inşaat sektörüne ivme kazandırdı. ¹⁴

1999 depremleri ve 2001'de yaşanan ekonomik kriz ile birlikte ivme kaybeden inşaat sektörünün hareketlilik kazanması, rakamlara da % 20 büyüme olarak yansdı.

İnşaattaki olumlu gelişmeler alt sektörlerin de yükselişe geçmesine neden oldu. İnşaata girdi sağlayan çimento, demir-çelik, hazır beton, inşaat malzemeleri, çatı kaplama, seramik gibi sektörlerde kapasite kullanım oranları % 70'lere çıktı. ¹⁵

Boya ve cam sektörü umudunu inşaatların bitmesine bağlarken, kireççiler ise artık modern malzemelerin kullanılmasından dertli.(Kireç Sanayicileri Derneği 2005 Yayını)

Çimento sektörü canlanmaya rağmen enerji fiyatlarının yüksekliğinde şikayet ediyor.Özellikle deprem sonrasında sektörde başlayan gerileme % 30'lara varan oranlarda gerçekleşmişti. Hazır betoncular ise inşaatlarda hazır beton kullanımının arttığına dikkat çekiyor. ¹⁶ Mortgage sisteminin devreye girmesiyle yükselişin ve hazır betondaki büyümenin devam edeceği belirtilirken kullanımın mevcut seviyesinin iki katına çıkabileceği yorumları yapılıyor. İnşaat malzemeleri de yüksek oranda büyüme yaşayan alt sektörler arasında. Üretim miktarlarındaki artış bir önceki yıla göre % 70'lere kadar varıyor. Yalıtım sektöründe de büyüme son beş yılda 4-5 kat civarında oldu. ¹⁷Olumlu etkilenen alt sektörler bunlarla sınırlı değil. Çatı ürünlerinden seramiğe

¹³ TMB, a.g.e., s.23

¹⁴ A.g.e., s.25

¹⁵ Sabah Gazetesi, Ekonomi 09.12.2005

¹⁶ TMB, a.g.e., s.28

¹⁷ A.g.e., s.29

kadar da büyüme yansımış durumda. Bu sektörlerde de enerji maliyeti ve eğitimli insan gücü eksikliği öne çıkıyor. ¹⁸

Ancak seramik sektöründeki büyümenin bir sonraki yıla yansıtacağı yorumu yapılıyor. Çünkü bu yıl başlayan inşaatların birçoğunun bitim tarihleri önümüzdeki yıla sarkacağı için seramik sektörü de asıl büyüme etkisini önümüzdeki yıl görecek. Yine de seramik sektöründe hala yüksek oranda atıl kapasite bulunduğu bildiriliyor.

İnşaatların bitişini bekleyenler arasında boya sektörü de bulunuyor. İnşaatlar bittikçe boyanacağı için bu sektörü de önümüzdeki yıl daha olumlu günler bekliyor.

İnşaattaki olumlu gelişmeler alt sektörlerin de yükselişe geçmesini sağlıyor. İnşaata girdi sağlayan çimento, demir-çelik, hazır beton, inşaat malzemeleri, çatı kaplama, seramik gibi sektörlerde kapasite kullanım oranları geçtiğimiz yıl önemli oranlarda artış gösterdi.

Türkiye Hazır Beton Birliği (THBB) Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Ayhan Paksoy da hazır beton kullanımının yükselişte olduğunu kaydederek, mortgage sisteminin devreye girmesiyle bu ivmenin devam edeceğini söylüyor. Hazır beton sektörünün 2005 yılını yaklaşık 40 milyon metreküplük üretimle kapatacağını tahmin ediyoruz. Gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda, ülkemizin altyapı yatırımlarına ağırlık vermesi ve yıllık hazır beton tüketiminin en az 70 milyon metreküp seviyelerine çıkması gerekiyor. Mevcut ekonomik ve siyasi gelişmelere baktığımızda, inşaat ve hazır beton sektöründeki büyümenin devam edeceğini düşünüyoruz. ¹⁹

Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) Başkanı Adnan İğnebekçili, inşaattaki büyümenin alt sektörlerde de satışları artırdığını belirtiyor. İğnebekçili, çimentoda 2005'deki iç satışların 34.5 milyon tonun üzerine çıkmasını beklediklerini söylüyor. Sektörün daha da büyüebileceğinin altını çizen İğnebekçili, sürekli artan enerji maliyetinden ise olumsuz etkilendiklerine dikkat çekiyor. Çimento sektörünün, 2005'te % 15 oranında büyüyeceğini ifade eden İğnebekçili, 1998'deki tüketim seviyesinin 7 yıl aradan sonra yeniden yakalandığına dikkat çekiyor. ²⁰

Demir-çelik sektörünün canlandığını söyleyen Demir Çelik Üreticileri Derneği (DÇÜD) Genel Sekreteri Dr. Veysel Yayan, 2005 yılı ilk 8 ayında yaşanan % 30 civarındaki büyümenin memnun edici bir durum olduğunu söylüyor. Sektördeki

¹⁸ A.g.e. s.30

¹⁹ TMB, a.g.e. s. 35

²⁰ TMB, a.g.e., s. 43

canlılığın 2006'da da devam edeceğini vurgulayan Yayan; "Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen sektörün yeniden yapılandırılması gerekiyor. AB ile ilgili sorunları da aşmalıyız" diyor.²¹

Tesisat İnşaat Malzemecileri Derneği (TİMDER) Başkanı Galip Sayıl, "Alt sektörlerde 2004'ü bir önceki yıllara karşılaştırdığımızda üretim miktarlarında minimum % 10, maksimum % 75'e varan artışlar görüyoruz. Sektördeki büyümenin 2005 yılında da süreceğini söyleyebiliriz. Üreticiler, yıl sonunda % 10'un üzerinde bir büyüme öngörüyorlar" diyor. Sayıl, 2006 yılında konut sektöründeki hareketliliğin sürmesi yanında, AB sürecinin sektördeki büyümeye olumlu katkı sağlayacağını belirterek, yatırımlarda artış sağlanmasını beklediklerini vurguluyor.²²

Isı, Su, Ses ve Yangın Yalıtımcıları Derneği (İZODER) Genel Koordinatörü Ertuğrul Şen, inşaattaki büyümenin sağlıklı ve kalıcı olabilmesi için sektöre girdi sağlayan altyapı ve sanayi yatırımlarının artması gerektiğine dikkat çekiyor. Yalıtım sektörünün inşaatla birlikte büyüdüğünü ifade eden Şen, "Biz yalıtım sektörü olarak hep büyüme trendi içerisinde olduk. 2000 yılında 2 milyon metreküp olan pazar büyüklüğümüzün 2005 yılı sonunda 4,5-5 milyon metreküp olacağını tahmin ediyoruz. İnşaat sektörünün izlediği seyir yalıtım sektörünü çok yakından ilgilendiriyor." diyor.²³ Boya sektörü de inşaattaki büyümeden payını 2006'da almayı planlıyor. Boya Sanayicileri Derneği (BOSAD) yetkilileri, inşaattaki büyümenin boyaya yansımadığını kaydederken, bunun en önemli nedeninin çoğu inşaatın temelini 2005'te atılmış olması olduğunu söylüyorlar. Mortgage sistemindeki gelişmelerin de sektörü pozitif yönde etkilemesi bekleniyor. 2006'da biten inşaatların boyanması sektörü canlandıracak. Beklenen büyüme oranı ise % 15.²⁴

Kireç Sanayicileri Derneği (KİSAD) Genel Başkanı Selçuk Ertuğ ise sektörün karmaşık bir yapısı olduğuna dikkat çekerek, modern inşaat malzemelerinin kireç sektörünü küçülttüğünü dile getiriyor. İnşaat sektöründeki yüksek büyüme rakamlarının sektör tarafından net olarak hissedilmediğini kaydeden Ertuğ, "Türkiye kireç sanayi üretiminde son 5 yılda geriledi. Kireç, inşaat sanayinin temellerinden birisi olmasına rağmen kullanımı sürekli düşüyor. Bu düşüşte sektörün içinde bulunduğu genel

²¹ A.g.e., s.55

²² TMB, a.g.e., s.48

²³ A.g.e. s.50

²⁴ A.g.e. s.52

gerilemeyle birlikte gelişen inşaat malzemelerinin kireç yerine geçmesinin etkisi var" diyor.²⁵

İnşaat sektöründeki hareketlilikten ancak 2006'da pay alabileceklerini kaydeden Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Birliği (SERKAP) Başkanı Adnan Polat'a göre, sektör bu yıl % 15 oranında büyüyecek; "Seramik, inşaatın son safhasında kullanılan bir ürün olduğu için büyümedeki etkilerini 2006'da göreceğiz. 2005'te bir önceki yıla oranla % 10 büyüyen sektörümüzün, 2006'da % 15 büyüyeceğini öngörüyoruz." Polat, seramik tüketiminin Avrupa ülkelerinde kişi başına ortalama 6 metrekare olduğunu belirterek, Türkiye'de ise bu oranın 2006 yılında 2 metrekareye ulaşabileceğini söylüyor. Çatı Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ÇATIDER) Yönetim Kurulu Başkanı Levent Pelesen ise, 2005'in ilk 9 ayında % 30 oranında büyüme gösterdiklerini, konut sektöründe yaşanan hareketliliğin çatı kaplamaları tüketimine de olumlu yansıdığını söylüyor. Pelesen, haksız rekabet ve insan gücü eksikliğinin sektörün en önemli sorunları arasında yer aldığını ifade ediyor.²⁶

1.5. Yurtdışında Türk İnşaat Müteahhitleri Hizmetleri

Yurt dışı inşaat sektörü hizmetleri, Ekonomimizin lokomotifi olarak nitelendirilen inşaat sektörü için vazgeçilemez bir öneme sahiptir. *Yurt dışı inşaat sektörü hizmetleri*, dış ülkelerde yürütülen inşaat, mühendislik, müşavirlik, proje, tesisat, montaj, işletme, bakım ve onarım gibi faaliyetlerin tümünü ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır. Latin Amerika, Afrika, Güneydoğu Asya ülkelerinde olabilecek fırsatlar araştırılmakta, değerlendirilmektedir. Balkanlar ve Ortadoğu ülkelerinde açılacak ihaleler yakın gelecekte önem taşımakta, ancak Hükümet desteği bu ihalelerin alınmasında temel gereksinimi oluşturmaktadır. Pazar arayışları, İrlanda, Güneydoğu Avrupa, Afganistan, Pakistan, İran, Sudan, Irak, Cezayir, Suriye gibi ülkeler üzerinde yoğunlaşmıştır. İnşaat sanayicilerinin amacı potansiyel olarak belirledikleri ülkelerin dış ticaret dengelerinden yola çıkarak o ülkelerde yatırım yapmaktır.

Bütün dünyada inşaat taahhüt sektörü devlet tarafından desteklenir. Zira, sektörümüz döviz ve istihdam getirir, ekonominin işlerliğini sağlar, enflasyon ve durgunluk ile mücadelede en iyi silahtır, dış politikada etkili bir araçtır. Dış

²⁵ A.g.e. s.53

²⁶ A.g.e. s.54

projelerimizde ülkemizin kaynaklarından kullandığımız müşavirlik, banka ve sigorta hizmetleri, her türlü yapı malzemesi ve elemanları, teçhizat ve mefruşat, şantiyelerimizde çalışan işçilerin yiyecek ve diğer ihtiyaçları için getirdiğimiz mallar, bunların gerektirdiği taşımacılık, daha birçok mal ve hizmet, ülkemizin ihracatı içine dahil olmuştur.²⁷

Ekonomik istikrarla yükselişe geçen inşaat şirketleri, farklı ülkelerde 10 milyar dolarlık hacme ulaştı. En çok iş yapılan devlet Rusya ve Türkmenistan'dır.²⁸ Aldıkları ihalelerle yeni bölgelere yönelen şirketlerin yatırım planlarında, Afrika ve Latin Amerika ülkeleri başı çekiyor.

1.5.1. 1970-1979 Dönemi arasında İnşaat Sektörü

1970'lerde Türk Müteahhitleri yabancı pazarlardaki iş fırsatlarından yararlanmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Türk Müteahhitlerin hizmetlerini ihraç ettikleri ilk ülke, 1972'de Libya olmuştur. Türk müteahhitler bu ülkedeki projelerine gerekli teknolojileri Avrupa ülkelerinden ithal ederek, başlatmışlar, 10 yıldan daha kısa bir sürede, Orta Asya'daki diğer ülkelere yönelmişlerdir. Toplam iş hacminde %68.28'lik bir payla Libya, Türk müteahhitlerin uluslararası arenaya açıldıkları ilk dönemdeki bir numaralı pazarlarını oluşturmuştur. Diğer ülkeler Suudi Arabistan (%14.32), Kuveyt (%10.62), Irak (%6.72), Yunanistan (%0.05) ve İran (%0.01) dir. Bu dönemdeki ana faaliyet alanları arasında sırasıyla: konut (%29.80), yol/köprü/tünel (%17.07), liman (%16.79), sanayi tesisleri (%15.49), ve kentsel alt yapı projeleri (%7.60) yer almıştır.²⁹

1.5.2. 1980-1989 Dönemi arasında İnşaat Sektörü

1980'ler, Türk ekonomisinin yeniden yapılandırılmasında önemli bir on yıllık dönem olmuştur. 1983 yılından itibaren, 1970'lerin kapalı ekonomisinden, bazı Batılı ülkelerde son dönemde ortaya çıkmış olan piyasa ekonomisine doğru önemli bir geçiş

²⁷ Can Hozan, “İnşaat Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, 2009 s.45

²⁸ TÜİK, a.g.e. s.55

²⁹ TİB., TİB. Türkiye İnşaatçılar Birliği Raporu. 2009, s.45

yaşanmıştır. Türk parasının "konvertibl" hale getirilmesi, Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi gibi yeni kurumlar kurulması ile birlikte, ekonomik sisteme özelleştirme ve liberal ekonomi gibi yeni kavramlar eklenmiştir. Aynı dönemde, Türkiye’de önemli altyapı yatırımları başlatılmıştır. Atatürk Barajı (2400 MW), Otoyollar Projesi (yaklaşık 2000 km.) ve telekomünikasyon yatırımları, Türk firmalarına yabancı ortaklarla işbirliği yapmak, teknik ve idari becerilerini geliştirmek ve küresel finans sistemi ile tanışmak için çok değerli fırsatlar yaratmıştır. 1980’lerin sonunda, Doğu Avrupa’da gerçekleşen politik değişim, Türk müteahhitlerin yurtdışındaki iş fırsatlarını daha da gelişmesini sağlamıştır. Bir çok firma Rusya Federasyonu ve Orta Asya ülkeleriyle güçlü kültürel ilişkiler içinde olan eski Sovyetler Birliği ülkelerine odaklanmışlardır. Faaliyetlerin yaygınlaştığı diğer ülkeler: Ürdün, Yemen, İran, Amerika Birleşik Devletleri, Tunus, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kuveyt olmuştur. Oransal olarak göreceli bir düşüş kaydedilmiş olsa da (%54.56), yurtdışı müteahhitlik faaliyetleri ağırlıklı olarak yine Libya’da gerçekleşmiştir. İkinci sırada Suudi Arabistan (%21.79), üçüncü sırada ise Irak (%14.38) yer almıştır. Böylelikle, bu ülkeler ilk on yılda sahip oldukları konumlarını muhafaza etmişlerdir. Eski Sovyetler Birliği ülkelerinin ortaya çıkması aynı dönemde meydana gelen yeni bir gelişmedir (%4.59). Bu dönemde konut (%36.75) ve kentsel altyapı projeleri (%16.15) artış göstermiş, bunları yol/köprü/tünel (%6.57) ve sulama projeleri (%5.30) izlemiştir.³⁰

1.5.3. 1990-1999 Dönemi arasında İnşaat Sektörü

1990’larda Orta Doğu ülkeleri ve Libya’daki ekonomik bunalım ve siyasi belirsizlikler, Türk müteahhitlerin dikkatlerini yakın bölgelerdeki diğer ülkelere yöneltmiş, Bağımsız Devletler Topluluğu, Doğu Avrupa ve Asya ülkeleri önem kazanmaya başlamıştır. Rusya Federasyonu, Ukrayna, Kafkaslar, Orta Asya Cumhuriyetleri, Almanya, Pakistan ve Uzak Doğu’da birçok büyük ölçekli proje gerçekleştirilmiştir.

1990 - 1999 döneminde, Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinde tamamlanan projelerin sayısı uluslararası işlerin neredeyse %60’ını

³⁰ HOZAN, a.g.e., s. 15

oluşturmuştur. Bu on yıllık döneme damgasını vuran en önemli trend pazar çeşitlenmesi olmuştur. Rusya Federasyonu'nun payı %34.69'a yükselirken, Libya'nın payı sert bir düşüş (%12.22) göstermiş, onu Kazakistan (%7.31) ve Türkmenistan (%6.66) izlemiştir. Pakistan (%6.62), Özbekistan (%3.35), S. Arabistan (%3.16), Bulgaristan (%2.56), Azerbaycan (%2.53), Amerika Birleşik Devletleri (%2.47) ve Hırvatistan (%2.22) yeni pazarlar olarak ortaya çıkmıştır. Diğer önemli gelişmeler, Suudi Arabistan'daki işlerin oranında yaşanan kayda değer düşüş ve Irak'ın sahneden kaybolmasıdır. İş türlerinde konut inşaatlarının payı bir önceki döneme kıyasla (%25.44) gerilemiş olsa da, konut bu dönemde de birincil faaliyet alanı olmaya devam etmiş, onu sırasıyla yol/köprü/tünel (%12.70), sanayi tesisleri (%9.03) ve ticari merkezler (%7.79) izlemiştir.³¹

1.5.4. 2000-2009 Dönemi arasında İnşaat Sektörü

Yurtdışı müteahhitlikte, özellikle 2001 ekonomik krizi sonrasında çok hızlı bir gelişme kaydedilmiş, 2002'de 1.7 milyar ABD Doları olan iş hacmi önemli bir artışla 2008 sonunda 23.6 milyar ABD Dolarına ulaşmıştır. 2009 yılı, küresel krizin etkilerinin en yoğun şekilde hissedilen yıl olmasına rağmen Türk yurtdışı müteahhitlik hizmetlerindeki rakam 18,8 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu gelişmede rol oynayan faktörleri yurtiçindeki iş olanaklarının daralması, yurtdışındaki iş olanaklarının çekiciliği ve müteahhitlerimizin rekabet gücünün artması olmak üzere 3 ana başlık altında toplamak ve kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- 2001 krizi sonrasında yurtiçi yatırımlar önemli ölçüde azalmıştır. Diğer taraftan, yurtiçindeki ihalelerde varlığını sürdüren "aşırı düşük teklif" sorunu nitelikli firmaları kendi ülkelerinde iş yapamaz hale getirmiş, iş geliştirme çabalarının yurtdışına yoğunlaşmasına neden olmuştur.
- 1985 - 2000 döneminde yurtiçi pazarda yabancı ortaklarla işbirliği içerisinde büyük ölçekli altyapı projeleri gerçekleştiren Türk müteahhitlik firmaları uluslararası standartlarda üretim, proje yönetimi ve uluslararası finans kuruluşları ile ilişkiler alanlarında önemli deneyimler kazanmışlardır.

³¹ TİB, a.g.e , s.16

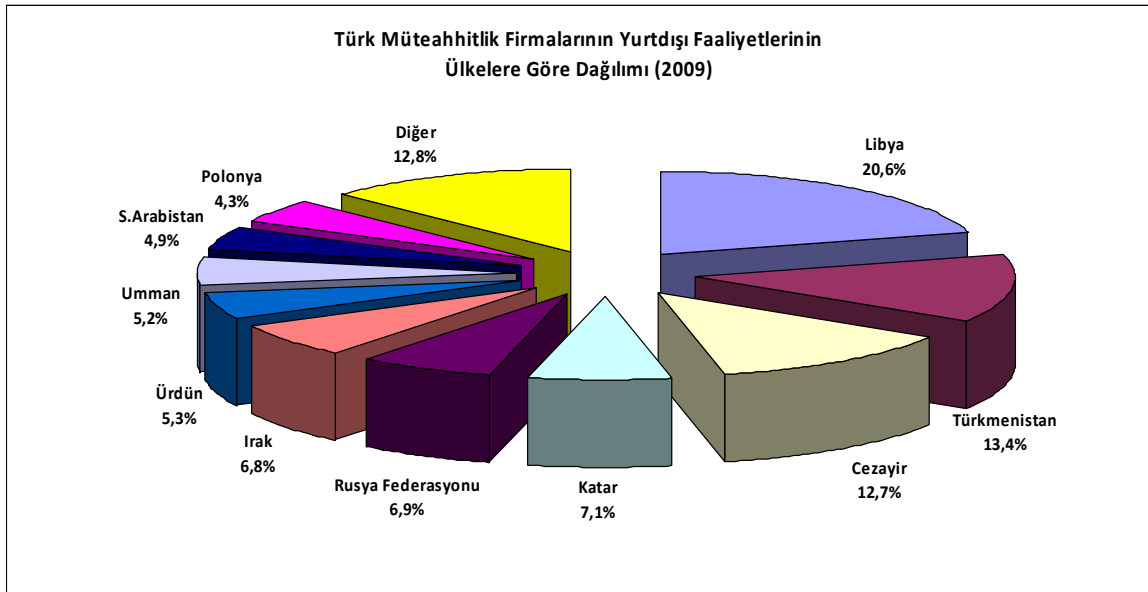
- Petrol fiyatlarındaki artışa bağlı olarak, petrol ve doğalgaz zengini olan, aynı zamanda coğrafi ve kültürel yakınlığımız bulunan ülkelerdeki yatırımlar artmış ve Türk müteahhitleri için çekici iş fırsatları oluşmuştur.

Yukarıdaki faktörlere bağlı olarak yurtdışında alınan iş tutarları yıllık hedeflerin çok üzerine çıkan düzeylere ulaşmıştır. Bu dönemdeki ana trendler pazarların daha da çeşitlenmesi ve belirli proje türlerinde uzmanlaşmanın başlaması olmuştur. Türk müteahhitlerin iş yaptıkları ülke sayısı önemli ölçüde artmış, bu nedenle ülkelerin iş toplamındaki payları göreceli olarak azalmıştır. Ancak yine de Rusya Federasyonu (%18.90) lider konumunu sürdürmüş, Rusya'yı Libya (%10.73) ve Kazakistan (%8.07) izlemiştir. Bu dönemde göze çarpan diğer gelişmeler, Birleşik Arap Emirlikleri (%7.05), Katar (%6.57), S. Arabistan (%6.06), Azerbaycan (%4.12), Romanya (%3.86), Türkmenistan (%3.84), Irak (%3.33), Umman (%2.93), Afganistan (%2.79), Cezayir (%2.69), Ürdün (%2.47), Bulgaristan (%1.99), Ukrayna (%1.85), Fas (%1.83) ve İrlanda'nın (%1.46) yeni pazarlar olarak ortaya çıkması olmuştur. Afganistan ve Irak'ta gerçekleşen müdahaleler sonrasında, bu ülkelerdeki imar çalışmaları, Türk müteahhitler tarafından yakından izlenmiştir. Bu dönemde üstlenilen iş türleri ile bu işlerin toplam iş hacmindeki payları şöyledir: Yol/köprü/tünel (%15.28), ticari merkezler (%12.80), konut (%9.41), sanayi tesisleri (%7.56), boru hatları (%7.47), sosyal/kültürel tesisler (%7.39), havaalanları (%6.98), enerji santralleri (%5.38) ve petrokimya tesisleri (%4.13). Bu dönemde, üstlenilen projelerin kapsamı ve büyüklüğü açısından da önemli başarılar elde edilmiştir. Pazar, ürün ve iş çeşitlenmesi devam etmiş, bazı firmalar, uluslararası havaalanı, demiryolları ve kentsel metro sistemleri gibi proje türlerinde uzmanlaşmaya başlamışlardır. 1972-2009 arasındaki 37 yıllık dönemde yurtdışı müteahhitlik işlerinde BDT ülkelerinin payı %44.9, Ortadoğu ülkelerinin payı %23.7, Afrika ülkelerinin payı ise %21,4 olmuştur. Diğer bir deyimle yurtdışında üstlenilen müteahhitlik işlerinin yaklaşık %90'ı BDT-Ortadoğu-Afrika üçlüsünde gerçekleşmiştir. 2009'da üstlenilen işlerde %36.2'lik bir pay ile Afrika bölgesi ilk sırada yer almış, onu sırasıyla %32.2'lik ve %23.2'lik oranlarla Ortadoğu ve BDT bölgeleri izlemiştir. Afrika-Ortadoğu-BDT- üçlüsünün yurtdışında üstlenilen yıllık toplam iş hacmi içerisindeki payı 2009'da %91.6 olarak gerçekleşmiştir.³²

Yurtdışındaki işlerin 2008'deki bölgesel dağılımının %49.1 BDT, %27.8 Orta

³² TİB, a.g.e , s.22-23

Doğu ve %15.8 Afrika şeklinde olduğu göz önüne alındığında ve bu rakamlar 2009 ile kıyaslandığında Türk müteahhitlerinin yurtdışında üstlendikleri işlerde Afrika ülkelerinin %36.2 ile birinci sırayı aldığı, Orta Doğu'nun azda olsa payını arttırarak %32.2 ile ikinci sırada yer aldığı, buna karşın BDT'nin payının %23.2'ye gerilediği görülmektedir. BDT bölgesindeki bu düşüş, Rusya Federasyonu ve Türkmenistan'da üstlenilen işlerin bir önceki yıla göre önemli oranda azalmasından kaynaklanmaktadır. Buna karşın Afrika bölgesinde Libya ve Cezayir pazarlarında bir önceki yıla kıyasla ciddi bir artış gözlemlenmektedir. 2009'da üstlenilen projelerin ülkelere dağılımına bakıldığında Libya'nın %20.6 ile ilk sırada yer aldığı, Türkmenistan'da tutar olarak önemli bir düşüş olmasına rağmen %13.4 ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu 2 ülkeyi sırasıyla Cezayir (%12.7), Katar (%7.1), Rusya Federasyonu (%7.0), Irak (%6.8), Ürdün (%5.3) ve S. Arabistan (%4.9) takip etmektedir. 2009'da üstlenilen işlerin sektörlere dağılımında ulaşım projeleri %36.1'lik pay ile ilk sırada yer almaktadır. Ulaşım projelerini sırasıyla bina (%31.1), enerji (%11.4), su işleri (%6.9) altyapı (%5.5), endüstriyel tesisler (%5.1) ve diğer projeler (%3.9) gelmektedir.



Kaynak: TÜİK 2009 Aralık verileri

Şekil 2: Türk Müteahhit Firmalarının Yurtdışı Faaliyetlerine göre Dağılımı 2009

2000 yılına kadar, Türk müteahhitlerin uluslararası çalışmalarının %30'dan fazlası konut sektöründe gerçekleşmiştir. Ancak bu oran son yıllarda tamamen değişmiştir ve 2009 yılında konut projelerinin toplam projeler içindeki oranı %5'lere

kadar gerilemiştir. Sanayi tesisleri, petrol rafinerileri ve yol-tünel-köprü projelerinin payında önemli bir artış kaydedilmiş, uluslararası havaalanları, kentsel raylı ulaşım sistemleri gibi daha karmaşık projelerde uzmanlaşma eğilimleri güçlenmiştir. Son yıllardaki bir diğer önemli trend ise Türk müteahhitlerin yakın çevredeki ülkelerde doğrudan yatırım yapmaya ve mülk yönetimine artan bir ilgi göstermeleridir.

Tablo 7: Türk müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Bölge ve Ülkelere göre Dağılımı 2009

TÜRK MÜTEAHHİTLİK FİRMALARININ ÜSTLENDİKLERİ PROJELERİN BÖLGELERE / ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI (2009)			
Bölge / Ülke	Proje Sayısı	Toplam Proje Bedeli (\$)	Pay (%)
Afrika Ülkeleri	76	6 802 013 668	%36.2
Libya	41	3 867 787 420	
Cezayir	20	2 392 501 250	
Angola	1	211 000 000	
Fas	2	101 434 000	
Etiyopya	1	60 000 000	
Etiyopya	1	60 000 000	
Nijerya	1	58 000 000	
Burundi	1	51 069 000	
Mısır	1	36 136 700	
Sudan	6	19 488 000	
Cibuti	1	2 877 450	
Tunus	1	1 719 848	
Orta Doğu Ülkeleri	80	6 051 031 096	%32.2
Katar	7	1 324 429 080	
Irak	44	1 270 534 179	
Ürdün	1	1 000 000 000	
Umman	3	982 151 000	
S.Arabistan	6	917 715 359	
BAE	4	448 609 456	
İsrail	9	61 505 000	
Lübnan	2	45 346 086	
Suriye	4	740 936	
BDT Ülkeleri	121	4 348 503 864	%23.2
Türkmenistan	64	2 512 744 781	
Rusya Federasyonu	23	1 304 068 346	

Özbekistan	6	180 996 973	
Kazakistan	2	176 828 435	
Azerbaycan	13	67 097 749	
Kırgızistan	4	40 162 891	
Tacikistan	2	33 126 880	
Moldova	1	17 600 000	
Beyaz Rusya	2	11 971 615	
Gürcistan	4	3 906 194	
Avrupa Ülkeleri	17	1 090 580 598	%5.8
Polonya	7	814 300 000	
Romanya	8	148 556 473	
Hırvatistan	1	110 000 000	
Kosova	1	17 724 125	
Asya Ülkeleri	20	378 447 027	%2.0
Afganistan	19	297 699 879	
Hindistan	1	80 747 148	
Diğer Ülkeler	3	111 347 299	%0.6
KKTC	2	104 108 700	
Brezilya	1	7 238 599	
Genel Toplam	317	18 781 923 552	%100

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

Tablo 8: Türk Müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı (1972-2009)

TÜRK MÜTEAHHİTLİK FİRMALARININ ÜSTLENDİKLERİ PROJELERİN BÖLGELERE / ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI (1972 - 2009)			
Bölge / Ülke	Proje Sayısı	Toplam Proje Bedeli (\$)	Pay (%)
BDT	2 663	69 710 324 947	%44.9
Rusya Federasyonu	1 184	31 631 439 632	%20.4
Türkmenistan	606	17 033 013 138	%11.0
Kazakistan	293	10 610 839 521	%6.8
Azerbaycan	198	3 382 899 170	%2.2
Ukrayna	128	2 788 059 792	%1.8
Özbekistan	80	1 837 285 469	%1.2
Gürcistan	77	1 008 728 866	%0.6
Kırgızistan	34	479 136 431	%0.3

Beyaz Rusya	20	432 558 182	%0.3
Tacikistan	28	393 652 610	%0.3
Moldova	14	106 182 137	%0.1
Ermenistan	1	6 530 000	%0.0
Orta Doğu	1 025	36 753 202 952	%23.7
BAE	78	6 466 365 842	%4.2
S.Arabistan	134	8 021 984 704	%5.2
Irak	503	7 711 552 642	%5.0
Katar	50	6 154 001 463	%4.0
Umman	25	2 929 127 579	%1.9
Ürdün	30	2 298 297 368	%1.5
İsrail	126	752 478 337	%0.5
İran	23	731 915 730	%0.5
Yemen	11	638 997 166	%0.4
Kuveyt	20	594 525 185	%0.4
Lübnan	7	182 093 815	%0.1
Bahreyn	2	141 002 200	%0.1
Suriye	16	130 860 921	%0.1
Afrika	647	33 170 195 151	%21.4
Libya	409	23 061 397 902	%14.9
Cezayir	111	5 098 667 207	%3.3
Sudan	44	1 419 394 048	%0.9
Fas	23	1 388 671 451	%0.9
Tunus	7	643 212 947	%0.4
Mısır	25	593 664 185	%0.4
Etiyopya	6	306 307 906	%0.2
Angola	1	211 000 000	%0.1
Nijerya	2	186 000 000	%0.1
Burundi	1	51 069 000	%0.0
Gana	3	42 749 994	%0.0
Mali	2	39 555 305	%0.0
Kamerun	1	25 800 000	%0.0
Gine	2	25 037 150	%0.0
Ekvator Ginesi	1	24 850 000	%0.0
Sierra Leone	1	24 200 000	%0.0
Kenya	1	12 300 000	%0.0
Mozambik	1	10 334 000	%0.0
Cibuti	4	4 334 521	%0.0
Malavi	1	910 000	%0.0
Gambiya	1	739 535	%0.0
Avrupa	331	9 622 552 822	%6.2

Romanya	151	3 680 010 706	%2.4
Bulgaristan	29	1 133 489 739	%0.7
Polonya	18	1 077 045 000	%0.7
İrlanda	22	816 952 463	%0.5
Hırvatistan	3	786 950 000	%0.5
Almanya	40	747 187 945	%0.5
Arnavutluk	16	569 626 087	%0.4
Makedonya	11	424 217 701	%0.3
Litvanya	3	178 637 363	%0.1
Karadağ	1	72 528 000	%0.0
Letonya	5	43 366 764	%0.0
Avusturya	1	31 900 470	%0.0
Bosna Hersek	8	29 442 000	%0.0
Kosova	1	17 724 125	%0.0
İtalya	1	3 390 906	%0.0
Yunanistan	8	3 197 680	%0.0
Fransa	9	3 023 873	%0.0
Belçika	1	2 780 000	%0.0
İngiltere	1	890 000	%0.0
Finlandiya	1	116 000	%0.0
Danimarka	1	76 000	%0.0
Asya	328	4 543 702 711	%2.9
Afganistan	281	2 721 928 449	%1.8
Pakistan	33	1 524 136 659	%1.0
Hindistan	7	192 802 148	%0.1
Malezya	3	58 661 758	%0.0
Nepal	1	40 183 497	%0.0
Filipinler	1	5 270 000	%0.0
Tayland	1	370 200	%0.0
Endonezya	1	350 000	%0.0
Amerika	35	915 549 908	%0.6
ABD	31	856 057 959	%0.6
Şili	1	48 000 000	%0.0
Brezilya	1	7 238 599	%0.0
Meksika	1	2 625 000	%0.0
Arjantin	1	1 628 350	%0.0
Diğer	62	491 746 852	%0.3
KKTC	62	491 746 852	%0.3
Genel Toplam	5 091	155 207 275 342	%100

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

1.6. İnşaat Sektör Sorunları

1.6.1. Kamu Yatırım Yetersizliği

Kamu kesiminde inşaat sektörünün en önemli problemi kamu yatırımlarındaki kaynak yetersizliğidir. 1980'li yıllardan bu yana kamuda yatırım ödenekleri sürekli azalmış ve kamu yatırımlarında duraklama sonucunu getirmiştir. 1980'li yıllarda kamu yatırım ödenekleri GSMH'nın % 4,5 seviyesinde iken her sene küçülmüş ve halen % 2'nin altına düşmüştür. Yani reel olarak kamu yatırım ödenekleri 1980'den bu yana % 50 den daha fazla azalmıştır.³³

Şu anda ihalesi yapılmış sulama, baraj, karayolu, liman, kanalizasyon, içme suyu gibi büyük projelerin inşaatlarının mevcut bütçe ödenek şartları ile ortalama yaklaşık 20 yıldan önce bitirilebilmesi ise mümkün değildir. Bu ortalama süre içinde, tarım sektörüne ayrılan ödeneklerin yıllar içinde gösterdiği düşüş nedeniyle 30 yılda, enerji sektörü yatırımlarına ağırlık verilmiş olması nedeniyle de bunların 10 yılda tamamlanabildiğini ayrıca belirtmemiz gerekmektedir. Taahhüt sektörü içinde bulunduğu bu zor durumda, ayrıca yapı maliyetinin enflasyon oranı üzerindeki artışını, kredi ve banka teminatı sıkıntılarını, kamu ihale sisteminin idari ve mali sorunlarını sürekli olarak yaşarken, birdenbire ekonomik krizlerle karşılaşmıştır.

1.6.2. Hak edişlerin Dağılımı

Bütçeden ayrılan ödeneklerle sektör temsilcilerimizin bir kısmının şantiyelerini açmaları dahi imkansızdır. Zira, işe verilen ödenekle, işin başında bulundurulacak sabit personel ve şantiye genel masraflarının bile karşılanması mümkün değildir. Programa girmiş öncelikli projelerin ödenek yokluğu nedeniyle beklemesi hem ekonomi hem inşaat sektörü için ciddi bir sorundur. Bu işlerin bir an önce tamamlanarak hizmete sokulması, sıkıntıdaki ekonomimiz için büyük kazanç olacaktır. Yarım kalan bu önemli işler ,başta tarım projeleri olmak üzere, önceliklerine göre

³³ İntes, a.g.e. s.41

sıralanmalı ve bu projelerin inşaat sanayici firmaların dış ülkelerden kredi bulmaları dahil özel sektör imkanlarını da kullanarak bir an önce tamamlanmaları sağlanmalıdır.³⁴

1.6.3. Kamulaştırma Sorunları

İnşaat faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesinin koşullarından birini, inşaat sahasındaki arazilerin kamulaştırma işlemlerinin tamamlanmış olması oluşturmaktadır. Uygulamada, bu çeşit araziler kamulaştırılmakta, ancak bütçeye kamulaştırma bedellerine ait gerekli kaynak konulmadığı için, hak sahiplerine ödeme yapılamamaktadır. Bu ödemenin yapılamaması, inşaatın başlaması ya da devamında yükleniciye sağlıklı bir yer teslimine engel olmakta, bu da işin durmasına neden olmaktadır. Kamulaştırma bedellerinin ödenmemesi, çok büyük projelerin gecikmesine sebep olmaktadır. Özellikle, projenin, kısa sürede ve süratle tamamlanmasının büyük önem taşıdığı kredili işlerde, kamulaştırma bedeli nedeniyle yaşanan sıkıntılar kredinin kullanılamaması sonucunu dahi doğurmaktadır. Bu nedenlerle, kamulaştırma bedellerine bütçede mutlaka yer verilmelidir. Ayrıca kamulaştırma konusunun ulusal bir sorun olmaktan çıkıp ülkemizin uluslararası yargı organları önünde çok ciddi tazminatlar ödemesine sebep olan kronik bir sorunu haline geldiği bilinmektedir.³⁵

1.6.4. Ekonomik Kriz Sorunları

1985'te GSMH'ye 3.9 milyar dolarlık üretimle katkı sağlayan inşaat sektörü, dolar azında en yüksek üretim rakamına 1993 yılında 13.1 milyar dolarla ulaştı.^(DİE) Ancak ardı sıra patlayan 1994 krizi bu hızlı gidişi durdurdu. Sektör 1994 yılında, 9 milyar doların altında bir üretim düzeyiyle kapattı. Tekrar yükselişe geçen sektör, 1998 yılında eski düzeyini yakaladı ancak bu kez de 1999 depremiyle sarsıldı. Bu dönemde özel sektörde konut yapma çabası minimuma indi. Hem sektöre tüketicilerden talep gelmemesi hem de çürük yapılaşma nedeniyle oluşan güvensizlik inşaat sektörünün 2000 yılına kadar toparlanma çabalarıyla geçirmesine neden oldu. Ancak krizlerle

³⁴ HOZAN, a.g.e., s.48

³⁵ A.g.e. s.56

sarsılan sektör en ağır darbeyi 2001 krizinde aldı. Milli gelirin 146 milyar dolara gerilediği 2001 yılında inşaat sektörünün üretimi 7.6 milyar dolarla 1990'dan bu yana yaşanan en düşük düzeyine geriledi.³⁶

Kriz sonrası toparlanma yılı olan 2002'de de tüketicilerin tasarruf eğilimi sürdü ve durma noktasına gelen kamu yatırımları ve inşaat sektörü 2002'yi 7.5 milyar dolarlık bir üretim rakamıyla tamamladı.³⁷

İnşaat sektörü kriz sonrası ortaya çıkan ekonomik durgunluk döneminden 2003 yılının ilk dokuz ayında önemli ölçüde etkilendi. 2003 yılının son çeyreğinde sektördeki küçülme tersine döndü. 2004 yılının ilk çeyreğinde ise büyüme hızı, sektörün değişime geç cevap vermesi nedeniyle, aynı dönemde GSMH yüzde 12.4 büyümesine rağmen yüzde 2.9 oldu. Söz konusu yılda milli gelir 239 milyar doları aşarak 200 milyar dolarlık sınırı aşarken inşaat sektöründe üretim 8.5 milyar dolara tırmandı.³⁸

Ancak bu dönemde inşaat sektörü küçük çaplı büyürken sanayi ve hizmetler sektörlerinin tetiklediği büyüme milli gelirin dolar bazında yüzde 32 gibi yüksek oranda artmasını sağladı. Bu nedenle inşaat sektörünün toplam üretim içindeki payı yüzde 3.5'e kadar düştü. Bu oran son 17 yılın en düşük düzeyi oldu. Dolar kurunun düşmesinin de önemli bir katkı yaptığı milli gelir geçen yıl ise 300 milyar dolara ulaştı. İnşaat sektörü de ekonomideki canlanmadan nasibini aldı ve hızlı bir büyüme trendine girince sektör krizden sonra tekrar 10 milyar doların üzerinde bir büyüklüğe ulaştı. İnşaat sektörü bu yıl ise deyim yerindeyse patlama yaptığı bir yıl oldu. Milli gelir içindeki payı yine yüzde 4'ler civarında seyretmesine karşın ilk ve ikinci çeyrekte inşaat sektörünün üretim geçen yıllardaki trendin üzerinde oldu. Bu yılın ilk üç aylık dönemde 70.2 milyar doları aşan milli gelire karşın inşaat 2.6 milyar doları geçti. İkinci çeyrekte ise 3.5 milyar dolara ulaştı. İlk iki çeyrekte 6.2 milyar dolara yaklaşan inşaat sektörünün mevsimsel olarak üçüncü çeyrekte de tepe yapacağı düşünüldüğünde sektör bu yılı rekor üretim düzeyi ile de kapatabilir. İkinci çeyrek sonu itibariyle son bir yılda inşaat sektörünün yarattığı değer ise 12 milyar 650 milyon dolara ulaştığını hatırlatmak gerekiyor.³⁹

³⁶ DİE., a.g.e., s.24

³⁷ Sabah , a.g.e. s.12

³⁸ A.g.e., s.13

³⁹ A.g.e. s.15

1.6.5. Dış Proje Kredi Sorunları

Dış Proje Kredilerinin ülke imkanları ya da uluslar arası kaynaklar yolu ile temini konusunda ilgili kuruluşlarımızın özel sektör dinamizmi içinde hareket ederek, sektöre öncülük etmeleri büyük bir gereklilik arz etmektedir.

Türk İhracatı büyük ölçüde Dış Ticaret Müsteşarlığı ve ilgili kurumların belirlediği ilke ve hedefler doğrultusunda şekillenmektedir. Dışişleri Bakanlığı , Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Türk Eximbank gibi Türkiye'nin dış politika, ekonomik hedef ve stratejilerini oluşturan kurumların, yıllık programlarını onaylayan ve ilgili Bakan, Merkez Bankası Başkanı, DTM, DPT, Hazine, Maliye ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarlarından oluşan “Yüksek Danışma ve Kredileri Yönlendirme Kurulu”nun önerileri doğrultusunda belirlenen hedef ülkelere yönelik inşaat sektörü hizmetlerine destek sağlanmaktadır. 1989 yılında ilk olarak eski SSCB'ne açılan ülke kredileri, müteakiben Doğu Avrupa ve Balkan ülkeleri ile Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerine yönelik olarak devam etmiştir. 1987'de kurulan Türk Eximbank, Türk dış politikası çerçevesinde, bağımsızlıklarını kazanmalarının hemen ardından hedef pazar olarak yöneldiği Orta-Batı Asya Cumhuriyetlerinde Türk ihracatçı ve inşaat firmalarının iş üstlenmesini sağlamak ve bölgedeki yüksek politik riske karşı Türk inşaat firmalarını koruyabilmek amacıyla kredi programlarını başlatmıştır. Ülke kredileri uygulamasında Türk Eximbank, alıcı ülkenin dış ticaretini yönlendiren banka ve/veya finansman kuruluşlarına kredi açarak alıcı ülke riskini tamamen üstlenmekte, böylece özellikle inşaat sektörümüzün alıcı (ülke) riskinden arındırılmış bir ortamda yeni pazarlar ve yeni ürünler bazında performans göstermesini sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerin ihracat kredi ve sigorta kuruluşları inşaat sektörlerine daha fazla ve daha çeşitli destek sağlamaktadır. Türk Eximbank'ın bu desteğin sağlanmasında zaman zaman yetersiz kalmış olduğu izlenmektedir.⁴⁰

⁴⁰ TİB, A.g.e., s..65

2. GAZ BETON

2.1. Gaz Beton tarihçesi

19. yüzyılda, çimento ve betonun keşfinden sonra daha hafif ve ısı yalıtımı daha yüksek inşaat malzemesi arayışı, 20. yüzyılın başında Johan Axel Eriksson isimli İsveçli bir mimarın keşfi ile noktalanmıştır. Eriksson; ahşabın özelliklerine sahip -yüksek ısı yalıtımı sağlayan, sağlam, kolay işlenebilen, yanmayan ve çürümeyen- bir yapı malzemesi arayışı içindeydi. O dönemde, ısı yalıtım özelliği kötü, küçük ebatlı ve ağır yapı blokları kullanılmaktaydı. Eriksson, yaptığı çalışma ve araştırmaların sonunda, kuvarsit, kireç ve suyla, oldukça gözenekli bir malzeme üretmeyi başardı. Bütün dünyada, neredeyse sınırsız miktarda ve yaygın olarak bulunan bu hammaddeler, çok sayıda gözeneği olan bir yapı malzemesi elde etmek için procesten geçirilmekteydi. Johan Axel Eriksson, daha sonra literatür adı gazbeton olarak anılacak buluşunu 1924 yılında bu malzemeyi geliştirdiği yerin adı olan küçük İsveç kasabası Yxhult ile, İsveç dilinde beton anlamına gelen betong kelimesinin karışımından elde edilen YTONG adı ile patentlendirdi.

Gazbeton, hassas bir kimyevi prosesle elde edilen, beton veya geleneksel kagir malzemenin, beşte biri ağırlığında, buna ilaveten, içindeki hidrojen habbecikleri sayesinde ısı geçirgenliği de, beşte bir mertebesine indirilmiş, bir cins hafif beton olarak yapı sektöründe aranır bir malzeme oluyordu. Kimyevi reaksiyonda meydana gelen hidrojen habbecikleri dolayısıyla bu malzemeye gazbeton adı verilmiştir. Ytonga olağanüstü ürün özelliklerini veren gözenekleri ve kalsiyum silikatın katı yapısıdır. Bu özellikler; yüksek ve düşük sıcaklıklara karşı mükemmel ısı yalıtımı, kolay ve akılcı kullanım, evrensel uygulama, iş gücü verimliliği ve yüksek enerji tasarrufudur.

Çevre dostu ve enerji korunumlu Ytong, modern çağımızın tüm gereklerini yerine getirmektedir. Üretim sürecinde kesinlikle çevre kirliliği yaratmaz, tehlikeli atıklar oluşturmaz ve ülke ekonomisi için değerli hammaddeler asla heba edilmez. Üretiminde düşük sıcaklıktaki buhar ile sertleştirme süreci enerji tasarrufu sağlar ve enerji yeniden kazanılarak, maksimum enerji geri kazanımı elde edilir. Ytong, 2. Dünya savaşıdan sonra hafiflik ve enerji tasarrufundan dolayı, Alman ekonomi Bakanı Ludwig Erhard

desteğiyle Almanya konut yapımında önemli rol almıştır. Ytong'un endüstriyel üretiminin başlamasının ardından birçok rakip de bu sahada faaliyete geçmiştir. O tarihten bu yana, Almanya merkezinde yapılan devamlı araştırmalar sayesinde, Ytong en ileri teknolojiye ulaşmış ve dünyada yaygın olarak en fazla kullanılan gazbeton olmuştur.

Ülkemizde Ytong Gazbeton Yapı Malzeme ve Elemanları ilk olarak 1950lerde Hilton Oteli inşaatında, Almanya'dan ithal edilerek uygulanmıştır. Bilahare, 1960larda ilk Ytong fabrikası İstanbul Pendik'te, üretime geçmiştir. Bugün dünyada, proses ve kalite olarak bazen birbirinden çok farklı, 50ye yakın, gazbeton markası mevcuttur.⁴¹

2.2. Malzeme olarak Gazbetonun incelenmesi

TS 453'e göre Gazbeton ince öğütülmüş silisli bir agrega ve inorganik bir bağlayıcı madde (kireç ve/veya çimento) ile hazırlanan karışımın gözenek oluşturuvcu bir madde ilavesi ile hafifletilmesi ve buhar kürü ile sertleştirilmesi ile elde edilen gözenekli hafif betondur.⁴²

Gazbetonu oluşturan ana maddelerden biri olan kuvarsit, genel olarak kuvars kumu tanelerinin, silisten meydana gelmiş bir çimento ile birbirlerine çok sağlam şekilde bağlanmalarıyla oluşmuş bir kayaç olup, sedimanter ve metamorfik olmak üzere iki çeşidi vardır. Kuvarsit direnci yüksek, sağlam ve aşındırıcı bir kayaçtır ve öğütülmesi oldukça güç ve pahalıdır. Bu nedenle kuvarsit üretimi, aynı kimyasal bileşimde bulunan kuvars kumu gibi SiO₂ olup, ancak içerisinde çeşitli miktarlarda feldspat, mika, kil, manyetit, hematit, granat, rutil, kireçtaşı vb. bulunabilir. Gazbeton üretiminde kullanılan kuvarsitte, SiO₂ miktarının en az %90, Fe miktarının en fazla %2 olması istenir.⁴³

⁴¹ (Çevrimiçi) www.veribaz.com:443/login.htmlm=1&ul=gazbeton-ve-ytong'un-tarihcesi-453069.html. (Erişim Tarihi: 04.04.2010)

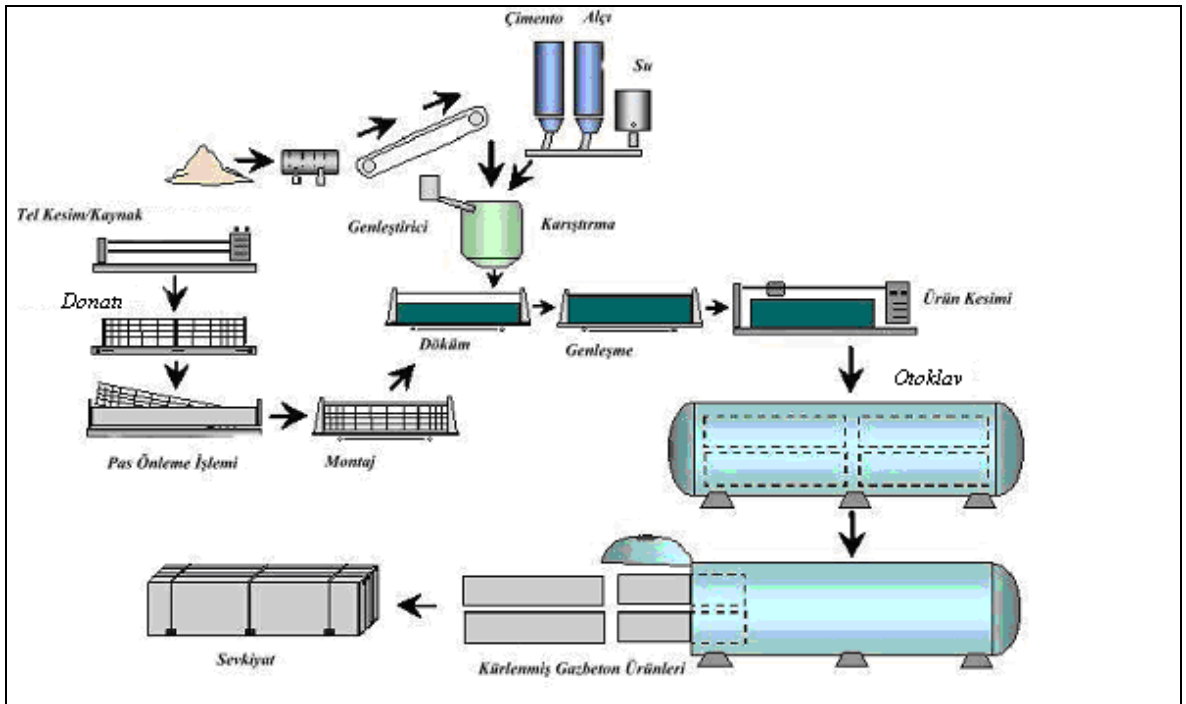
⁴² TSE., **Türk Standartlar Enstitüsü** s.2

⁴³ (Çevrimiçi) <https://www.minning-eng.org.tr/www/7,BYKP/ekutup95/o477/kuvarsit/kuvarsit.htm> (Erişim Tarihi: 04.04.2010)

2.3. Gazbetonun üretim teknolojisi

Gaz Beton gözenekli bir yapı olup, hammaddesi kuvarsit, bağlayıcıları ise çimento ve kireçtir.

Çok ince toz kıvamında öğütülen bu malzemeler, su ve alüminyum tozu ilavesi ile karıştırılarak döküm arabalarına aktarılır. Yanmış kirecin su ile reaksiyona girmesi sonucu açığa yüksek ısı açığa çıkar ve alüminyum tozu da reaksiyona girerek hidrojen gazı açığa çıkarır. İnce toz taneleri halindeki alüminyum tozunun açığa çıkardığı bu toz habbeleri (tanecikleri), gaz beton döküm hamurunun kabarması ve ana özelliği olan mikro gözenekli yapısına kavuşmasını sağlar. Malzemede oluşan kalsiyum hidrosilikat ve alüminyum hidrosilikat sonucunda sertleşme süreci başlar. Belli bir mukavemet derecesine erişildiğinde otomatik çalışan bir kesme makinesinde özel çelik teller aracılığıyla istenen ölçülerde kesilir.



Şekil 3: Gaz Beton Üretim Şeması

Prefabrike donatılı elemanların donatı hasırları, otomatik punto kaynak makinelerinde hazırlanır. Arkasından hasırlar pasa karşı bitümle kaplanır ve döküm arabalarına monte edilerek döküm yapılır. Gazbeton düşük yoğunlukta yüksek basınç

mukavemeti, otoklavlardaki buhar sertleşmesi sonucu elde edilir. Kesimden geçen döküm arabaları otoklavlara alınarak, doymuş buharda 12 atm basınç ve 190 C sıcaklık altında 10 saat sertleştirilir. Böylece malzeme, otoklav çıkışında son mukavemetine ve hacim sabitliğine erişmiş olur. ⁴⁴

2.4. Gazbeton ürünlerinin geri dönüşümü

Gazbeton kullanımının yapılarda bu denli yaygınlaşmasının sonucu olarak bu yapıların ekonomik ömürlerini doldurduklarında ortaya çıkan yıkıntı atıklarındaki gazbetonun tekrar kullanılması, hem ekonomiye hem de çevreye atık değerlendirmesinin bir sonucu olarak katkı sağlayacaktır. Almanya’da yılda yaklaşık 85 milyon ton inşaat atığı oluşmaktadır. Bunların 30 milyon tonu yıkılan binalardan çıkan atıklardır. Bu yıkıntılar içinde gazbeton atıklarının oranı 50 bin ton veya 100 bin metreküp olup üretilen gazbeton miktarı ise 2.23 milyon ton veya 4.45 milyon metreküptür. Bunun anlamı açığa çıkan atık gazbetonun yıllık toplam üretilen gazbetona oranı % 2.25’tir. Artan %97.75’lik gazbeton da halen yapılmakta olan yeni binalarda birikmektedir ve gelecekte bu malzeme bina yıkıntılarında çıkan atıkların basında gelecektir. ⁴⁵

Türkiye’de gazbeton tüketimi yıllık yaklaşık 850 bin metreküp olup, gazbetonun avantajları konusunda kullanıcıların bilgileri arttıkça gazbeton kullanımı da artacaktır. Bu artışa bağlı olarak yapılarda stoklanan gazbeton miktarı da artacak ve bu artışla birlikte kullanım ömrünü tamamlayan binalardan atık gazbetonlar elde edilecektir ve bu atık gazbetonlar geri dönüşü sağlanmadığı takdirde diğer tüm atıklar gibi çevre için sorun olacaklardır.

⁴⁴ Borhan Babür, **Ytong El Kitabı**, Ytong Teknik Yayınları, 1987, s.12.

⁴⁵ Yunus Emre Çiçek, **‘Pişmiş toprak tuğla, bims beton, gazbeton ve perlitli yapı malzemelerinin fiziksel, kimyasal, ve mekanik özelliklerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi’** Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.55-60.

2.5 Gaz Beton Özellikleri

2.5.1. Fiziksel Özellikleri

Malzemenin iç yapısında, 0.5-1.5 mm. Arasında dairesel makro gözenekler vardır. Bu makro gözenekler mikro gözenekler ile çevrilmiştir. Silisli hammaddenin cinsine bağlı olarak beyaz, gri veya pembe olabilir. Yaygın olarak kuvarsit kullanıldığı için rengi beyazdır. Yüzeyleri ise düz veya çizgili-pürüzlü de olabilir.

Özgül ağırlığı, Ortalama gazbeton malzemenin boşluksuz ağırlığı 2.60 kg/dm³ tür.

Porozite oranı, Kuru birim hacim ağırlığı ile ters orantılı olarak değişmektedir.⁴⁶

Isı İletkenliği, üzerindeki makro ve mikro gözeneklerden ısı iletkenliği sağlamaktadır. Malzemenin kuru birim hacim ağırlığı ve nem içeriğine bağlı olarak değişim göstermektedir.

Isıl genleşme, Gazbetonun ısı genleşme katsayısı 20-100 C arasında 0.008 mm / C'dır.

Özgül ısı ise 0.24-0.26 kcal/C olarak bilinir. Erime noktası 1100- 1200 C derecelerde camsılaşmaya başlamaktadır.

Rötre gazbeton bünyesindeki nem miktarı azaldıkça hacim kaybetmekte, arttıkça hacim kazanmaktadır.

Denge nemi, gazbeton ürünü kuru birim ağırlığına ve ortamın bağıl hava nemine bağlı olarak küçük farklılıklar gösterir.

Su emme, ise üretim suyunun açığa çıkan kısmının bünyeden atılırken oluşturduğu kılcal yapıdır. Üretim sırasında karışıma verilen suyun pek az miktarı kimyasal bağlantı ile bünyede kalmakta, serbest kalan kısmı buharlaşma ile bünyeden atılmaktadır. Gözenekli yapısı sayesinde düşük bir buhar geçirgenlik direncine sahiptir. Bu özelliklerle de yapı rahat nefes almaktadır. Malzemenin dona karşı dayanımı da fazladır. Hacimce %75 boşluklu bir yapıya sahip olan ürün kuru hacmin fazlalığını ortaya çıkarır.

Ateşe karşı dayanıklılık ise 450 C'e kadar sıcaklıkta kılcal damarlar oluşmakta fakat 1000 C'lere kadar dayanım göstermektedir.

⁴⁶ BABÜR, A.g.e. s.13

Ses yalıtımı olarak da yüksek gözenekli bir yapıya uygun olmasından dolayı ses enerjisini kolaylıkla ısıya dönüştürebilmekte ve diğer yapı malzemelerine göre 2 dB daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sesin bir kısmı yutulmakta bir kısmı ise yüzeyden yansıtılmaktadır. 0.10-0.27 dB ses yutma özelliğine sahip bir malzemedir.

2.5.2. Kimyasal Özellikleri

Kimyasal etkenlere karşı silikat hidratlardan oluşan alkali bir yapıya sahiptir. Ph değeri 9.5-11.0 arasındadır. Bu bakımdan asidik ortamlardan olumsuz yönde etkilenir. Sülfirik asit, hidroklorik asit, asetik asit yapıya zarar verir. Bu bakımdan deniz suyuna karşı korunmalıdır.

Suda Çözünme ise gaz beton bünyesinde bulunan hidro silikatlar çözünmezler, Ancak üretime giren diğer maddeler, (kum, kireç, çimento veya su) suda çözülebilen tuzlar içerirlerse ortam şartlarında kristalleşme gösterebilirler.

2.5.3. Mekanik Özellikleri

Basınç olarak, kuru birim hacim ağırlığı ve içerdiği nem miktarına bağlıdır. Basınç genelde küp deneyi olarak adlandırılan bir deney ile belirlenir.⁴⁷ Gazbetonun basınç dayanımına etki eden faktörler arasında şekil ve boyut, boşluk oluşturma yöntemi, yükleme yönü, beton yası, su muhtevası, kürleme yöntemi gelir.

Hava gözeneklerinin gözenek yapısı, gözenek kabuklarının mekanik durumu basınç dayanımını doğrudan etkiler. Genellikle basınç dayanımı yoğunluk artışıyla lineer olarak artar. Bunun sebebi, gözeneklerin azalması sonucu yoğunluğun artmasıdır.⁴⁸

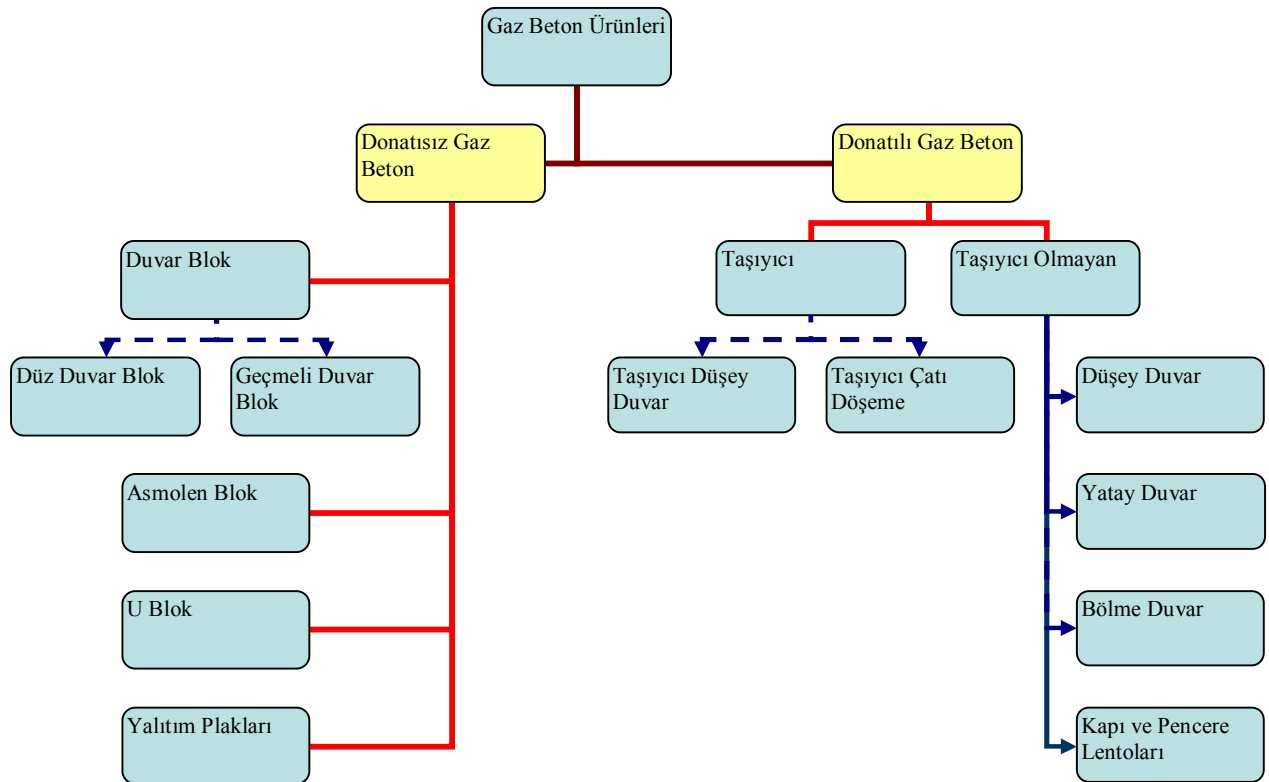
⁴⁷ BABÜR, A.g.e. s.70

⁴⁸ Aytaç Ünverdi, 'Yüksek Sıcaklık Altında Gazbeton Kırıklı Betonların Dayanımlarının İncelenmesi', Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.45.

Kuru Yoğunluk (kg/m ³)	Basınç Dayanımı (MPa)	Elastisite Modülü (kN/mm ²)	Termik Geçirgenlik (W/m°C)
400	1.3-2.8	0.18-1.17	0.07-0.11
500	2.0-4.4	1.24-1.84	0.08-0.13
600	2.8-6.3	1.76-2.64	0.11-0.17
700	3.9-8.5	2.42-3.58	0.13-0.21

Şekil 4: Gazbeton Test Sonuçları

2.6. Gaz Beton Ürünleri



Şekil 5: Gaz Beton Ürünleri Şeması

2.6.1. Donatısız Gazbeton ürünleri

Duvar Blokları, hafif yığma yapılarda yığma duvar ve betonarme yapılarda da dolgu duvar yapımında kullanılırlar. İnce bir sıva tabakası ile kaplanmaları yeterlidir. İki alt gruba ayrılırlar. Düz duvar ve Geçmeli duvar bloklar olarak.

Asmolen Bloklar, Yüksek dış yüksekliğinde, dolgulu dişli döşemelerin oluşturulmasında, ortalama ısı geçirgenlik direnci yüksek dişli döşemelerin oluşturulmasında kullanılır.

U Bloklar, Duvarların içinde bulunması gereken, betonarme hatıl, kolon veya kirişlerin üretilmesinde ahşap kalıp yerine kullanılırlar. Böylece ortaya çıkması olası ısı köprüleri de izole edilmiş olur. Özellikle yığma yapıların duvar üst betonarme hatlarının üretiminde kullanıldığında, dış ve iç duvar yüzeylerinde homojen bir yüzey oluşumu sağlanır. Yüksek duvarlarda, çatı kalkan duvarlarında, baca üretiminde, yağmur iniş borularının gizlenmesinde, yangın duvarları yapımında betonarme yapıların gizlenmesinde kullanılır.

Yalıtım Plakları, Isı yalıtımı yetersiz kalan, eski veya yeni dış duvarların ısı yalıtımında, ısı köprülerinin ortadan kaldırılmasında, üzerinde gezinilen yüzeylerin yalıtılmasında kullanılır.

2.6.2. Donatılı Gazbeton ürünleri

Taşıyıcı olmayan Elemanlar 4 kısımdan oluşur. Bunlar: Düşey duvar, yatay duvar, bölme duvar, kapı-pencere lentoları olarak ayrılmıştır.

Düşey Duvar Elemanları, rüzgar yüküne karşı mukavemetli olması istenen dış duvarlarda, 6 mt. Açıklığa kadar taşıyıcı olmayan iç ve dış duvarlarda, taşıyıcı betonarme veya çelik iskeletin giydirilmesinde, bölme duvar oluşturulmasında, sanayi ve ticari yapıların oluşturulmasında kullanılır.

Yatay Duvar Elemanları, düşey duvar elemanları ile aynı yerde üretilip aynı şekilde kullanılır.

Bölme Duvar Elemanları, küt veya zıvana profili şeklinde üretilirler. Konut, sanayi, ticari yapılarda taşıyıcı olmayan hafif duvar oluşturmasında kullanılırlar. Bu duvarlar gerektiği zaman sökülebilir.

Kapı-Pencere Lentoları, kapı ve pencere üstlerinde kullanılan her iki tarafta da eşit yükseklikte olan ürünlerdir.

Taşıyıcı olan elemanlar ise taşıyıcı duvar ve taşıyıcı çatı elemanları olarak ikiye ayrılır.

Taşıyıcı duvar elemanları, en fazla 3 tam kata kadar konut veya büro yapılarında kullanılır. Ateşe dayanıklı taşıyıcı duvar oluşturulmasında, yangın duvarı oluşturulmasında, havalandırılmalı dış duvarların, iç tabakasında, bodrum kat taşıyıcı dış duvarlarda, baca oluşturmasında kullanılır.

Taşıyıcı çatı ve döşeme elemanları, dinamik yüklerin etkilemediği döşemelerde, sanayi ve ticaret yapılarının sıcak ve soğuk düz çatı uygulamalarında kullanılır.

2.7. Gaz Beton Deneyleri

2.7.1. Basınç dayanımı



Şekil 6: Basınç Dayanımından Bir Görüntü

Basınç deneylerinde kullanılan pres makinelerinden birisi 200 ton kapasiteli, 100 kg hassasiyetli, diğeri ise 300 ton kapasiteli yükleme hızının otomatik olarak ayarlanabildiği makinelerdir. Boy kısılmalarını ölçmek için küp numunelere sonradan takılmış olan 0.01 mm hassasiyetli komparatör kullanılmış ve her bir küp numune için boy kısılması ölçülerek diyagramları çizilmiştir. Pres tablaları arasına yerleştirilmiş numuneler 3 kg/cm²-sn'lik sabit hızla yüklenmiş ve birer ton arayla boy kısılmaları okunmuştur. Basınç dayanımı deneyi, 300, 600, 900° C sıcaklık uygulanmış tüm küp numunelere yapılarak dayanım ve şekil değiştirmelerinin karşılaştırılmasına olanak sağlanmıştır.⁴⁹

2.7.2. Boyutlar ve yüzey özellikleri

Küp numunelerde şekil değiştirmenin belirlenmesi için, numuneye şekil değiştirmenin ölçülmesini sağlayan komparatör takılır ve tek eksenli basınç deneyi aletinde her bir tonda oluşan kısalma okunup kaydedilir. Bu şekil değiştirmeler tüm sıcaklıklara maruz kalmış ve GKA kullanılmış betonlarla kontrol betonlarının hepsi için uygulanıp kaydedilir ve bu verilere göre gerilme şekil değiştirme tabloları ile grafikleri çizilerek karşılaştırma yapılır. Kısılmanın ölçülmesi için kullanılan komparatörün numuneye yerleştirilmesine özen gösterilir ve değerler titizlikle okunur.⁵⁰

2.7.3. Ultrases deneyi

Betonun dinamik elastisite modülü ile dayanımı ve ultrases Geçiş hızı arasındaki ilişki 1950'lerden beri çeşitli araştırmacılara konu olmuştur. Hasarsız deney yöntemlerinin gelişmesi ile birlikte ultrases geçiş süresi yönteminden yararlanarak betonun dinamik elastisite modülü ile diğer özellikleri bulunabilmektedir. Konu ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonunda, agrega ve su oranına bağlı olarak beton dayanımı ve yaşı ile ultrases geçiş hızı arasında bir bağıntının olduğu

⁴⁹ Ünverdi, A.g.e., s.35

⁵⁰ Aytaç Ünverdi, A.g.e., s.35

bulunmuştur. Kanada’da 1960 yılında, Leslie ve Cheesman betondaki çatlakları bulmak amacı ile bu yöntemi kullanmışlar ve Ontario’da bir hidroelektrik barajının beton yüzeyinde oluşan çatlakları belirlemişlerdir.⁵¹

2.7.4. Yüksek sıcaklık deneyi

Beton numunelere yüksek sıcaklık uygulaması özel laboratuvarlarda bulunan yüksek sıcaklık deneyi fırınlarıyla yapılmıştır. Bu fırında sırasıyla 300, 600 ve 900° C’lik sıcaklıklar beton numunelere uygulanır. Beton numunelerin GKA içermesi nedeniyle, kür işleminden sonra her ne kadar kurutulmuş olsalar da yüksek sıcaklıklarda betonun zarar görüp, fırına da zarar vermemesi için, sıcaklık deneyinden önce her numune 1 gün süreyle 100° C sıcaklıkta bekletilir ve bu işlem sonucunda yüksek sıcaklıklara tabi tutulurlar. Yüksek sıcaklık gören beton numuneler, yukarıda açıklanan hasarlı ve hasarsız deneylere alınmışlardır ve bulunan sonuçlar grafiklerle karşılaştırılır.

2.7.5. Kuru birim hacim ağırlığı deneyi

TS 453 standartlarına göre Ytong malzemesi sahip olduğu küb basınç mukavemetine göre sınıflandırılmaktadır. Malzeme kuru birim hacim ağırlığı malzemenin 105 C sıcaklıkta sabit ağırlığa gelinceye kadar kurutulması ve bilhare tartılması suretiyle tesbit edilir. Malzeme basınç mukavemeti 15x15x15 cm boyutlarındaki küblerin belli bir rutubet muhteviyatına ağırlıkça %10 erişinceye kadar kuruması sonucu kırılarak tesbit edilir. Gaz beton malzemesinin basınç mukavemeti ile kuru birim hacim ağırlığı arasında doğrudan bir bağlantı vardır.⁵²

⁵¹ Ünverdi, A.g.e., s.35

⁵² Borhan, A.g.e., s.40

2.8. Türkiye Gazbeton üreticileri birliği

Gazbeton Üreticileri Birliği Derneği" Kasım 1990 tarihinde ölkemizdeki gazbeton yapı malzeme ve elemanları üreticisi firmalar tarafından kurulmuştur. Derneğin ismi Bakanlar Kurulu'nun 20.11.2000 gün ve 2000/1826 sayılı kararı ile verilen izin uyarınca "TÜRKİYE GAZBETON ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ" olmuştur. Türkiye Gazbeton Üreticileri Birliği'nin kuruluş tüzüğünde belirtilen amacı; "ölke sınırları içinde Türk Standartlarına uygun olarak buharla sertleştirilmiş donatılı ve / veya donatısız gazbeton yapı malzeme ve elemanları üreten bir tesise sahip, Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı kuruluşların ortak sorunlarına çözüm arama, mesleki ilerleme ve dayanışmasını sağlama suretiyle teknik ve ekonomik gelişmelerini ulusal çıkarlar doğrultusunda yönlendirmektir." Birlik, standartlara uygun üretim yapan gazbeton üreticisi üyelerinin güçlerini bir araya getirerek;

1. Ölkemizdeki ısınma amaçlı enerji israfına dikkatleri çekmeyi, bu israfın yol açtığı ekonomik kaybı ve çevre kirliliğini önlemek için binalarda ısı yalıtımı kurallarına uyulmasını sağlamayı,
2. Deprem kuşağı üzerinde bulunan ölkemizde deprem yönetmeliklerine uygun çağdaş ve güvenli yapılar inşa edilmesini teşvik etmeyi,
3. Özellikle duvarlarda gazbeton malzeme kullanımını yaygınlaştırmak amacıyla kamuoyu oluşturmayı, eğitim ve tanıtım çabalarını daha etkin olarak sürdürmeyi,
4. Dış ölkelerdeki kuruluşlarla iletişim kurarak bu alandaki teknolojik gelişmeleri izlemeyi ve ölkemizdeki gazbeton üretimini dünya standartlarının üstünde tutmayı,
5. Üyelerin ortak sorunlarına çözümler aramayı, temel hedefler olarak belirlemiş bulunmaktadır.⁵³

⁵³ THBB, Türkiye Hazır Beton Birliği Raporu, 2009

3. STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK KAVRAMLAR

İşletmelerde yönetim ve karar oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. İşletmelerin piyasada tutunabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bir yönetim faaliyetinin olması kesindir. İşletmeler kendi içinde “‘Şu an neredeyiz?’” , “‘Nerede olmayı istiyoruz?’” , “‘Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’” gibi sorulara yanıt arar.⁵⁴ Küreselleşme ile beraber önemi artmaktadır. Bazen herhangi bir adımda elde edilebilecek sonuçlar planlamacıları bir önceki aşamaya geri gönderebilir. Çünkü varsayımlar da değişmiş olabilir.⁵⁵ Askeri alanda strateji ise bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Böylece strateji genel bir harp planından başka bir şey değildir. Gerçekten strateji bilfiil harekete geçirmek, savaşmak yerine bir düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır. Bu bölümde Stratejik Yönetim ile ilgili kaynakları inceleyeceğiz.⁵⁶

3.1. Stratejik yönetim ve özellikleri

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ister gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, isterse nüfus artışı, çevre kirlenmesi ya da savunma konusunda olsun düşüncesizce, plansızca kararlar alınması geleceğimizi tehlikeye atmak demektir. Bazı kişi ve gruplarca plansızlık yüceltilmektedir. Planlamanın gelecek üzerinde birtakım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar. Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak hiç bir şey bilmemekten daha iyidir. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır.⁵⁷ Strateji kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme götürme ve

⁵⁴ Steiner, G.A., **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, New York, 1989, s.15.

⁵⁵ A.g.e., s.16

⁵⁶ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005, s.14.

⁵⁷ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumu Planlı Geçiş**, (Devlet Planlama Teskilatı), 1999, s.52.

gütme” demektir. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.⁵⁸

Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kar yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, iste tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur.⁵⁹

Stratejinin, farklı görüşlerdeki kimselerce farklı tanımları yapılmıştır. Bütün bu tanımlar incelendiğinde, stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır.⁶⁰

- İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- Çeşitli ürün/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik is birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.⁶¹

⁵⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve işletme Politikası**, 1. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.79.

⁵⁹ Başak Karacan ve Özgür Akın , **Stratejik Planlama**, 1999, s.105.

⁶⁰ Dinçer, **a.g.e.**, s.15.

⁶¹ Berna Özsoz, **‘İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan bir örnek’** Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.95.



Şekil 7: Geri Besleme Tablosu

Kaynak: Akyüz 1999

Stratejik planlama, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Günümüz şirketlerini, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç vardır: Tüketici, rekabet ve değişim. Bu kavramlar arasında yer alan değişim kavramı, stratejik planlamayı zorunlu kılan bir kavramdır. Aslında biraz daha derinden incelendiğinde, diğer üç kavramında birbirleriyle yakın ilişkiler içinde bulundukları anlaşılabilir. Çünkü rekabet, değişimin en önemli silahı olup tüketici kavramı da değişimin ve rekabetin gereği olarak büyük önem kazanmıştır. Demek ki günümüz pazarlarını şekillendiren güçler artık stratejik planlamayı da zorunlu hale getirmiştir.⁶²

- İşletmeye yönelik temel sorularla ilgilidir. “Biz hangi iş kolundayız veya hangi iş kolunda olmalıyız?” gibi sorulara cevap vermeyi sağlar.
- Tepe yönetimin aktif olarak katılması gerektiği üst düzey bir faaliyettir.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik planlama gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktadır.
- Stratejik planlamaya göre işletmeler bütün bir sistemdir.
- Stratejik planlamaya göre işletmeler açık bir sistemdir.
- işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütün olarak ele alır.
- Alt kademedeki yöneticilere rehberlik eder.

⁶² Ömer Faruk Akyüz, Değişim, ‘İşletmeler ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.58.

- İşletme kaynaklarının en etkili yoldan dağıtımıyla ilgilenir.
- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Stratejik planlama bir davranış ve hayat seklini ifade eden plan felsefesidir.
- Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, işletmedeki yönetici ve çalışanlar tarafından inanılması gerekir.
- Stratejik planlama bir yönetim biçimidir.⁶³

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört ayrı özellik vardır. Bunlar:

- Zaman süresi ve Ufku
- Verilerin Yapısı
- Verilerin Sayısı
- Organizasyon Seviyesi⁶⁴

3.1.1. Zaman Süresi ve Ufku:

Stratejik planlama uzun süreli bir planlama türü olmakta diğerlerinden ayrılır. Burada şunu da belirtmek gerekir: Her uzun süreli planlama stratejik plan değildir. Örneğin: Uzun süreli yapılmış planlar, finansal planlar, insan kaynakları planlaması, araştırma ve geliştirme planları, baslıca işletmelerle birleşme kaynaşma planları, bir takım yatırımlara son vermeyle ilgili planlar, uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. Bunlar stratejik planın belli bir kısmını oluştururlar. Bundan dolayı zaman süresi ve ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın belli bir bölümünü oluşturur. Çünkü daha önce bahsedildiği gibi stratejik planlar işletmenin bir bölümü ile değil tamamıyla ilgili planlardır. Öyleyse stratejik planlamanın süresi ne olmalıdır? Açıklandığı gibi stratejik planlar tüm planları içerdiğinden en uzun süreli plan olmalıdır. Bunun için verilen rakamsal bir ifade yoktur. Nedeni ise işletmelerin farklı yapıya sahip olması ve farklı sürede planlar hazırlamasıdır. Ancak stratejik planların en az 2-3 yıllık vade taşımasından 20 yıla kadar uzamaktadır.

⁶³ Ersöz, A.g.e., s.95

⁶⁴ Ersöz, A.g.e. s.96

3.1.2. Verilerin yapısı:

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısıdır. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla işletmenin sadece bir bölümüyle ilgilidir. Ancak stratejik planlama işletmenin bütün verilerinin optimizasyonuna yönelik ve heterojendir (farklı verilerden oluşur). Çünkü stratejik planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibarıyla çeşitlilik arz eden bir görünümündedir.

3.1.3. Verilerin sayısı

Stratejik planların verileri heterojen olmakla birlikte sayı itibarıyla diğer planlama türlerinden ayrılırlar. işletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibarıyla diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

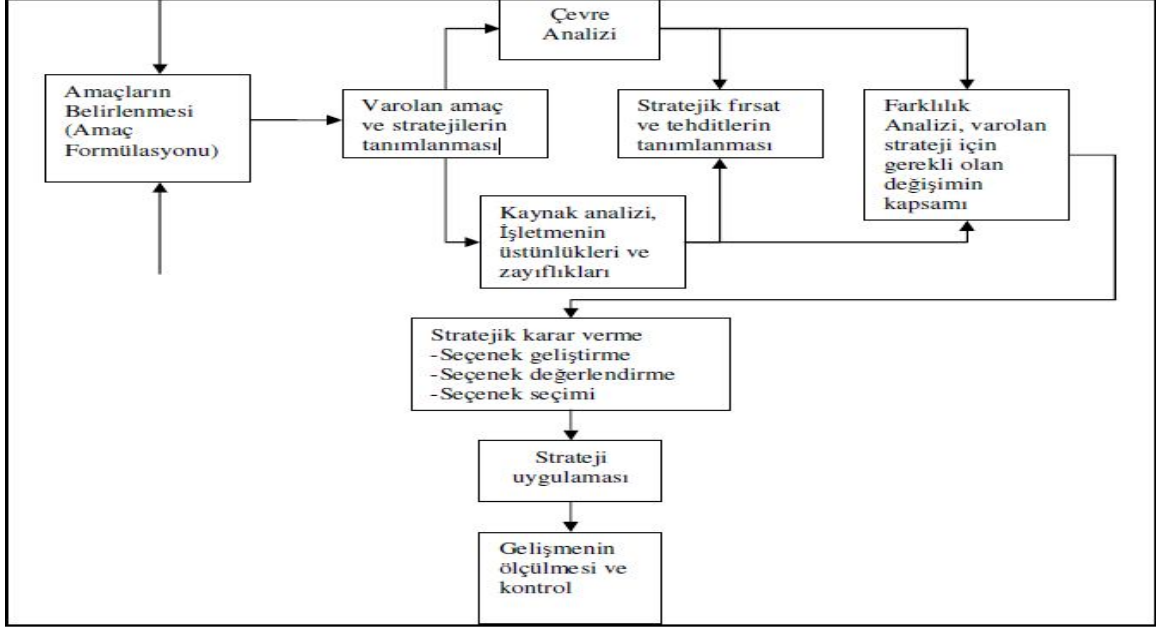
3.1.4. Organizasyon seviyesi:

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş bir planlamadır. Bundan dolayı uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan daha üstün konumdadır ve onlara takip edecekleri yolu gösteren rehber özelliği taşımaktadır. işletmenin tüm iç fonksiyonlarını ve çevreyle ilişkilerini içerdiğinden diğer planlardan daha kapsamlı, işletmenin geleceğini çizdiğinden daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.⁶⁵

Stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizleri kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur.

⁶⁵ Ersöz, A.g.e., s.106

Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasına yöneltici bir etkide bulunur.⁶⁶



Şekil 8: İşletme Stratejik Plan Süreci

Kaynak: Ülgen, 2008

3.2. Stratejik yönetim kavramları

3.2.1. Amaçlar

Amaçlar, İşletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılacak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesinde, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesinde birer araç konumundadırlar.⁶⁷ Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak tanımlanabilir. Amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin

⁶⁶ Songül Kaya, 'İşletme Yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan Kaynakları Planlaması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1994, s.40.

⁶⁷ A.g.e., s.16

çerçeveyi oluşturur. Bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirleyen amaçlar, program ve etkinlikler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Amaçlar Örgütün vizyon, misyon ve ilkeleri ile uyumlu olmalıdır. Bunlara yönelik program ve uygulamalarında başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Öncelikli hedefleri örgüt içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmelidir. Stratejik sorulara yanıt verip, en azından üç yıllık bir süreyi kapsamalıdır. Amaçlar belirlenirken öncelikle süreç ortaya konur. Daha sonra, örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirilir. Paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir ve hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir. Son olarak amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır. Amaçlar hizmetlerin var olan haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyabilmelidir.⁶⁸

Amaçlar, vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. ⁶⁹İşletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenmiş amaçların, herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçülere göre ve dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler şunlardır:⁷⁰

- Amaçlar açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar çalışanlarını motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

⁶⁸ Stratejik Planlama **Kastamonu Education Journal**, Kasım, 2007, , s.2.

⁶⁹ Hayri Ülgen., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 2007, s.185.

⁷⁰ İsmet Koçer, **‘İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları’**, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 48.

3.2.1.1. İşletmenin Amaçları

Amaçları kapsamaları açısından değerlendirildiğinde, Ekonomik amaçlı ve ekonomik olmayan amaçlı olarak değerlendirilebilir.

Amaçların Olumlu ve Olumsuz Fonksiyonları:

- İşletmeyi kendi çevresi içinde tanımlar,
- Çalışanların davranışlarına yön verir.
- Ortak hedefler oluşturur ve yönetim birliği sağlar,
- Alınabilecek kararlara sınırlama getirir,
- Başarıların ölçülmesinde standartlar sağlar,
- Değişiklik düşüncesine test etme imkanı verir,
- Yönetim süreçlerine temel oluşturur.
- Belirli bir amaç üzerinde yoğunlaşmak, diğer amaçların gözden kaçmasına veya ihtimaline sebep olabilir,
- Bütün çalışanların ve örgütün davranışını veya başarılarını sadece bir kavramla değerlendirme yanlışlığına sevk eder.⁷¹

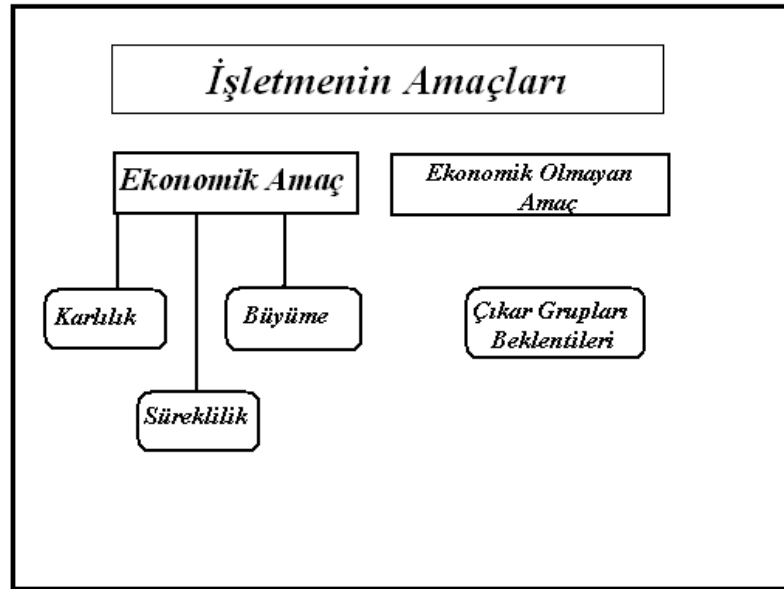
Ekonomik amaçlar: Genellikle işletmenin pay sahiplerinin elde etmek istediği amaçlardır. Dolayısı ile bu amaçlar pay sahiplerinin beklentileri doğrultusunda belirlenir. İşletmenin ekonomik amaçları arasında karlılık, büyüme ve süreklilik başta gelmektedir. Bu amaçlar işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ulaşılması gereken amaçlardır.

- Karlılık: İşletmenin koyduğu sermayeye göre pay sahiplerinin elde etmek istediği getiriye belirtir. Modern yaklaşımda bu getirinin genellikle sektör ortalamasının üzerinde olması esastır. Ancak bazı sorunlu dönemlerde beklenen getiri azalabilir.
- Büyüme: İşletmede sayısal ve nitelik olarak bir gelişim ifade etmektedir. Sayısal gelişim veya bir başka deyişle hacimsel gelişim işletmelerin özelliklerine göre kapasite kullanımında, satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde, varlık büyüklüğünde, niceliksel artışı ifade eder. Nitelik olarak büyüme ise işletme unsurlarının kalite olarak gelişimi ile ilgilidir. Bu

⁷¹ Ömer Dinçer, 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası', İstanbul, 1998, s.58-59.

büyümenin sayısal olarak ifade edilmesi nispeten güçtür. Bir anlamda kalite gelişiminin bir sonucu olduğu ileri sürülebilir.

- Süreklilik: Amacı işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ile ilgilidir. Süreklilik elde edebilmek işletmenin gelişen ve değişen çevresinde rekabet üstünlüğü sağlaması ile ilgilidir. Sadece karlılık ve sayısal olarak büyümek süreklilik için yeterli değildir. Karlı olan, sayısal ve niteliksel olarak büyüyen işletmeler dahi bazen varlığını sürdüremeyecek hale gelebilirler. Karlılık ve büyümeleri rakiplerine göre göreceli olarak düşük olan işletmeler günden güne rekabet üstünlüklerini kaybederler ve sonuçta iş hayatını terk edebilirler.⁷²



Şekil 9 : İşletmenin Amaçları

Kaynak: Ülgen, 2008

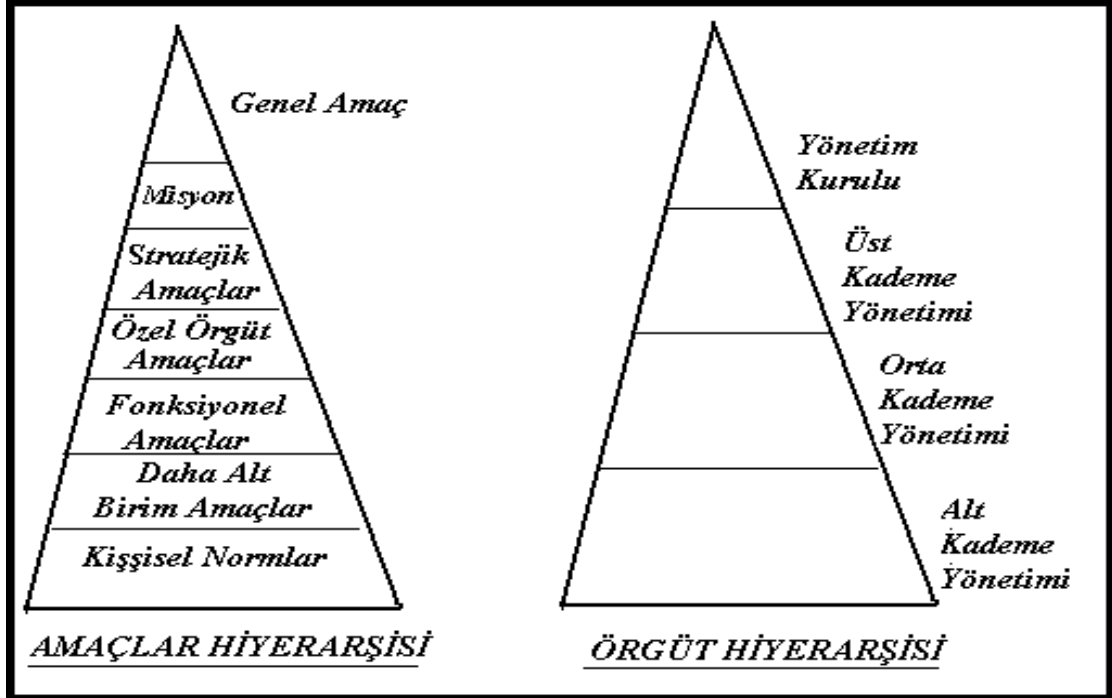
Ekonomik olmayan amaçlar: Genellikle işletmenin bulunduğu çevrede bulunan çıkar gruplarının elde etmek istedikleri sonuçlarla ilgilidir. Bir işletmede pay sahiplerinin başka, o işletmenin faaliyetiyle ilgilenen ve bunlardan olumlu sonuçlar elde etmeyi ümit eden, başka gruplar, sosyal paydaşlar da vardır. İşletmenin çalışanları adil bir ücretin, yanı sıra yaşam kalitelerinin yükselmesini de isterler. Müşteriler verdikleri fiyatın karşılığında mal veya hizmet elde etmek isterler. Tedarikçiler ise verdikleri mal veya hizmetin karşılığını almak isterler. Yerel ve toplumsal kuruluşlar ise yeni iş olanaklarının yaratılmasını, vergilerin vermesini beklerler. Görüldüğü üzere tüm bu

⁷² Ülgen, A.g.e., s.187-189

gruplar aynen işletmenin sahipleri gibi işletmenin faaliyetleri sonucunda elde etmek istedikleri amaçlara sahiptir.⁷³

3.2.1.2. Amaçların Yapısı ve Hiyerarşisi

Stratejik amaçlar, bir bütün olarak işletmeyi kapsar. Ancak işletmelerde bir bölümün, bir bölüm içinde bir kısım veya servisin veya kişinin belirli bir süreçte ulaşmak istediği amaçlar da bulunabilir. Yani işletmelerde genel amaçlar yanında, onlarla bağlı olarak örgütün yukarısından aşağıya doğru inen bir dizi amaç söz konusudur. Bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaçlarla uyum içinde bulunur. Dolayısıyla işletmenin bütününe ilgilendiren genel ve stratejik amaçlar, kendilerine bağlı daha özel amaçların vücuda getirilmesine yardımcı ve hatta sebep olurlar. Diğer taraftan genel amaçlar, alt kademelerdeki amaçlar tarafından desteklenir.



Kaynak: Ülgen, 2008

Şekil 10: Amaçlar Hiyerarşisi ve Örgüt Hiyerarşisi

⁷³ Ülgen, A.g.e.. s.189-190

Bu hiyerarşinin en üst basamağında işletmenin en genel amaçları yer almaktadır. Daha sonra örgüt misyonu, stratejik amaçlar, eğer varsa işletmenin özel amaçları, fonksiyonel amaçlar ve nihayet kişilerin amaçları sırasıyla yer alır. Bu hiyerarşik sıralamada her bir amacın bir diğeriyle uyum içersinde ve bir diğeri destekleyecek mahiyette olması gerektiği tekrar vurgulanmalıdır. Aksi takdirde örgüt içinde her bir bölüm, grup veya kişi kendisi için uygun bir yol tutacak ve örgütün bütünü gözden kaçıracaktır. Bu durumda ise amaçlar, işletmede yönetim birliğini sağlayarak bütünleştirici olacak yerde, tam tersine farklılaştırıcı bir fonksiyon icra edecektir.

3.2.1.3. Sosyal Paydaşların Belirgin Amaçları

3.2.1.3.1. Üst Yönetimin Amaçları

İşletmeye yapılan yatırımlardan alınan karşılığı çoğaltmak ve aynı zamanda da diğer yatırımcıları tatmin etmek doğrultusunda olmalıdır. Ancak genelde işletmenin kontrolünü elinde tutan pay sahiplerini çıkarlarının korunmasına daha çok önem verilir. Hakim pay sahipleri veya kısaca patronlar, üst yönetimin kararlarını ne kadar arttıracığı ve hisselerinin pazarda ne kadar değer kazanacağıyla ilgilenir. İşletmelerin giderek büyümesi, mülkiyet ve sermaye yapısının karmaşıklaşmasıyla birlikte örgütlerin hangi esaslara göre yönetileceği, stratejik olarak hangi amaçlara yöneleceği ve örgütsel kararlarda hangi çıkarların öncelikli olarak dikkate alınacağı gibi, soruların gündeme gelmesi Kurumsal Yönetişim veya bazı yazarlar tarafından yönetişim olarak tanımlanan bir kavrama yol açmıştır.

Son yıllarda daha büyük ve birçok ortağı bulunan işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte üst yönetimin hangi gruba hizmet ettiği, veya edeceği sorusu da ilginç bir inceleme konusu olmuştur. Üst yönetimin sadece hakim bir grup paydaşın karlarını veya çıkarlarını arttırmak için motive olmaları senelerdir sorgulanmaktadır. Özellikle halka açık şirketlerde yönetimi bu açıdan tartışılmaya başlanmıştır.⁷⁴Üst yönetimin en yakın danışma organı yönetim kurulunun amaçlarının da ortakların amaçlarıyla farklılık göstermesi beklenemez.

⁷⁴ A.g.e. s.256

3.2.1.3.2. Kredi Verenlerin Amaçları

İşletmeye kredi sağlayan bankalar ve diğer finansal kurumlar amacı ödünç verdikleri finansal kaynakları faiziyle beraber geri alabilmektir. Bunun için işletmenin sağlıklı bir alt yapıya sahip olmasını isterler. Finansal zorunlulukları olan işletmelerin birleşmeleri veya devirlerinde kredi sağlayan kurum ve kuruluşlar bu şirketlerin stratejik kararlarında etkin rol oynamaya başlarlar. Hatta yüksek borçlanma oranı devam ederse, bu defa stratejik kararlar tümüyle kredi veren kuruluşlar tarafından alınmaya başlanır. Kredi sağlayan kuruluşların amaçları ile kredi kullanan şirketin ortaklarının, yönetim kurulunun ve üst yönetimin amaçları uyuşmaz. Kredi verenler, en büyük yararı kredi kullanan işletmenin etkin olarak faaliyet göstermesi, karlı olması, yeni yatırımlar yapması, iş kapasitesinin geliştirmesi, aldığı kredinin faiz ve ana parasını zamanında ödemesi durumunda sağlar.

3.2.1.3.3. Çalışanların Amacı

İşletmede çalışan profesyonel yönetici, idari ve teknik personelin amacı; Önce yüksek bir ücret, daha sonra iş garantisi, iyi çalışma koşulları, yükselme, takdir, ödüllendirme olanaklarıdır. Bu amaçların üst yönetim ve ortakların amaçları ile uyum içinde olduğu pek söylenemez. Zira üst yönetimin amacı işletmenin karlılığını maksimize etmektir. Yönetim yüksek maaşlar veya primler ödeyerek yüksek giderlere sahip olmak istemez.

3.2.1.3.4. Tedarikçilerin ve Satıcıların Amacı

İşletmenin sosyal paydaşlarından kaynak sağlayanlar, işletmenin üretimi için gerekli olan hammadde ve yardımcı malzemelerle ara malları temin eden kişi veya kuruluşlardır. Bunlar da işletme sürekli iş yapmak, iyi fiyatla mal veya hizmet vermek, ödemeleri peşin veya mal tesliminde almak isterler. Tedarikçiler ve satıcılar satış ve finansman giderlerini mal veya hizmetlerini pazarladıkları işletmeye yüklemek

isteyeceklerdir. Bu da işletme de bir gider kaynağı oluşturacaktır. Bu durumda her iki grubun çıkarları çakışacaktır. Bu durumda kaynak sağlayıcılar ve satıcılara yönelik bazı motive edici yöntemler uygulanarak, ortak çıkarlar geliştirilebilir.

3.2.1.3.5. Müşterilerin Amacı

Müşterilerin amacı kaliteli ürünü, sürekli olarak, en uygun fiyata satın almak ve bulunan bir tatmin duymaktır. Müşteri olmadan üretimin bir anlamı olmayacağından, işletmenin paydaşlarının çıkarlarını da göz ardı etmesi mümkün değildir. İşletme mal veya hizmeti satarken, fiyatlandırırken, pazarlarken müşterinin kalite, renk ve moda anlayışları ile gelir düzeylerini dikkate almalıdır.

3.2.1.3.6. Toplumun Amacı

İçinde bulunduğu çevrede mal veya hizmetleri üretirken bir yandan da toplumun çıkarlarını gözetmesi, devlete ve kamuya karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi, vergilerini zamanında ödemesi, çevresini koruması ve destek olması, güvenli ürünler satması, çalışanlarına adil davranması, destek olması, özetle “Sosyal Sorumluluklarını” yerine getirmesi gerekir.⁷⁵

3.2.2. Misyonlar

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.⁷⁶

Örgüt Misyonu ve temel amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur. Örgüt Misyonu ‘Paylaşılan değerler’ veya ‘ortak inançlar’ demektir. Herhangi bir işletmenin hayatını

⁷⁵ A.g.e. s.62-63

⁷⁶ Mehmet Demir., **Büyük Türkçe Sözlük**, Pınar Yayınları, Ankara, 2009, s.700.

devam ettirebilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini içeren, bir dizi sağlam inancının olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. İşletme de Misyonun temel felsefesi, karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, örgütün tabanındaki, bütün insanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır.⁷⁷ Misyon aynı zamanda işletmenin paydaşlarını ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve kaynakları ifade eder.⁷⁸ Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu Pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlananın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.⁷⁹ Misyon, bir işletmenin varlığını temel amacını tanımlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir.⁸⁰ Örgütün misyonu Bir işletmenin misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır:

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.
- Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
- Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, strateji belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
- Örgütün sorumluluğuna ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

⁷⁷ A.g.e. s.61-62

⁷⁸ Kotter J.P., **Vizyon Strateji ve Liderlik**, Executive Excellence,y.y, 2007, s. 2-16.

⁷⁹ Selen D., “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, Nevşehir, 2000, s.188.

⁸⁰ James H.D., James M.G., **Fundamentals of Management**, 5.Baskı, 1987, s.383-384.

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, misyon, stratejinin temelidir. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır.⁸¹

Bir işletmenin önemli ve ortak bir duyguyla gerçekleştirmeye çalıştığı amacını ve o örgütün inançlarını ifade eden bir tanım veya evraktır. Bir misyonun ifadesi dört önemli ögeyi içermelidir:

1. Amaç: İşletmenin var oluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışmaların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
2. Strateji: İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararını içerir.
3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.
4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleridir.⁸²

3.2.3. Hedefler

Hedefler, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamalardır. Hedeflerin bir özelliği, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.⁸³ Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle hedefler, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük ölçülebilir “alt amaçlar”dır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Hedefler;⁸⁴

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

⁸¹ A.-S. Young, “Creating a Senos of Mission”, **Long Range Planning**, Cilt: 24, Ağustos, 1991, s.10-14.

⁸² Richard K., A’dan Z’ye İşletme ve Finans: Araç, **Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber**, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997, s.242.

⁸³ Şafak Ertan Ç., Kenan Mehmet E. ve Tarık Zeki Ş., **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: İlksan Matbaası, 2007, s.15.,

⁸⁴ Sinan G., “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, s.70-71.

Hedefler belirlenirken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde etmek için bir amaç saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır.⁸⁵

3.2.4. Vizyon

Vizyon (öngörü, öngörü, ufuk); örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesidir. Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon; olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır.⁸⁶

Vizyon, bir organizasyonun gelecekte içinde bulunması istenen durumdur. Tipik bir vizyon, organizasyonun nihai hedefini tanımlar. Vizyonun gerçekleştirilmesi beş, hatta on yıllık bir süreçte mümkün olabilir.⁸⁷

Vizyon ne bir tahmindir, ne de şu anda görülen bir düştür. Vizyon, gelecek için bir tutum ve işletmenin görünüşünün/durumunun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili somut bir fikirdir. Bu bağlamda vizyon, gelecekte işletmenin müşteriler için nasıl değer yaratacağı, kendini diğer işletmelerden nasıl farklılaştıracağı, endüstri ve sektörde nasıl rekabet edeceği, gelecekteki konumunun ne olacağı konularında bilgi verici bir özelliğe sahiptir.⁸⁸ Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir.⁸⁹ Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan ancak gelecekte başarılmasını düşündüğü,

⁸⁵ Rüyam K., “**Stratejik Planlama Süreci**”, Kastamonu Eğitim Dergisi, cilt 16, 2008, s.67

⁸⁶ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, s.70-71.

⁸⁷ Berrak Çelik, **Vizyon Oluşturması ve Korunması**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, s.55.

⁸⁸ D.F.Abell, “The Future of Strategy is Leadership”, **Journal of Business Research**, Cilt: 59, 2006, s.310-314.

⁸⁹ Sedef Telen, “**Vizyon ve Misyon Kavramları ile İşletmeler Üzerindeki Etkileri**”, Yüksek Lisans Tezi, s.1., 2006, s.55.

yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen, o kişinin kendisine özgü düşünceleridir.⁹⁰

1. Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
2. Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
3. Her yöneticinin, kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç-gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini, bunların miktarını, çeşitlerini yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerinin değerlendirilmesini ve açıklamasını gerektirir.
4. Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
5. Vizyon, açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
6. Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları, kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.
7. Vizyon, yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.⁹¹

Vizyon ifadesi tek başına ele alındığında birkaç sözden ibaret kalır. Bu tür bir ifadenin ilan edilmesi organizasyon üyelerinin geçmişte yapılanlardan farklı olarak neleri değiştirmeleri ya da eklemeleri gerektiğini onlara bildirmez. Vizyonun gerçekliğe dönüşebilmesi, ancak stratejik yayılma süreci ve stratejik planla mümkündür. Aksi halde vizyon ifadesi, organizasyonun neyi başarmak için uğraştığını hatırlatan bir söz olmanın ötesine gitmez. Vizyonun faaliyete geçirilmesi, eylemlerle mümkündür.⁹²

Bir Vizyon oluştururken dikkat edilmesi gereken konular:⁹³

- Hisse sahiplerinin müşteri gibi ele alınarak vizyonun özellikle onlara odaklanan şekilde düzenlenmesi,
- Stratejik planın yazılmasının ardından daha fazla iş yapılmadan

⁹⁰ Eren, **a.g.e.** s.18-19

⁹¹ **A.g.e.**, s.20

⁹² **A.g.e.**, s.34

⁹³ Koçer, **A.g.e.**, s.10

yürütülebileceğinin düşünülmesi,

- Vizyonun müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere ve diğer iç ve dış müşterilere yarar sağlayacağının açıklanamaması,
- Gerçekleştirilmesi son derece kolay ya da son derece zor bir vizyon yaratılması,
- Global ekonomide gerçekleşen hızlı değişimlerin gelecek 3-5 yıllık döneme olan etkilerinin düşünülmemesi,
- Vizyonun yaratılmasına her kademedeki kilit çalışanların dahil edilmemesi,
- Rakiplerle kıyaslama yapılamaması ya da geleceğe dönük ihtiyaçlar, organizasyon içi yeterlilikler ve dış trendlere ilişkin mevcut bilgi kaynaklarının tümünün dikkate alınmaması.

3.2.5. Swot Analiz

İngilizcedeki Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (Tehditler) kelimelerin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT'un Türkçe karşılığı olarak FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) da kullanılmaktadır. Ancak ülkemizde stratejik yönetim çalışmalarında ve uygulamalarda bu matris İngilizcedeki karşılığı gibi SWOT olarak adlandırılmaktadır ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları sürekli değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde de müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürmektedir ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir.

Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır.

Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanılmaz. Bunun da ötesinde, işletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır.

Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edeceği üzere, işletmelerde stratejiler zayıflıklar, üzerine kurulmaz. Belirlenen zayıflıkların, mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmelerin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin başarılarını izleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır.⁹⁴

3.2.6. Benchmarking

Benchmarking(kıyaslama), yönetsel bir araç olarak yurtdışında uzun yıllardır kullanılmasına karşın Türkiye’de yeni sayılabilecek bir tarihe sahiptir. Bu nedenledir ki ülkemizde benchmarking(kıyaslama) yeni öğrenilen ve uygulanmaya yeni başlamış bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Benchmarking’in henüz Türkçede, birebir karşılık olarak benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte Türkçe karşılık olarak en çok “Kıyaslama” sözcüğü kullanılmaktadır.

Ekonomi İşletme Sözlüğünde, Benchmark kelimesi; kıstas ölçüt, kıyas olarak tanımlanmıştır. Benchmarking kelimesi ise; kıyaslama yaparak performans ölçme olarak geçmektedir.⁹⁵

Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama (best practice)”yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır.⁹⁶ Benchmarking’i, kendisinden itibaren ölçümler yapılabilmesi için kullanılan daha önceden hesaplanmış bir pozisyonun eksper işareti

⁹⁴ Ülgen, A.g.e., s.160-161

⁹⁵ BEDÜK, Aykut, **Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

⁹⁶ AKTAN C.Can; **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s.66.

olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma dayanarak, benchmarking; en büyük rakiplere ve endüstri liderlerine karşı organizasyonel mal, hizmet ve süreçlerin ölçümünde sürekli devam eden bir strateji ve sonucunda üstün çıkışa (ürüne) ulaşmayı sağlayan performans standartlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Benchmarking, işletmede iç ve dış ürün ve süreçler arasındaki boşlukları dolduran ve değişim için gerekli olan bir süreçtir. Benchmark'lar, bir kez karar verildi mi neyin değişmesi gerektiğini belirtirler, hangi organizasyonel performansın değerlendirileceği ile ilgili model sağlarlar. Takımlarla gerçekleştirilen Benchmarking birçok farklı içerikte kullanılmaktadır.⁹⁷ Benchmarking bir işletmenin kendini, rakipleri veya sektörü dışı işletmelerle kendi uygulamalarını karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelen bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme aracıdır.⁹⁸ Benchmarking aslında gelişmenin ve performans artırmanın bir yoludur, yönetsel bir araçtır. Öncelikle zayıf yönlerimiz yada geliştirmek istediğimiz yönlerimizi ortaya koymak ve de işletmenin tüm zayıflıklarını analiz etmek gerekir. Bir yönetsel araç olan benchmarking'de "öğrenme" kritik başarı faktörüdür. Benchmarking, öğrenmeyi ve gelişmeyi ortaya koyan bir araçtır.

Başka bir deyişle benchmarking; sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyilerden öğrenerek bu öğretileri, kendi iç dinamiklerine uygun, işletme amaç ve değerleriyle paralel, kendini sürekli geliştiren yönetsel bir araçtır. Kısaca benchmarking, başarılı uygulamalardan öğrenmedir.⁹⁹ Benchmarking de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalamak ya da diğer rakipler ile bir kıyas prosesi oluşturarak öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya ulaşmaktır. İşte bu nokta da benchmarking, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların ışığında benchmarking, en iyiden de iyi olma araştırmalarının uygulamasıdır. Benchmarking yalnızca kendi kurumlarının iç süreçlerini değil, kendilerine rakip olsun ya da olmasın, başka firmaların iç süreçlerinin de incelemesi özelliği nedeniyle sınırları son derece geniş ve de pek çok alanda uygulanabilir bir yöntemidir. Aslında benchmarking, öğrenmeye ve uygulamaya yönelik, karşılaştırma ve sürekli gelişme sürecidir. Ama gene de tüm bu

⁹⁷ A.g.e BEDÜK, s.40

⁹⁸ İsmail, Dalay; **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2002, s.95.

⁹⁹ Işıl Pekdemir, Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek, İstanbul, ARC Yayınları, No:8, 2000, s.15.

tanımlamaların özünde bulunan ve aynı kelimelerle olmasa da aynı şeyi anlatan ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ölçümleme yaparak referans belirleme
- Kıyaslama için en iyilerden seçim yapma
- Öğrenme ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi
- Rekabet gücünün artırılması
- En iyi olma
- Benchmarking alışkanlığının devam etmesi
- Sürekli gelişim

Bu anlamda benchmarking'in işletmeye sağladığı rakiplerine karşı üstünlük sağlama ve rekabet gücünün artırılması konusundaki katkısı bu kavramın önemini vurgulamaktadır.¹⁰⁰

3.2.6.1. Benchmarking Kavramının Gelişimi

Benchmarking, teknoloji transferini sağlamada, verimlilik ve kalitenin iyileştirmesinde büyük fayda sağlamaktadır. Bu kavramlar ise bir işletme için önemli kavramlardır. İşletmeler ve toplum, bilgi ve teknoloji esasına dayanmakta, verimlilik artışı, birim maliyetler ve fiyatlardaki düşüş, kalite seviyesindeki iyileşme giderek artmaktadır.¹⁰¹ İşletmelere, bugün kazandığı başarılar ve liderlik vasıfları, çağımızın hızla değişen ve gelişen yapısı dolayısı ile yarınları garanti edememekte bu da işletmelerin kendilerini sürekli yenileme, öğrenme ve bilgi kullanımına önem vermeye sevk etmektedir. Benchmarking bu noktada hızla yükselen değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking'in ortaya çıkışı ve gelişimi bu nedenle önemlidir.

İşletmelerde rekabet ve üstünlük 1960'larda üretim üstünlüğüyle, 1970'lerde maliyet üstünlüğüyle, 1980'lerde kalite üstünlüğüyle, 1990'larda hız üstünlüğüyle sağlanırken¹⁰²2000'li yıllarda ise rekabet "bilgi üstünlüğü" ile olacaktır. Bu da benchmarking'in bilgi akışını sağlama ve öğrenme sürecini başlatma özelliği dolayısı ile

¹⁰⁰ KOKAKAHYAOĞLU, Kürşat Değişim Mühendisliğinde Kıyaslama ve İnşaat Sektörüne Yaklaşımları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.55

¹⁰¹ Bedük, A.g.e., s.45

¹⁰² Özer, A.g.e., s. 55

işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını saptayarak eksiklikleri kıyaslamaya göre ölçümleyip, gerekli olan bilgi akışını sağlaması yönü, en azından 2000’li yılların başlarında önemini koruyacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir. Kıyaslama çalışmalarının öneminin artmasında 1951 yılında Japonya’da “Deming Ödülü” ile başlayan çeşitli kurumların, başarılı şirketlere verdikleri ödüllerin etkisi olmuştur.¹⁰³

Küreselleşmeyle önemli hale gelen gelişmeler ve değişen anlayış, özellikle Amerika ve Avrupa’da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bununla beraber Japonya’nın başı çektiği “Kalite Devrimi”nin Batıyı da etkisi altına almasına yol açmıştır. Benchmarking de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış önemli bir yönetsel araç olmuştur.

Benchmarking, ilk olarak 1980’lerin başında işletmelerin rakiplerini geçmek için yeni yollar aradığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Daha önce pek çok işletme pazardaki yerlerini belirleyebilmek için rekabetçi analiz ve sayısal karşılaştırmalardan yararlanmışlardır. Benchmarking’den bahsederken, gerçek kökeni olan ve ortaya çıktığı tarih kesin olarak belirtilemeyen “Dantatsu” kavramından da bahsetmek gerekmektedir. Ayrı ayrı ele alındığında “dan” kelimesi Türkçede “derece”, “tatsu” kelimesi ise ayakta durmak, hareket etmek, harekete geçmek manasına gelmektedir. Bu iki kelime bir arada ele alındığında şöyle yorumlanabilir; hareket etmek, derece yapmak yani sürekli bir hareketi ve gelişimi ifade eder. Zaten günümüzde kullanılan “benchmarking” kelimesinin özünde de bu anlam yatmaktadır. Japonya’da benchmarking’e eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En iyinin en iyisi olmak” anlamı da çıkmaktadır. Çevreye karşı duyarlılık, bir işletmenin öğrenme ve uyum sağlama yeteneğini gösterir.

104

3.2.6.2. Benchmarking Özellikleri

Benchmarking, işletmelerin; lider pozisyonunu yakalamak, global bir dünya işletmesi olmak, işletmenin çıtasını sürekli yükseltmek, rekabet gücü sağlamak, sürekli bir gelişim ve değişimin yakalanması gibi amaçlarla yapılmaktadır. Özellikleri ise;

¹⁰³ Pekdemir, a.g.e. s.60

¹⁰⁴ Özer, a.g.e, s.61

- Lider Olmak: Benchmarking, en iyi rakiplerinin pozisyonunu elde etmeyi ve daha ileriye gitmeyi sağlar.
- Sınırsız Kıyaslama Alanları: Kıyaslama yapılacağı alanlarda, sektör içi/dışı yada büyük işletme/küçük işletme, hizmet/mal, ülke içi/dışı diye sınırlama koymadan hemen her türlü alanda uygulanabilirliği olması itibariyle sınırsız gelişimin kapısını açar.
- Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek: İşletmelerin benchmarking yapmasında ki ana amaçlardan birisi de rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır.
- İyilerden Öğrenme: Benchmarking, en başarılı olanlardan öğrenme şansını verir. Bu işletmelere “en iyi olma” yolunu da açar.
- Öğrenileni İşletmeye Adapte Etme: Benchmarking için işbirliği yapılan işletmelerden öğrenmeyi sağlar ve öğrenileni, kendi birimlerinde uygulayabilme şansı verir.
- Kendini Kontrol Etme ve Ölçümleme: İşletme, benchmarking uygularken, alınan bilgilerle kendini kıyaslama ve ölçümleme şansını yakalar ve gelişmesi gereken birimlerini öğrenir ve zayıf yönlerini geliştirme fırsatını yakalar.
- Çıta Yükseltme ve Yeni Hedefler Belirleme: Benchmarking, başarılı ve sürekli bir şekilde uygulandığında, işletme kendine yeni yeni hedefler belirleyecek ve sürekli bir gelişim ihtiyacı hissedip kalite ve rekabet derecesini artıracaktır.
- İyileştirme Yapma ve Üstün Performans: Benchmarking, maliyet düşürme, müşteri tatmininin sağlanması ve ayrıca kalitenin iyileştirilmesini sağlar. Üstün bir performansın yakalanmasına katkıda bulunur.
- Değerlendirme ve Rakiplerin Takibi: Benchmarking, sürekli bir inceleme ve değerlendirmeyi gerekli kıldığı gibi başarıya ulaşmak için rakipleri hakkında sürekli bilgi alma ve rakiplerini gözlemleme zorunluluğunu beraberinde getirerek işletmeye avantaj sağlar.¹⁰⁵

Benchmarking’in özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, sadece benchmarking’in ne olduğunun değil aynı zamanda ne olmadığının da belirtilmesi gerekir.¹⁰⁶

- Benchmarking, kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.

¹⁰⁵ Kocayahyaoglu , a.g.e., s.55

¹⁰⁶ Özer, a.g.e. s.68

- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir
- Basit yanıtlar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama, taklit ya da endüstriyel casusluk değildir
- Hızlı ve basit bir süreç değildir
- Geçici bir heves değildir. Yönetsel aracın içeriği, önemli noktaları, sınırlamaları ve ne olmadığı belirtildikten sonra özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- Benchmarking sürekli bir süreçtir,
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir,
- Yeni fikirler edinmek için faydacı bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir,
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir,
- Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

3.2.6.3. Benchmarking Yararları

Benchmarking, başka kuruluşlar hakkında, onların kullandıkları metotlar, süreçler ve performans düzeyleri hakkında bilgi sağlayarak daha iyiye ulaşmak için kalite iyileştirme çabalarına olanak sağlamaktadır. Başarılı benchmarking beraberinde finansal olmayan kazançları da getirir. Bunlar¹⁰⁷

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme
- Ölçme alışkanlığı geliştirme
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma
- Sektörün içinde ya da dışında en iyi kuruluşları bulma
- Onlar gibi uygulamalar sahip olmayı isteme
- Öğrenme kültürünü geliştirme
- İlgili iş alanlarının eğilimlerini tahmin etme
- Kısa ve uzun vadeli stratejik planlar geliştirme

¹⁰⁷ Pekdemir, a.g.e, s.68

- Kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler oluşturma
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ürün, çıktı ve süreçleri kıyaslama olanağı bulma
- En iyi iş uygulamalarının farkında olma
- Müşteri tatminini sağlama
- Sürekli problem çözme durumunda olma
- Sürekli en iyinin arayışında olma
- Motivasyonu artırma gibi finansal olmayan yararları vardır.

3.2.6.4. Benchmarking de Yapılan Hatalar

Benchmarking uygulanırken organizasyonun uygun bir şekilde yapılanmaması,

- Benchmarking çalışmasının niyet edildiği amacından sapması ya da uzaklaşması,
- Benchmarking de uygulama için kurulacak takım sayısının çok fazla ya da az oluşu (ideal takımın 6 ile 8 kişi arasında olması beklenir) ve takım üyeleri incelediklerini ölçebilmeli ve değerleyebilmelidir,
- Düzenli değerlendirme ve brifinglerle müşterinin ve işletme çalışanlarının bilgilendirilmemesi,
- Değerlendirilecek spesifik konu ve standartlara konsantre olmada başarısızlık,
- Benchmarking takımı çalışmaları için gerçekçi olmayan performans programları belirlemek. Çok sıklıkla, fazla istekli yöneticiler; üç ya da dört haftada benchmarking çalışmasının tamamlanmasını istemeleri gibi,
- Benchmarking çalışması için hatalı ev sahibi şirketlerin seçimi,
- Çok fazla bilgi toplamak ve sonra neyin alakalı olduğunu bulmak için hepsini ayırmaya çalışmak,
- Benchmarking prosesinde sayısal veri toplarken, bu sayısal verilerin gerisindeki niteliksel verileri ihmal etmek. Benchmarking'de anahtar başarı faktörü; ölçümleme ile “en iyi uygulama”ya yönelik öğrenmedir. Bu suretle de işletmenin kendine özgü imalat, dağıtım ve pazarlama ürünlerini düzeltmek,

iyileştirmektedir. Karşılaştırmada işletme; en dirençli rakiplerinin ve bizzat kendi işletmesinin anahtar başarı faktörlerini düşünmelidir.¹⁰⁸

3.2.6.5. Benchmarking Türleri

Benchmarkingın rekabet üstünlüğü elde etmede ki katkısının büyük olması dolayısı ile günümüz işletmeleri için adeta olmazsa olmazlar arasına girmiştir. İşletmelerdeki önemi daha da artmıştır ve öyle görülüyor ki artmaya da devam edecektir.

Genel hatlarıyla özetlemek gerekirse benchmarking:

1. Odaklanılan noktaya göre:
 - Ürüne odaklı benchmarking
 - Sürece odaklı benchmarking
 - Stratejiye odaklı benchmarking
2. Seçilen ortağa göre:
 - İçsel benchmarking
 - Rekabetçi benchmarking
 - Sektör dışı benchmarking

Olarak sınıflandırılabilir.¹⁰⁹

3.2.6.5.1 Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Odaklanılan noktaya göre benchmarking türleri genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır:

Ürüne Odaklı Benchmarking; En çok kullanılan benchmarking türlerindendir. Bu benchmarking türünde; rakibimiz olsun olmasın, ürün geliştirme ve müşteri tatmini konusunda , diğer bir işletmeyle benchmarkinge gidilmektedir. Yeni bir ürün geliştirmede yada zaten var olan bir ürünümüzü geliştirmede ürüne odaklı benchmarking aracı kullanılmaktadır. Japonya’da en yaygın benchmarking türü, Japon

¹⁰⁸ Pekdemir, a.g.e, s.69

¹⁰⁹ A.g.e. s.70

işletmelerin “ben de” mantığını yansıtan ürün odaklı benchmarkingdir. Japonlar yeni bir ürün gördüklerinde ya da var olan bir ürüne yapılan yenilikleri gördüklerinde, kısa bir süre içinde “ben de” mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadırlar.¹¹⁰

Sürece Odaklı Benchmarking; Çeşitli kaynaklarda, “Sonuca odaklı benchmarking”, “İşlevsel benchmarking”, “fonksiyonel benchmarking” yada “jenerik benchmarking” olarak ele alınmıştır. Sürece odaklı Benchmarking çalışması yapılırken sürecin kendisine ya da sonuçlarına odaklanılmaktadır. Süreç yada diğer adıyla proses odaklı benchmarkingde, mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl uyguladığı incelenir ve incelemenin sonuçları kendi işletmemize uyarlanır.¹¹¹

Stratejiye Odaklı Benchmarking; En iyiyi bulmak için, başarılı bir stratejinin oluşturulmasının sağlanması maksadıyla, en iyi olan işletme stratejilerine bakarak, kendi işletmemizle karşılaştırmak suretiyle uygulanan bir benchmarking türüdür.

Stratejik benchmarking, başarılı işletmelerin uyguladıkları stratejileri ve bu stratejiler içindeki temel unsurların mercek altına alınması ve kıyaslamaya tabi tutulmasıdır. Stratejik benchmarking, hem zor hem de uzun vade gerektiren bir benchmarking türü olduğu için pek yaygın kullanılan bir tür değildir. Bu durum, bu benchmarking türünün diğerlerine göre daha önemsiz olmasından değil, uygulama sürecinin zorluklarından ve ancak uzun vadede verimli sonuçların alınabilmesinden kaynaklanmaktadır. Stratejik benchmarking kavramı, “Stratejik Planlama” kavramı ile yakından ilişkisi olduğundan sorumluluk alanı daha çok üst düzey yöneticileri kapsar.¹¹²

3.2.6.5.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

İçsel Benchmarking İşletme içindeki, benzer süreçler kıyaslanır. Böylece kendi iç süreçlerimiz kıyaslanırken aynı zamanda işletme dışına bilgi sızdırılmamış olur. Ancak içsel benchmarkingün küçük işletmelerde uygulanması bazen mümkün olmamaktadır.

¹¹⁰ Özer, a.g.e.

¹¹¹ Dalay, a.g.e.

¹¹² BUMİN, Birol, ERKUTLU, Hakan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama(Benchmarking) İlişkileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, Sayı:1.

İçsel benchmarking, işletmenin bir bölümündeki faaliyetlerin iş süreçlerinin diğerlerine oranla daha etkin ve verimli olduğu varsayımından hareket eder. İçsel benchmarkingın amacı, bir işletmenin kendi iç performans standartlarını belirlemektir. Pek çok işletme, en iyi içsel süreçlerini karşılaştırıp, elde ettiği bilgileri diğer bölümlere aktararak anında kazanç sağlayabilmektedir. Bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek ve de en iyi olmak için benchmarking uygulamaya karar verdiğinde yapabileceği en doğru davranış öncelikli olarak içsel benchmarking yapmasıdır.

Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz¹¹³

- İşletme, kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır,
- Eksiklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp, verimlilik ve performansını artıracaktır. Böylece daha etkin olacaktır,
- Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini bu uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da daha sonraki çalışmalarında işini kolaylaştıracaktır,
- İşletme, çözüm kendi içindeyken, arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

Rekabetçi Benchmarking; Rakip firmaların süreçlerinin doğrudan incelenmesine dayalı bir benchmarking türüdür. Amacı ise; rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri teşhis ederek, bu bilgileri kendi işletmemizdeki süreçlerle kıyaslamaktır. Böylece rakibimizin, bizden hangi yönden üstün olduğu ve neden üstün olduğu araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlar işletmemizin yapısına uygun şekilde uyarlanarak kalite iyileştirilmesi, performans artışı ve rekabet gücünün artmasını sağlanmaktadır. Bu tip kıyaslama aynı müşteri tabanına mal ve hizmet sunan kuruluşlar arasında yapılıyorsa rekabete dayalı kıyaslama var demektir. Bu tür kıyaslamada, işletme, kendisini ve rakiplerini iyi tanımalıdır. İşletme, kendi iş süreçlerinin ne durumda olduğunu ve pazardaki durumunu belirlemiş olmalıdır. Daha sonrada rakibin yani kıyaslanacak benchmarking ortağının seçimine karar verilir ve kıyaslama çalışmalarına başlar. Rakip işletmelerin sadece sonuçlarına bakılarak yapılan benchmarking çalışması, sonuçların kıyaslanması şeklinde olmakta fakat rakiplerin bu

¹¹³ Pınar S., Özer. **Benchmarking**, İzmir, Vizyon Yayınları, 1999, s.25.

sonuçlara nasıl ulaştığı hakkında işletmelere katkıda bulunmamaktadır. Dolayısıyla da rekabetçi benchmarkingın yararları bu yöntemde sınırlı kalmaktadır.¹¹⁴

Sektör Dışı Benchmarking; Aynı sektördeki işletmeler birbirlerini takip ettiklerinde, sektör bir süre sonra sıradan uygulamalara sahip olmaktadır. Kıyaslama çalışması yapmak için kuruluşların mutlaka aynı sektörden olması gerekmemektedir

Sektör dışı benchmarkingın uygulama gücünü çekeceğimiz yanlarına karşın kolay uygulanabilir tarafı da vardır. Farklı sektörlerde olduğundan direk rakibimiz olmayan bir işletmeyle benchmarking yapmak amacıyla işbirliği oluşturmak daha kolay olabilmektedir. Bir diğer yönü de sadece sektör içinde sınırlı kalmadığımızdan daha geniş bir benchmarking sahamız oluşmaktadır. Sektör dışı benchmarking uygulaması bizi kendi sektörümüzde çok avantajlı ve de rekabet üstünlüğü üst düzeyde olan bir seviyeye ulaştırabilmektedir. Burada dikkat edilecek husus, benchmarkingı yapacağımız sektördeki işletmenin, kendi işletmemizin faaliyetlerini geliştirici unsurları taşıyıp taşımadığına dikkat etmek ve kendi işletmemizdeki uygulanabilirliğine bakmak gerekliliğidir.

Stratejik yönetimin bir çok alanda yönetim çeşidi bulunmaktadır. Üretim, dağıtım, tutundurma gibi bölümlerinde bu çeşitleri görmek mümkündür. Dördüncü bölümde yapmış olduğum ürün tercih araştırmasına dayalı olarak ‘Pazarlama Stratejileri’ üzerinde duracağım.

¹¹⁴ Pekdemir, a.g.e., s. 75

4. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİM ÇEŞİTLERİ

4.1. İşletme içi pazarlama stratejileri

İşletme içi faktörlere dönük pazarlama stratejileri öncelikle pazarın tanımlanması ve analizi ile başlar. Pazarın yapısı, sınırlandırılması ve bölümlendirilmesi, tüketici davranışları, pazarda konumlama gibi konular bu evrede ele alınır ve incelenir. Daha sonra hedef Pazar seçilir ve bu hedef pazarla ilgili amaçları gerçekleştirecek pazarlama bileşenleriyle ilgili stratejilerin uygulanmasına geçilir.

İşletmeler tanımladığı ve hedef aldığı pazarda yaptığı faaliyetler sonucunda, toplumdan ve tüketicilerden arzu ettiği tepkiyi alabilmek için bazı pazarlama değişkenlerini etkili olarak kontrol etmek ve yönetmek zorundadır.¹¹⁵ Böylece işletme bu kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerini etkili olarak yöneterek, kendi ürünlerine olan talebi etkilemeye çalışır. Bu pazarlama değişkenlerinin sayısı, işletme özelliklerine göre farklı olabilmesine karşılık dört ana gruptan oluşmaktadır. Bu pazarlama bileşenleri: Ürün (Product), Fiyat (Price), Tutundurma (Promotions), Dağıtım(Place)dir.

4.1.1. Ürün Stratejisi

Ana bileşeni, işletmenin hedeflediği pazara uygun olan mal ve hizmetin hazırlanması ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Pazara sunulacak mal ve hizmetlerin seçimi ve düşüncelerin oluşturulması, üretmek veya satılmak üzere satın alınması, mevcut ürünlerin geliştirilmesi, yeni ürün eklenmesi veya mevcut ürünlerin pazardan çekilmesi, markalama, paketlenme vb. çeşitli faaliyetler ve öğeler bu bileşen altında toplanabilir. Ürün bileşeni kapsamı içinde çeşitli stratejilere rastlanmaktadır. Ana birimde hazırlanan ve uygulanan bu kapsamdaki stratejilerden bazıları arasında bulunan

¹¹⁵ Tek, Ö.B. ‘Pazarlama İlkeleri’ 8.Baskı Beta yayınlar, 1999, s.67.

ürün stratejileri, işletmenin tek ürün, ürün dizileri veya ürün karmaları konusunda eşgüdümlü kararlar almayı gerektirir. Bu stratejinin alt stratejileri olarak yeni ürün geliştirme stratejileri, ürün yenileme stratejileri, ürün yaşam dönemi stratejileri, hizmet stratejileri gibi stratejilere de rastlanır.¹¹⁶

İşletmenin başarılı olması ve başarısının uzun sürmesi için doğru, istek doyurucu ürünü bulması temel koşullardan birisidir. Doğrudan pazarlamanın kendine özgü, biçimi de, satışı yapılacak üründe bir takım özellikler aramayı gerektirmektedir. Bu gereklilik, “Her ürün doğrudan pazarlama ile pazarlanmaz.” Anlayışında değil, varolan kuruluşlarda başarılı doğrudan pazarlama uygulamasını ortaya koyabilmek içindir.¹¹⁷

Ürün tanımlamanın ilk düzeyi fizikseldir. İkinci düzey: Ürün nasıl yapıldı? Nasıl çalışır? Sorularına cevap arayan bilimsel düzeyidir. Son düzey ise ürün tüketicinin hangi ihtiyaçlarını karşılayacak? Sorusuna cevap aradığımız bölümdür. Ürün de aranan özellikler şunlardır:

- Ürün, büyük pazarlarda kitlesel çekiciliğe sahip olmalıdır.
- Dolaylı dağıtım kanallarıyla perakende dağıtımı yaygın olmayan ürünler seçilmelidir.
- Ürün satın alımı tekrarlanan bir ürün olmalı ve tekrar sipariş için gerekli kaliteye sahip olmalıdır.
- Ürün devamlı gereksinimi duyulan bir ürün olmalıdır.
- Ürünler duyarlılıkları açısından analiz edilmeli bozulabilecek ürünlerden kaçınılmalıdır.
- Ürünler satın alıcı yerinden kolayca yerine getirilebilir olmalıdır.
- Üründe görülmemiş özellikler olmalıdır.¹¹⁸

4.1.2. Fiyat Stratejileri

Sunulacak mal veya hizmetler için pazarda kabul edilen ve çekici bulunan uygun bir fiyatın belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Pazar fiyat analizleri, fiyat politikaları, fiyatlandırma yöntemleri vb. konularda yapılacak çalışmalar, fiyat bileşeni

¹¹⁶ Ülgen, A.g.e., s.73

¹¹⁷ Metin Argan, **Çok Katlı Pazarlama ve Türkiye de Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1997

¹¹⁸ A.g.e. s.75

kapsamı içinde yapılan çalışmalardır. Fiyat bileşeni, içindeki ana grup faaliyetleri ile ilgili bazı stratejileri arasında; yeni ürün fiyatlandırma stratejilerini ve yeni ürün fiyatlandırma stratejilerini sayabiliriz. Bu ana grubun altında ise yüksek fiyat stratejisi, pazara girme fiyat stratejisi, rekabetçi fiyat stratejisi bulunmaktadır. Fiyat ayarlama stratejilerinin alt grubunda ise ıskonto ve katkı stratejileri, farklı fiyat stratejileri, tutundurucu fiyat stratejileri ve bölgesel fiyat stratejileri bulunmaktadır.¹¹⁹

Fiyat işletmeye gelir getirme fonksiyonu olan tek pazarlama karması elemanıdır. Bu açıdan işletmeyi yakından ilgilendirmektedir.¹²⁰

Pazarlama karmasının önemli değişkeninden biri fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından birini teşkil eder. Fiyat pazarlamanın yöneticiler tarafından yöneticiler tarafından kontrol edilebilen birbirine bağlı faktörlerinden biridir. Pazarlama stratejileri arasında fiyat gelir yaratan bir elemanıdır. Pazarlamada fiyat basit olarak alıcıların bir mal veya hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken paradır.¹²¹

Fiyatın bir firmanın pazarlama içindeki yerini belirlemek için, içindeki ekonomiyi belirlemek gerekir. Ekonomik şartlar uyuşmuyorsa, tüketiciler kolayca harcama yapabiliyorsa, fiyatın önemi, ürün tasarımı, tutundurma faaliyetlerinden az bir yeri vardır.¹²²

Fiyat, tarihsel olarak çok önemli bir değişkendir. 1950 ve 1960’larda fiyat dışı etkenler nispi olarak önem kazanmıştır. Ancak 1970 ortalarında enerji kriziyle başlayarak tüm dünyayı sarsan enflasyon fiyatı tekrar çok değişken bir hale gelmiştir. A.B.D. de yapılan araştırmada 1964 yılında pazarlamacılar fiyat değişkenine başarıyla sağlamada 12.sırada önem verirken, 1975 yılında yapılan araştırmada 1.sırada yer vermişlerdir.¹²³

Günümüzde fiyatlama ile ilgili kararlar daha süratli, daha sık aralıklarla alınmalıdır. Sürekli olarak maliyetlerin arttığı bir ortamda firmalar için maliyetlerin düşürülmesi pek kolay değildir. Ancak firmaların maliyetlerini dolaylı yollardan azaltma imkanı vardır. Bunlar,¹²⁴

- Malın fiyatını arttırma yerine miktarında azalma yapmak

¹¹⁹ Ülgen, A.g.e., s.78

¹²⁰ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Kavramlar, Kararlar**, Beta Basım, İstanbul, 1987, s.44.

¹²¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, 2008, s.299-301.

¹²² Mustafa Gülmez, **Enflasyon Ortamında Pazarlama Stratejileri**, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 1996, s.55.

¹²³ A.g.e. s.56

¹²⁴ A.g.e. s.57

- Daha ucuz hammadde veya ikame bileşimler kullanmak
- Mal ile birlikte sunulan hizmetlerde azalma yapmak
- Daha ucuz ambalaj malzemesi kullanmak
- Sunulan mamul modellerinde azaltma yapmak
- Daha ekonomik genel markalı modeller üretmek
- Fiyat kararlarını merkezileştirmek
- Kredili satışlar geliştirmek
- Sık sık fiyat ayarlamaları yapmak
- Az olan mamullerde yapılan fiyat indirimlerini azaltmak veya kaldırmak

Her işletme, fiyatlama amaçları ile tutarlı bir fiyatlama stratejisine sahip olmalıdır. Fiyatlama stratejileri malın yeni olup olmayışına, rekabet durumuna ve malın kalitesine göre farklılık gösterir. Bir işletme, ister yeni, isterse satmakta olduğu bir malı fiyatlarırken, malının kalitesi ile malının fiyat düzeyi arasındaki uyumu gözetmek zorundadır. Aşağıdaki tablo 11-1 kalite ve fiyat düzeyine bağlı olarak uygulanabilecek fiyatlama stratejilerini göstermektedir.

FİYAT DÜZEYİ				
M		Yüksek	Orta	Düşük
A	Yüksek	Ekstra fiyat	Yüksek değer	Süper değer
L		stratejisi (1)	stratejisi (2)	stratejisi (3)
K				
A				
L	Orta	Fahiş fiyat	Orta değer	İyi değer
İ		stratejisi (4)	stratejisi (5)	stratejisi (6)
T				
E				
S	Düşük	Soyucu(Rip-off)	Ucuz gösterme	Ucuz fiyat
İ		fiyat stratejisi (7)	stratejisi (8)	stratejisi (9)

Kaynak: İslamoğlu, 2009 s.141

Şekil. 11: Fiyat Stratejileri

Yüksek değer stratejisinde işletme şu imajı geliştirir: Bizim malımız da 1 nolu mal kadar kalitelidir, ama biz malımızı daha ucuza satıyoruz(Farkı fiyatı). 3 numaralı strateji en yüksek kaliteye karşın, ucuz mal imajını vermektedir. 4,7 ve 8 stratejilerinde fiyat, kalitenin bir hayli üstündedir. Tüketiciler, bu uygulamalar karşısında şikayetlerini ağızdan ağza yayarlar. 1,5 ve 9'a karşı 2,3 ve 6 no'lu stratejiler uygun olabilir.

Bazı işletmeler ünlerine ve mallarının pazar konumuna bağlı olarak, fiyat düzeylerini “algılanan fiyat” kavramına dayandırır. Onlar maliyetlere değil, alıcıların mallara verdiği değere göre fiyat düzeylerini belirlemektedirler. Dolayısıyla, fiyatı bir pazarlama bileşeni olarak kullanmak yerine, tüketici ya da alıcıların zihinlerindeki fiyat düzeyine göre hareket etmektedirler. Örneğin, sigaradan sararan dişlerden kurtulmak için, fazladan bir fark ödemeye razı olacak tüketiciler varsa, işletme sararan dişleri beyazlatma özelliğine vurgu yapan bir diş macununu yüksek fiyatla pazara sunabilir.

4.3.2.1. Yeni Malların Fiyatlandırma Stratejisi

Yeni malları fiyatlandırma stratejileri iki grupta toplanabilir. Birinci gruptakiler yüksek, ikinci gruptakiler düşük fiyat stratejileridir.

4.3.2.1.1. Yüksek Fiyat Stratejileri

İşletme yöneticileri, yeni malları fiyatlarırken, malın biran önce başabaş noktasına ulaşmasını, yatırımlarının kısa sürede dönmesini ya da rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı isteyebilirler. Bu istekleri, onları yüksek fiyat uygulamaya götürür. Yüksek fiyat stratejisi şu alt stratejilerle uygulanabilir:

1. Pazarın Kaymağını Alma,
2. Ödüllü Fiyatlandırma,
3. İmaj Yaratıcı Fiyatlandırma,

4. Koruyucu Fiyatlandırma.

Pazarın Kaymağını Alma; Bu strateji pazara yakında girişlerin olmayacağı, ama ileride olacağı varsayımına dayanan ve rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı amaçlayan bir stratejidir. “Yağmur yağarken testileri doldurmak” mantığına dayanır. Bu stratejinin uygulanması şu koşulların varlığına bağlıdır:

1. Mal yaşam eğrisinin ilk aşamalarında talep esnek olmamalı,
2. Malı yüksek fiyattan talep edeceklerin miktarı (oluşacak talep) yeterli olmalı,
3. Yakında pazara girişler olmamalı(Pazara giriş zor olmalı),
4. Kamu yönetimi yüksek fiyata tepki göstermemeli.

İşletme, bu strateji ile başlangıçta yüksek olan AG ve tutundurma masraflarını kısa zamanda geriş aldığı gibi, yatırım üzerinden yüksek bir geri dönüş oranı da sağlar. Ayrıca, başlangıçtaki yüksek karlarına dayanarak, pazara sonradan girecek rakipler karşısında fiyatı indirip pazar çekiciliğini yok edebilir.¹²⁵

Bu strateji;

- ✓ Fiyata duyarlı olmayan pazar bölümlerine yönelerek,
- ✓ Kalitede ilerleyerek,
- ✓ İmaj yaratarak uygulanabilir.

Ödüllü Fiyatlandırma; Bu stratejide, işletme ortalama kardan daha yüksek kar elde etmeyi, ama aynı zamanda, sağlam bir Pazar payına da ulaşmayı amaçlar. Bunu başarmak için, fiyat yüksek tutulduğu ölçüde kalite de geliştirilir. Mala pahalı olduğu ölçüde değerli olduğu imajı kazandırılır.

İmaj Yaratan Fiyatlandırma; Bazı mallar, işletmenin ya da işletmenin diğer ürünlerinin ününü güçlendirmek için yüksek fiyatla fiyatlandırılır. Yaratılmak istenen imaj, malın kaliteli olduğu ölçüde pahalı olduğudur.

¹²⁵ Ahmet, İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimleri**, İstanbul, 2009, s.143.

Koruyucu Fiyatlandırma; Bazı işletmeler, iş yaptıkları ya da ileride desteklerine muhtaç olacakları küçük işletmeleri fiyat rekabetine karşı korumak isterler. Bunun içinde kendi fiyatlarını küçük işletmelerinkinden yüksek tutarak onlara rekabet olanağı sağlarlar. Burada amaç, küçük işletmelerin gerektiğinde desteğini sağlamaktır.

4.3.2.1.2. Düşük Fiyat Stratejisi

Düşük fiyat stratejisi iyi bir pazar payı elde etmeyi ve rakipleri olabildiğince pazardan uzak tutmayı hedef alan stratejidir. Bu strateji şu alt stratejilere uygulanır:

1. Pazara Nüfuz Etme,
2. Pazara Girişleri Engelleme,
3. Tutundurmaya Yönelik,
4. Pazardan Kovmak,
5. Dizginleme.

Pazara Girişleri Engelleme; Bu strateji Pazar çekiciliğini yok etmek amacıyla fiyatların olabildiğince düşük tutulmasını amaçlar. Özellikle pahalı ve üstün teknoloji gerektirmeyen, taklidin kolay olduğu mallarda işletme, pazar çekiciliğini yok ederek, pazarın tek hakimi olmak ister. Eğer işletme başlangıçta pazar talebini aşan yüksek kapasitede kurulmuş ise, satışların artması durumunda, maliyetlerini daha da düşüreceğinden, rakiplerin pazara giriş cesaretini kırar.¹²⁶

Tutundurmaya Yönelik Fiyatlandırma; İşletmeler bazen fiyatı bir tutundurma aracı olarak kullanırlar. İşletme, kaliteye rağmen ucuz fiyat imajını yaratmak ister. Bunun içinde fiyatı düşük tutar. Bu stratejinin başarısı, tüketicilerin ucuz fiyata karşı duyarlı olmalarına ve rasyonel davranış göstermelerine bağlıdır. Bazen bu imaj gerektiği gibi algılanmayabilir. Dolayısıyla da ters etki yaratabilir.

Pazardan Kovmak İçin Fiyatlandırmak; Bir işletme, alanında rakipsiz kalmak istiyorsa, fiyatları rakiplerin yaşayamayacağı düzeyde düşük tutarak, onları pazardan uzaklaştırmak ister; rakipler pazardan çekilince de fiyatları yükseltir. Bu strateji bugün

¹²⁶ A.g.e. s.144

önemli ölçüde terk edilmiştir. Çünkü, bugün hiçbir işletme, mevcut rakibin kovulması ile yerine bir başka işletmenin gelemeyeceğini garanti edemez.¹²⁷

Dizginlenmiş Fiyatlandırma; İşletmeler, kamuoyu yönetiminin göstereceği tepkilerden çekindikleri zaman, fiyatlarını belirli bir düzeyin altında tutmaya özen gösterirler. Çünkü fiyatlarını yüksek tutarlarsa, kamu yönetimi yüksek fiyat uygulamalarına karşı, önlem alabilir ve işletmeler bu önlemlerden yüksek fiyatın sağlayacağı karlardan daha fazla zarar görebilirler.

4.3.2.2. Mevcut Malları Fiyatlandırma

İşletmeler, mevcut mallarını içinde bulundukları koşullara bağlı olarak üç farklı yöntemle fiyatlandırır. Bunlar:

1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma,
2. Talebe Yönelik Fiyatlandırma,
3. Rekabete Yönelik Fiyatlandırmadır.

Maliyete Dayalı Fiyatlandırma; Bazı işletmeler, fiyatlarını belirlerken maliyetlerini esas alırlar. Hesapladıkları maliyetlere belirli bir kar marjı ilave ederek satış fiyatlarını belirler. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için, maliyete ilişkin bilgilerin sağlam ve güvenilir bir biçimde elde bulunması gerekir. Aksi halde, işletmenin belirleyeceği fiyat, piyasa fiyatının üstünde ya da gerçek maliyetin altında olabilir. Maliyete dayalı fiyatlandırmada dikkat edilmesi gereken ilk nokta, maliyetin hangi girdi fiyatlarına göre hesaplanması gerektiğidir. Enflasyonist bir ortamda girdilerin bir dönem önce ve bir dönem sonraki fiyatları değişik olacağından, yerine koyma yöntemine göre hesaplanmayacak maliyetlerin ne ölçüde gerçek maliyet oldukları her zaman tartışılabilir.

Dikkate alınması gereken bir başka husus hangi maliyetlerin değişken ve yarı değişken oldukları ile, maliyetlerin hangi satış hacmine göre hesaplanmaları gerektiğidir.

¹²⁷ A.g.e. s.145.

Bir işletme, mevcut satış hacmine göre hesapladığı maliyeti ve buna dayalı olarak hesapladığı satış fiyatını, satış hacmi değişikliğine göre yeniden hesaplamalıdır.

İşletmeler, maliyete dayalı fiyatlandırmayı bir de ortalama maliyete göre belirler. Bu yöntemin esası, işletmenin değişik satış hacimlerine bağlı olarak maliyetlerini ayrı ayrı hesap edip hem kendi, hem de rakiplerin satış düzeylerine göre ortalama maliyeti fiyat olarak belirlemektir.

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın üstünlüğü, kolay uygulanabilmesi ve sonuçların kolay izlenmesidir. Buna karşılık şu sakıncaları vardır:¹²⁸

1. Doğru ve yeterli maliyet bilgilerinin elde bulunmaması durumunda kar kaybına neden olur.
2. Maliyetlerin hesaplanmasında hangi fiyatların kullanılması gerektiği sorun olabilir.
3. Maliyetler satış hacmine göre değişeceğinden, maliyetlerin hangi satış hacmine göre hesaplanması gerektiği sorun olabilir.
4. Maliyete dayalı olarak belirlenecek fiyat, taban hakkında fikir verir, ama tavan hakkında vermez.
5. Ayrıca, fiyat maliyetin güdümünde kalacağından, maliyetlerin düşürülmesi gerektiği çoğu kez iş işten çıktıktan sonra anlaşılır.

Maliyete dayalı fiyatlandırmada, maliyetlerin sürekli düşürülmesi gündemde tutulursa, amaca ulaşılır. Aksi halde maliyetin esiri olan işletmeler meydana rakiplere bırakırlar.

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın bir başka sorunu, üretememenin, örneğin düşük kalitenin, etkin olmayan satış ve dağıtım yöntemlerinin neden olduğu maliyetlerin maliyet muhasebesi kayıtlarında görülmeyişidir. Öte yandan maliyet muhasebesi kayıtlarında sadece üretim maliyetlerinin hesaplanmış olması ve fiyatın bu maliyetlere dayandırılması, sağlıklı ve doğru karar alma açısından yetersizliklere neden olmaktadır. Bir mamulün maliyeti, tedarik açısından perakendecinin o malı tüketiciye teslimi aşamasına kadar tüm süreçleri kapsayacak biçimde hesaplamalıdır. Tüm süreçleri

¹²⁸ A.g.e. s.146

kapsayan bir maliyet hesaplama sistemi, pek çok deponun, kırtasiye işlerinin ve gereksiz işgücünün tasfiyesini sağlar.¹²⁹

4.3.2.2.1. Talebe Yönelik Fiyatlama

Bu yöntem fiyat- talep ilişkisini belirleyerek işletme için en yararlı fiyat düzeyinin matematiksel yolla saptanmasını ifade eder. Bu yöntemin uygulanabilmesi için fiyat-talep ilişkisini kurtarabilmeye temel olacak bilgilerin elde edilmesi gerekir. Bu ilişki kurulurken, içinde faaliyette bulunulan pazarda ne tür bir fiyat-talep ilişkisinin olduğu da iyi değerlendirilmelidir. Sözgelimi, tam rekabetçi piyasalarla oligopol piyasalardaki fiyat-talep eğrileri birbirinden farklıdır. Ayrıca, talep eğrisinin matematiksel ifadesi belirlenirken, endüstri talebi ile işletme talebinin birbirine karıştırılmaması gerekir.

4.3.2.2.2. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Hem maliyete, hem de talebe yönelik fiyatlandırma, pazardaki rekabeti yeterince dikkate almamaktadır. Çünkü rakiplerin fiyat stratejileri bir markaya olan talebi başka markalara çekebilir. Her iki yöntem olayın bu yönünü ihmal etmektedir. İşte bu yüzden, işletmeler maliyet ve talebi de dikkate almakla birlikte, rekabet eksenli olarak fiyatlarını belirlemeye yönelirler. Rekabete yönelik fiyatlandırmada, işletme hedef pazardaki rakiplerinin mal-pazar konumuna göre kendi fiyatını belirler. İşletmelerin mal bileşimleri, sahip oldukları teknolojik olanaklar ve diğer bazı ayrıcalıklar, onlara fiyatlama konusunda rakiplerine göre bazı avantajlar sağlar. Sözgelimi, bir işletme bir ürünün üretirken yan ürün olarak başka bir ürün de ortaya çıkabilir. Bu yan ürün başka bir ürünün üretiminde ilk madde olarak kullanılabiliriyorsa, o işletme o yan ürüne sahip olduğu için, ikinci ürünü rakiplerine göre daha ucuz fiyatlayabilecektir. Rekabete yönelik fiyatlandırma da, endüstrinin rekabet gücü de dikkate alınmalıdır. O sektörde tüketiciler mi yoksa satıcılar mı daha güçlüdür. Satıcıların güçlü olduğu sektörlerde fiyatları fazla düşürmenin anlamı yoktur. Bunu

¹²⁹ A.g.e. s. 331

açıklamak için ilaç ve taşıma sektörü güzel bir örnektir. Ulaştırma sektöründe fiyatlar düşüktür. Çünkü tüketiciler güçlüdür. Oysa ilaç sektöründe güç, üreticidedir. Tüketiciler bir nevi çaresizdirler. Bu yüzden ilaç karlılığı yüksek olan bir sektördür.

4.3.2.2.3. Değer Temelli Fiyatlandırma

Son zamanlarda, özellikle hizmet işletmeleri, hizmetlerini değer temeline oturtan bir fiyat anlayışı ile fiyatlandırmaktadırlar. Müşteri açısından değer, değişik boyutlarda algılanır. Bazıları değeri düşük fiyat, bazıları ürün ya da hizmette görmek istedikleri her şey, müşterinin ödediği fiyata karşılık aldığı kalite olarak tanımlar.¹³⁰

4.1.3. Tutundurma Stratejisi

Pazara sunulan ürünlerin tüketiciye tanıtılması, duyurulması, ilgi uyandırması, ikna edilmesi gibi konularla ilgili tüm iletişim faaliyetleriyle araç ve yöntemleri kapsamaktadır. Bu bileşende odaklanılan nokta, iletişim sistemidir. Satış geliştirmekte, kişisel satış faaliyetleri, reklam, halkla ilişkiler gibi faaliyetler bu bileşen kapsamındadır. Tutundurma ana grup bileşeni içinde yer alan stratejilerden en önemli ikisi; tüketiciye yönelik/çekme (pulling strategies) stratejileri ve dağıtım kanallarına yönelik / itme (pushing strategies) stratejileridir.¹³¹

Tutundurma pazarlama karmasının “ Olmazsa Olmaz ” elemanlarından biridir. Pazarlamada önemini korur ve doğrudan pazarlamaya özgü biçimleriyle gerçekleştirilmeye çalışılır. Çağdaş pazarlamada önemi iyice artan tutundurma, pazarlama yönetimin iletişim fonksiyonunu yerine getiren bir bileşen olarak görülür.¹³² Tutundurma faaliyetlerinin gözükenden daha spesifik veya daha belirgin faaliyetler ve stratejiler aşağıdaki gibi olabilir:

- Daha kurumsal ve daha çevresel değişiklikler yapılabilir.
- Kişisel satış sorumluluğu kısılabilir.

¹³⁰ A.g.e. s. 336

¹³¹ A.g.e. 337

¹³² Argan, a.g.e., s. 55

- Reklamın yeni vurgularını göstermek için medya karmaasında değişiklikler yapılabilir.
- Daha karlı mamuller piyasaya sürülebilir.
- Tutundurma çabalarının yoğunluğu artırılabilir.¹³³

4.1.4. Dağıtım Stratejisi

Sunulan mal ve hizmetlerin müşterilerin arzu ettiği, zaman ve yerde bulundurulması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu kapsamdaki faaliyetler içinde; uygun dağıtım kanallarının belirlenmesi, analizi, seçimi ve kullanımı, fiziksel dağıtım sisteminin kurulması, dağıtım politikalarının belirlenmesi, tedarik zinciri faaliyetleri vb. faaliyetler bulunmaktadır. Dağıtım bileşeni altında dikey pazarlama stratejileri, yatay pazarlama stratejileri, çok kanallı pazarlama stratejileri, sayılabilir. Ayrıca, yaygın dağıtım stratejileri, tek yetkili dağıtım stratejileri, ve tercihli dağıtım stratejileri de dağıtım stratejileri arasında sayabiliriz.

Günümüzde üretimin çok küçük bir kısmı üretim yerinde tüketilir, yine çok büyük bir kısmı ise direk üreticiden satın alınır. Dağıtım kanalının yapısının dinamik olması ve değişkenlerden fazlasıyla etkilenmesi nedeniyle pazarlama yöneticilerinin en önemli sorunlarından birisidir.¹³⁴Önemli olan dağıtım kanallarını bulabilmek ve onu zaman içinde devam ettirebilmektir. Dağıtım ortamında firmaların izleyebileceği stratejiler şunlar olabilir:

- Mevcut mamuller için sınırlı dağıtım kanalı kullanmak
- Her bir müşteri için limit miktarı belirlemek
- Karlı olmayan kanal üyelerini, toptancı ve perakendecileri bırakmak
- Daha ucuz ulaştırma imkanları bulmaya çalışmak
- Satış bölgelerini azaltmak
- Dağıtım yapısını çok sık gözden geçirmek¹³⁵

¹³³ A.g.e. s.56

¹³⁴ Mustafa Gülmez, **Enflasyon Ortamında Pazarlama Stratejileri**, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 1996, s.55

¹³⁵ A.g.e. s.57

4.2. Pazarlamada Rekabet Strateji eşitleri

4.2.1. Farklılaştırma ve Konumlandırma Stratejisi

Bir işletme belirlemiş olduğu hedef pazarda tek ise, fiyatını iyi bir kar sağlayacak düzeyde tayin edebilir. Ancak, pazara giriş engelleri yoksa, cazip fiyatı gören rakip işletmeler pazara girer ve bu yüzden fiyatlar düşebilir. Eğer çok sayıda işletme bu yolu izler ve sundukları mal ve hizmetleri birbirlerine göre farklılaştırmazlar ise, tüketiciler en düşük fiyatlı markaya yönelirler. Bu durum karşısında, yüksek fiyatla mal satan işletmeler en düşük fiyatla faaliyet göstermek için kendilerini zorlayacaklar ve ister istemez bir fiyat rekabeti ortaya çıkacaktır. İşte pazara giren işletmeler, fiyat rekabeti ile karşılaşmamak için, mallarını farklılaştırmaya ve farklılaşmanın yarattığı yüksek fiyatla satış yapabilme olanağından yararlanmaya yönelirler. Malını, öteki rakipler karşısında farklılaştıran işletme, rakiplerine göre malını daha yüksek fiyatla fiyatlandırma şansına sahiptir. Çünkü, tüketiciler o işletmenin markasını öteki markalara göre farklı algılayacaklardır.

4.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bazı işletmeler içinde bulundukları sektörde toplam maliyetleri en düşük düzeye indirerek rakiplerine göre şu avantajları elde ederler.

- ✓ Maliyet avantajı rakiplerin saldırılarına karşı güçlü bir savunma oluşturur,
- ✓ Büyük rakiplerin varlığına rağmen, işletmenin ortalamanın üstünde bir karlılıkla çalışmasını sağlar,
- ✓ Güçlü alıcılara karşı işletmenin pazarlık ve satış kapasitesini artırır. Çünkü işletmenin teklif edebileceği fiyat, rakiplerin teklif edebileceği fiyatın altındadır,
- ✓ İşletmenin ikame mallara karşı gücünü artırır,

- ✓ Düşük maliyetle çalışan bir işletme pazara girişlere karşı güçlü bir savunma oluşturur.

Bir işletmenin sektörde maliyet liderliğine yükselebilmesi, öğrenme ve deneyim eğrilerinden yararlanması, güçlü bir maliyet ve genel gider denetimi kurması; Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyetleri en aza indirmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle işletmenin yüksek bir Pazar payına ulaşması, girdileri daha ucuza elde etmesi, birbiri ile bağlantılı mallara yayılması, daha büyük müşteri gruplarına ulaşması, tekrarlanan faaliyetleri ortadan kaldırması, verimlilik ve etkinlik koşullarında iyileşmesi ile mümkündür. Üretim sistemlerini ve yöntemlerini, örgüt yapısını, dağıtım kanalları sistemini basitleştirerek küçümsenmeyecek ölçülerde maliyet avantajı sağlayabilir.¹³⁶

Bu stratejinin bazı riskleri de vardır. Bunlar:

- ✓ Geçmişte maliyet avantajı sağlayan teknolojileri ve yeni yöntemleri geçersiz hale getiren yeni gelişmeler ortaya çıkabilir,
- ✓ Sektöre giren yeni işletmeler kıyaslama ya da taklit yöntemiyle maliyetleri düşürüp lidere ulaşabilir hatta onu aşabilirler,
- ✓ Yöneticiler sırf maliyetler üzerinde yoğunlaşarak pazarlama faaliyetlerinden bazılarını ihmal edebilirler.

4.2.3. Pazar Konumu Stratejisi

Bir mal ya da hizmetin Pazar konumu, o mal ya da hizmetin somut ya da soyut değişik nitelikleri itibari ile, tüketicilerin bilincinde, rakiplerinki karşılaştırmalı olarak sahip olduğu Pazar pozisyonudur. Pazarlamacılarla reklamcıların çoğunluğu daha çok dikey konumlandırma ile ilgilenirler. Dikey konumlandırma, daha çok kalite ve fiyat eksenine oturur. “Fark göremiyorum, farkı fiyatı” buna örnek verilebilir.

Yatay konumlandırma ise, tüketicinin karar sürecini etkilemeyi ve değiştirmeyi hedefler. İstek yaratma ya da ihtiyaçları yaygınlaştırma çabaları da yatay konumlandırma kapsamına girer. Örneğin cep telefonu ya da kredi kartı kullanımını yaygınlaştırma çabaları gibi. Konumlandırma eksenleri seçilirken dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır: Birincisi; konumlandırmanın hedef pazar ya da pazar

¹³⁶ A.g.e. s.330

bölümlerinin özelliğine uygun olması; ikincisi konumlandırma eksenlerinin anlamlı olmaları gerektiğidir. İşletmeler konumlandırma eksenlerini kullanırken şu hatalara düşmemelidirler:¹³⁷

- ✓ Marka ya da malın satın alınması için güçlü bir neden gösterememe,
- ✓ Tüketicilerin markayı ya da malı algılamalarını sağlayamama,
- ✓ Zihni karıştıracak biçimde konumlandırma,
- ✓ Abartılı ve tüketicinin şüphe ile karşılayacağı yararları sunarak konumlandırma,
- ✓ Tüketicilerin önemsemeyecekleri eksenleri kullanmak.

Konumlandırma eksenleri mal niteliklerine, pazarlama özelliklerine, tüketicilerin psikolojik ya da yaşam tarzı özelliklerine dayalı olabileceği gibi sosyal ve kültürel eksenlere de dayalı olabilir. En iyi kalite, en iyi performans, en güvenilir gibi mal özellikleri;

Kullanımı en kolay, hizmeti en yaygın, en estetik, en pahalı gibi pazarlama özelliklerine; en prestijli ve sosyal statü göstergesi gibi toplumsal özelliklere göre bir malı ya da markayı konumlandırmak mümkündür.¹³⁸

4.2.4. Pazar Lideri Stratejileri

Hakim Durumu: Bu konumdaki işletme diğer rakiplerin davranışlarını denetim altında tutar ve uygulayabileceği geniş bir strateji yelpazesine sahiptir.

Güçlü Durum: Bu konumdaki işletme uzun gelecekteki konumunu tehlikeye atmaksızın, bağımsız hareket edebilir ve rakiplerin rekabetçi davranışlarını önemsemeden, uzun dönemdeki konumunu sürdürebilir.

Uygun Durum: Bu durumdaki işletme belirli stratejileri sürdürebilme gücüne ve pazar konumunu ilerletebilmek için , ortalamanın üstünde fiyatlara sahiptir.

¹³⁷ A.g.e. s. 331

¹³⁸ A.g.e. s. 332

Makul Durum: Bu durumdaki işletme var olan işini tatminkar bir düzeyde sürdürür, fakat pazar konumunu ilerletmek için, ortalamanın altında fırsatlara sahiptir ve hakim durumdaki işletmenin koruması altındadır.

Zayıf Durum: Bu durumdaki işletme ilerlemek için fırsatı olmasına rağmen, tatminkar bir performans gösteremez. Ya değişmeli ya da pazardan çekilmelidir.

Yaşayamaz Durum: Bu durumdaki işletme pazarda ilerleyebilecek durumlara sahip olmadığı gibi, tatminkar bir performansa da sahip değildir.

Her işletme yönetimi, işletmesinin bu altı konumdan hangisine sahip olduğunu kavrayarak kendi durumuna uygun olan stratejiyi seçmelidir.

Hakim durumda olan işletme, mevcut mal türünde en büyük pazar payına sahip işletmedir. Öte yandan lider, fiyat üzerinde bir nevi denetime sahiptir. Mal araştırma ve geliştirmede, dağıtım alanında etkinlik kurmada ve tutundurma yeteneklerinde de öteki işletmelerden farklı durumdadır. Lider işletme, yasal ya da doğal monopol oluşturmamakla, yaşamını sürdürmek ve konumunu koruyabilmek için tetikte olmalıdır. Öteki işletmeler birlikte hareket ederek durumunu sarsabilir. Lider işletme yeni kullanıcılar, yeni kullanım alanları bularak ya da satın alma birimini ve sıklığını artırarak pazarı geliştirebilir.

Lider işletme pazar payını koruyucu bir strateji de uygulayabilir. Çünkü, lider arkadan gelen işletmelerin saldırıları ile her an karşılaşabilir. Eğer lider işletme hazırlıksız ise, pazar payının bir kısmını onlara terk etmek zorunda kalır. Liderin bu duruma düşmemesi için yapması gerekenlerin başında, mamulünde ya da öteki pazarlama bileşenlerinde sürekli yenilikler yapması gelir.

Lider işletme, pazar payını artırmak için, saldırı stratejisi de uygulayabilir. Çünkü, pazar payı ile kar arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Büyük pazarlarda küçük oranlı Pazar payı artışı, büyük miktarlarda satış artışı sağlar. Sözelimi, 100 milyon litrelik bir içecek pazarında %1'lik bir pazar payı artışı 1 milyon litrelik satış artışı demektir. Pazar payını arttıran bir işletme, bunu pazar konumu ile destekleyebilirse, talebin fiyat elastikiyetini azaltacağı için, fiyatını artırma şansına sahip olur ki, bu da kar artışı demektir. Ancak, pazar payı artışının her zaman kar artışı olmayacağı da gözden uzak tutulmamalıdır.

Kanat savunması, lider işletmenin zayıf yönlerinden biri olan büyüklüğün yarattığı hantallık, pazarın her bölümünde gücünü aynı ölçüde yoğunlaştırmasını

engeller. Eğer bazı pazar bölümlerinde rakiplerin saldırısına uğrar ve güç kaybederse, bu, toplam rekabet gücünü zayıflatabilir.

En iyi savunma saldırıdır mantığı, lideri kendisine en yakın olana karşı saldırıya geçmeye yöneltir. Lideri izleyen işletme sürekli güç kazanırsa, liderliği elde etme olasılığı artar. Bu nedenle, lider en yakın rakibini kendinden uzak tutacak önlemleri almalıdır.¹³⁹

4.2.5. Lideri İzleme Stratejisi

Bu yapıdaki işletmeler, iyi mühendislik kadroları ile, lideri taklit ya da kopya edebilirler. Ancak, taklit ya da kopya ile yenilikleri uygulamanın bazı sınırları vardır. Patent ve telif hakları bu kısıtların başında gelir. Nitekim, bazı taklitler için işletmelerin yüklü cezalar ödedikleri görülmektedir.

Lideri izleme şu yollar ile gerçekleştirilebilir:

Benzetme: Liderin yeniliğine benzer yenilikleri pazarlama bileşenlerine taşımayı ifade eder. Burada aynen kopyalama değil, benzetme söz konusudur.

Taklit: Bu stratejide, liderin yaptıklarının bir bölümü taklit edilir. Taklit edilenle eden arasında bazı farklar bulunur. Yani, aynen kopyalamak söz konusu değildir.

Uyarlama: Bu stratejide tam bir taklit ya da kopyadan ziyade, uyarlama vardır. Ortaya çıkmış olan yenilik, lideri izleyen işletmece kendi pazarlama bileşenlerine uyarlanır.

Örnek alma (Benchmarking): Bu, bir işletmenin en iyi uygulamaları temel alarak, onları kendi bünyesine taşıyıp daha iyisini yapması demektir.

4.2.6. Özel Pazar Bölümü Stratejileri

Her endüstri dalında, hizmet edilebilecek özel Pazar bölümleri (market niches) vardır. “Özel pazar bölümü”, daha önce de belirtildiği gibi, bir pazar bölümünün daha alt türdeş (homojen) bölümlerini ifade eder, sözgelimi, ayakkabı pazarında üst gelir grubundaki yaşlılar pazarı bir pazar bölümüdür. Bu pazar bölümü içindeki sportif ayakkabı pazarında ortopedik olan bir pazar bölümü ise, özel Pazar bölümüdür.

¹³⁹ A.g.e. s. 335

Özel pazar bölümlerine yönelmek, ilk bakışta kaynakları kısıt olan küçük işletmelere uygun gibi gözükmeyle birlikte, bazı büyük işletmelerin bu tür pazar bölümlerine yönelerek başarılı oldukları görülmektedir. Bir işletme altın kaplamalı ve altın uçlu kalemi üst kademe yöneticilere dönük olarak pazarlamaktadır.¹⁴⁰

Özel pazar bölümlerinin karlı olmasını sağlayan bazı faktörler vardır. Bunlar:

1. Özel pazar bölümü, özel ve farklı istek, ihtiyaç ve arzu demektir. Bu da yüksek fiyata, yani karlılığa olanak sağlar,
2. Sipariş üzerine çalışma olanağı sağladığından finans ve stok maliyetlerinden tasarruf sağlar,
3. Uzmanlığın başka mallara ya da alanlara taşınmasına imkan verir.

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için şu koşulların varlığı gereklidir:

1. Özel pazar bölümlerinin yarattığı talep yeterli olmalıdır,
2. Özel pazar bölümleri büyüme potansiyeline sahip olmalıdır,
3. Başlıca rakiplerin bu özel Pazar bölümlerine fazla ilgi duymamaları gereklidir,
4. İşletmenin ustalık, yetenek ve uzmanlığı bu pazar bölümlerine yeterli hizmeti vermeye elverişli olmalıdır,
5. İşletme ortaya çıkabilecek rekabeti önleyebilecek güçte olmalıdır.

4.3. Uygulanma biçimine göre rekabet stratejileri

Rekabet stratejileri bir de uygulanış biçimlerine göre sınıflandırılabilirler. Bu bakış açısına göre, rekabet stratejileri;

1. Saldırı stratejileri,
2. Savunma stratejileri,
3. Engelleme stratejileri,

¹⁴⁰ A.g.e. s.336

4. İşbirliği stratejileri,

5. Destek stratejileri olarak sınıflandırılabilirler.¹⁴¹

Saldırı Stratejileri; Bilindiği gibi, saldırgan ya da aktif rekabet düşüncesi, bir işletmeyi başarıya ulaştıran planın bizzat kendisi olmayıp bu planı ortaya çıkarıp uygulayan yetenekler olduğu ve başarının da bu yeteneklere ait olması gerektiği görüşüne dayanır. “Zafer kendilerinde saldırma kararlılığı bulanlarındır” düşüncesi, bu stratejinin temel dayanak noktasını oluşturur. Her işletme kesin üstünlük için, er ya da geç saldırıya geçmek zorundadır. Ancak, saldırı stratejileri güçlü savunmalarla karşılaşır, büyük kaynak kaybına uğraması kaçınılmazdır. Bu yüzden, saldırı stratejilerinin hangi koşullarda, nerede ve ne zaman uygulanması gerektiği sorusu, rekabet kararları içinde en kritik sorudur. Saldırı stratejileri; cephe saldırıları, kanat saldırıları, kuşatma, ayırma ve olağandışı saldırılar gibi isimler alırlar. Kanat saldırılarının en çok kullanılanı, rakiplerin üretmediği çeşit mallara ya da onların gözden kaçırdığı pazarlara yönelerek güç toplamaktır. Saldırı stratejilerinde dikkate alınması gereken önemli hususlardan biri, hedef seçilen rakiple birlikte endüstrideki öteki rakiplerin de neler yapabileceklerini ve yapılabilecekler arasındaki bağların endüstriyi nerelere götürebileceğini tahmin etmektir. Bunu yapmadan saldırıya geçmek, hem saldırana, hem de saldırıya uğrayana büyük zararlar verebilir. Saldırı stratejisi uygulayacak işletmelerin dikkat etmesi gerekenler;

- ✓ Tüketicilerin önem verdikleri mal ve öteki pazarlama özellikleri, bunların önem dereceleri nedir,
- ✓ Rakip bu özellikler bakımından ne durumdadır,
- ✓ Tüketicilerin mal hakkındaki görüşlerinde ne gibi değişiklikler olmaktadır,
- ✓ Hangi rakibe saldırılacaktır;
 - a) Zayıf rakibe saldırmak ne kazandırır,
 - b) Güçlü rakibe saldırmak ne kazandırır?

¹⁴¹ A.g.e. s. 336

Savunma Stratejisi; İyi düşünülmüş bir savunma stratejisi, saldırıları boşa çıkartacak rakibin güç kaybetmesini sağlar. Genellikle büyüme hızı düşük pazarlarda Pazar payı yüksek olanlar, kendilerine yönelen saldırıları bu strateji ile karşılamayı tercih ederler. Bu strateji; bölge savunması, oynak savunma, öncelikli darbeler, konumlanma, karşı saldırı ve stratejik geri çekilme biçiminde uygulanır. Kilit savunma stratejilerinden biri de mala benzersiz özellikler katarak aşılması güç mevziler ortaya çıkarmaktır. Ürün ve hizmet türüne yayılarak rakiplerin saldırılarını saptırmak da bir savunma stratejisidir.

Destek Stratejisi; Bu stratejinin uygulamasında haber alma, örgütlemem ve lojistik gibi silahlar büyük önem taşır. Bunlar rekabetin destekleyici öğeleridir. Toyota, otomobil pazarındaki başarısını büyük ölçüde, emsalsiz maliyet yapısına borçludur.

Engelleme Stratejisi; Baskı stratejisi olarak da adlandırılan bu strateji, değişik baskı ve engelleme yolları kullanarak, rakibi çatışmaya girmeden rekabetin yıkımına inandırmak esasına dayanır. Rakip, rekabetin yıkımını göze alamadığından, rekabet alanını ya terk eder ya da rekabet alanına girmez. Bu stratejinin başarısı inanırlık, yapılabilirlik, iletişimin başarısı ve akılcılık gibi öğelere bağlıdır. Engelleme stratejisi; pazarlama engelleri, üretim engelleri, finansal engellemeler, yönetsel engellemeler ve teknolojik engellemeler biçiminde uygulanır.

İşbirliği Stratejisi; İş dünyasında işbirliği; pazardaki güç dengesini sürdürmek, baskı gruplarını denetim altına almak, işletmenin ortak çıkarlarını korumak gibi ortak amaçlara dayanır.¹⁴²

4.4. Michael E. Porter’a Göre Rekabet Stratejisi

4.4.1. Sektörlerin Yapısal Analizi

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir. Dış güçler,

¹⁴² A.g.e. s. 337

genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir. Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu, ne bir rastlantıdır, ne de kaderin kötü bir oyunudur. Aksine bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır. Mevcut rakiplerin davranışlarını aşar, Bir sektördeki rekabet durumu, beş temel güce bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin, uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğünde sektördeki nihai karı belirler. Bütün sektörler aynı potansiyele sahip değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklıdır. Dolayısı ile nihai kar potansiyelleri de fark gösterir. Lastik, Kağıt veya Çelik gibi sektörlerde yoğun güçler varken. Yüksek getirilerin olduğu petrol sektöründe daha vasat bir görüntü vardır.¹⁴³

Bir sektördeki bir iş hacmi için, rekabet stratejisinin hedefi, sektörde şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır.

Bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmaktır. Ve bir kaynağı analiz etmektir. Bu rekabet baskısı, kaynaklarıyla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki değişikliklerin en büyük getiriyi sağlayabileceği alanları ortaya çıkarır ve sektör eğilimlerinin, fırsatlar veya tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar.

Yapısal analiz, rekabet stratejisinin, kurulması için temel destek ve yapıtaşı görevindedir. Bazı kurumsal koşullar farklılık gösterirse de herhangi bir ülkedeki veya uluslar arası pazardaki sektör rekabetini teşhis etmekte kullanılır.¹⁴⁴

4.4.2. Küresel Sektörlerde Rekabet

Küresel bir sektör, büyük coğrafi veya ulusal pazarlardaki rakiplerin stratejik konumlarının, genel küresel konumlarının, genel küresel konumlarından temel bir biçimde etkilendiği sektördür. Küresel bir sektörde rekabeti analiz etmek için, çeşitli coğrafi veya ulusal pazarlarda sektör ekonomisini ve rakipleri tek tek değil, bir arada incelemek gerekir. Küresel sektörler, bir firmanın dünya çapında eş güdümlü bir temelde rekabet etmesini veya stratejik dezavantajlarla yüzleşmesini gerektirir. Çok

¹⁴³ Michael, Porter J., **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, 2009, s. 15

¹⁴⁴ A.g.e. s.5

uluslu şirketlerin bulunduğu bazı uluslar arası sektörler, küresel bir sektörün gerekli özelliklerini taşımazlar.

1970 lere gittikçe daha fazla sektör, küresel sektöre dönüşmüş ya da dönüşmektedir. Hangi ölçüde olursa olsun, yabancı yatırımlar belirli şekilde artıyor, küresel statüyle birlikte sektör gelişimini hızlı bir şekilde tamamlamaktadır. Ulusal rekabet ile uluslar arası rekabet arasında birçok fark vardır, genellikle uluslar arası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde bu farkların altı çizilir;

- Ülkeler arasındaki faktör maliyeti farklılıkları
- Yabancı pazarlardaki farklılık gösteren koşullar
- Yabancı devletlerin farklı rolleri
- Hedeflerdeki, kaynaklardaki ve yabancı rakiplerin gözlenmesi ile ilgili yeteneklerdeki farklılıklar.

Firmalar üç temel mekanizma aracılığı ile uluslar arası etkinliklere katılırlar. Ruhsat verme, ihracat veya doğrudan yabancı yatırım. Genellikle bir firmanın ilk denizaşırı akını, ihracatı veya ruhsat vermeyi içerir ve firma, ancak bazı uluslar arası deneyimler elde ettikten sonra doğrudan yabancı yatırımı düşünecektir. İhracat veya doğrudan yabancı yatırım, rekabetin gerçekten küresel olduğu sektörlerde söz konusu olacaktır. Birçok ülke arasındaki büyük çaplı ihracat akışları, küresel rekabetin güvenilir bir işaretidir. Ancak bir sektördeki önemli boyutlara sahip doğrudan yabancı yatırım böyle olmayabilir. Bu yatırımlar, her bir tali şirketin rekabet konumunun, şirket varlıklarına ve bulunduğu ülkedeki özgül koşullara bağlı olduğu, yabancı ülkelerde esasen bağımsız nitelikteki tali şirketlerden oluşabilir. Temelde bir sektörün küresel bir sektör haline gelmesinin nedeni, eşgüdümlü olarak rekabet eden bir firma açısından, birçok ulusal pazarda ekonomik avantajlar bulunmasıdır. Bu tür küresel stratejik avantajları elde etmek için engeller olduğu kadar, bunların birkaç farklı kaynağı da vardır.

4.4.3. Küresel Rekabet Avantaj Kaynakları

Karşılaştırmalı avantaj; Karşılaştırmalı avantajın varlığı, küresel rekabetin klasik bir belirleyicisidir. Bir ülke veya ülkeler, bir ürünün üretilmesinde kullanılan faktör

maliyeti veya faktör kalitesi açısından önemli avantajlar elde ettiğinde, bu ülke veya ülkeler üretim yeri haline gelir ve dünyanın diğer bölgelerine ihracat yapmaya başlarlar. Üretimde Ölçek Ekonomileri; Üretimde büyük ulusal pazarların boyutlarını aşan ölçek ekonomileri varsa, firma merkezi üretim ve küresel rekabetten potansiyel olarak bir maliyet avantajı elde edebilir. Bazen dikey entegrasyon üstünlükleri, küresel üretim ekonomilerine ulaşmanın anahtarıdır. Çünkü etkin olarak dikey entegre olmuş sistemin ölçeği, ulusal pazarların boyutundan daha büyüktür.

Küresel Deneyim; Şirkete özgü deneyimler sonucunda önemli maliyet düşüşlerine uğrayan teknolojilerde, benzer ürün çeşitlerini birden fazla pazarda satılıyorsa, model başına kümülatif hacim daha büyüktür bu da küresel rakip için bir maliyet avantajıyla sonuçlanır.

Lojistik Ölçek Ekonomileri; Eğer uluslar arası bir lojistik sistem, doğal olarak birçok ulusal pazara ürün sunulması sonucu yayılabilen sabit maliyetler içeriyorsa, küresel rakip, potansiyel bir maliyet avantajına sahip olur.

Pazarlama Ölçek Ekonomileri; Pazarlama fonksiyonunun birçok yönü, doğal olarak tüm ulusal pazarlarda uygulanıyor, olmasına rağmen, bazı sektörlerde ulusal pazarların boyutunu aşan potansiyele sahip pazarlama ölçek ekonomileri doğabilir.

Satın almada Ölçek Ekonomileri; Uzun vadeli çalışmalarda, tek tek ulusal pazarlarda rekabette, ihtiyaç duyulandan da düşük tedarikçi maliyetlerinin veya pazarlık gücünün bir sonucu olarak, satın almada ölçek ekonomilerine ulaşma fırsatlarının olduğu yerde, küresel firma potansiyel bir maliyet üstünlüğüne sahip olacaktır.

4.4.4. Küresel Rekabet Engelleri

Küresel rekabet avantajlarının elde edilmesinde çeşitli engeller vardır. Bu engeller sektörün tamamen küresel bir sektöre dönüşümünü etkiler. Bunlar;

- Ekonomik Engeller
- Farklı Ürün İhtiyaçları
- Sektörde Yer Edinmiş Dağıtım Kanalları
- Satış Gücü
- Yerel Onarım

- Hazırlık ile Sonuç Alma Arasında Geçen Süreye Duyarlılık
- Coğrafi pazarlar içindeki karmaşık kesimlendirme
- Dünya çapında talebin olmaması
- Farklılaşan pazarlama Görevleri
- Yoğun Yerel Hizmetler
- Hızla Değişen Teknoloji
- Devlet Engelleri
- Algılama veya Kaynak Engelleri

Ulusal pazarlar farklı ürün çeşitleri talebinde bulunduklarında küresel rekabet engellenir. Küresel kaynak belirlemeden elde edilecek faydaların oluşumunu da engelleyebilir. Dağıtım kanallarında da bu erişim ihtiyacı, küresel rekabeti engelleyebilir. Ürünümüzü yerel bir üreticiden doğrudan satış gücünü gerektir ise, uluslar arası bir rakip potansiyel bir ölçek ekonomisi ile karşılaşır. Talep burada önemlidir. Talep oluşmazsa küresel rekabet de oluşmaz. Pazarlama çeşitleri de talebe göre değişim göstermektedir. Bu yüzden coğrafi olarak da değişiklik gösterebilir. Devletlerin küresel rekabetteki etkileri de pazarlamanın yönünü etkileyebilir. Kotalar, ayrıcalıklı vergi uygulanması bunlardan bazılarıdır.¹⁴⁵

4.5. H. Mintzberger'in Rekabet Stratejileri

Mintzberger, Porter'ın stratejilerini alarak değişik türlerde incelemiştir. Burada Fiyat Farklılaşma stratejisini; Temel ürün ve hizmeti, daha düşük fiyat belirleyerek müşterileri ürünlere çekmektir. Çünkü düşük fiyat her zaman tercih edilmektedir. Bu durumda işletmenin birim karlılığı düşse bile satışların artacağı açıktır.

İşletmeler Pazar da diğer rakiplerinden farklı olmak isterler, bunun için firmanın varlığı vurgulanabilir. Tüketici bakımından ambalaj, dış görünüşünde yapılan değişiklikler bile bu imaj değişimine girer.

Mintzberger'e göre destek farklılaştırması ise, ürünle birlikte müşteriye sunulan hizmette değişiklik yaratmak önemlidir. Bunun yanı sıra, ürünün dayanıklılığını, kullanım güvenilirliğini, başarısını artıracak kalite farklılaştırması da her zaman

¹⁴⁵ A.g.e., s.363-365

önemlidir. Mintzberger’e göre en son farklılaştırma ise eski ürünlerin ya da üretilmekte olan ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek, farklı bir ürün ortaya koymaktır. Bu şekilde tasarım da farklılaştırmaya gidilerek değişim sağlanır.¹⁴⁶

¹⁴⁶ A.g.e. Eren

5. GAZBETON SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM ŞEKİLLERİ VE UYGULANAN ANKET

5.1. Gazbetonun Türkiye de Swot Analizi

Gazbeton sektöründe Üstün yönler;

- ⇒ Rakip firmaların az olması
- ⇒ Teknolojiden fazlasıyla etkilenmesi
- ⇒ AB ülkeleri ile rekabet edecek yapıda olması
- ⇒ Ürün çeşitliliği bakımından zengin ürün yelpazesi
- ⇒ Kolay ulaşılabilirlik
- ⇒ Güvenilir olması
- ⇒ Diğer ürünlerle kıyasla yangına karşı daha dayanıklı olması
- ⇒ Müşteri tarafından yüksek oranda tercih edilmesi
- ⇒ Ülkede müteahhitlik hizmetleri

Gazbeton sektöründe Zayıf yönler;

- ⇒ Pazarlama ve satış da bulunan eksiklikler
- ⇒ Tanıtım eksikliği
- ⇒ Alışkanlıktan kaynaklanan satın alma kararlarındaki değişmeme
- ⇒ Üretim maliyetlerinin yüksek olması
- ⇒ Kırsal kesimde zayıf satış teşkilatı
- ⇒ Tek Pazar ve az sayıda sektöre bağımlılık

Gazbeton sektöründe Fırsatlar;

- ⇒ İnşaat sektörünün sürekli canlı olması

- ⇒ İnsan yaşadığı hayat boyunca sektörün varlığı
- ⇒ Tercih yönünde birinci sırada olması
- ⇒ Küreselleşme

Gazbeton sektöründe Tehditler;

- ⇒ Tuğlanın piyasada daha önceden bilindiği için piyasada tanınan bir ürün olması
- ⇒ Fiyat dengesizlikleri
- ⇒ Ülkenin jeoekonomik konumu

5.2. Gazbeton Sektörü Üzerine Yapılan Bir Araştırma

5.2.1.Araştırma Amacı ve Önemi

Günümüzde özellikle inşaat sektörüne bağlı ürünler teknoloji ile üretim olanaklarını artırmıştır. Üretim olanaklarının artması çeşitliliği de beraberinde getirmiştir. Buna bağlı olarak tüketici ihtiyaçları da çeşitlenmiştir. Gelişen ve değişen bu ortamlar neticesinde, işletmeler arası rekabette şiddetini her geçen gün arttırmaktadır.

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için, ürünlerini satabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle ürün işletmeler arasında en önemli unsurdur. Ürünün başarılı olması, ürünün tüketiciler tarafından kabul edilmesi ve kullanımı sonucunda memnun kalmasıyla belli olur. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, başarılı bir ürün politikaları izlemeleri gerekir. Ürünle ve ürünün üretimiyle ilgili detaylı araştırmaların yapılması, bunun sonucunda da analizler ve testler yapılması gerekir. Bu nedenledir ki ürün yönetiminin işletme içinde önemi büyüktür. Bu araştırmada inşaat sektörü için üretilen duvar malzemesi seçiminde gazbeton ürününe yönelim ve nedenleri araştırılmıştır.

5.2.2. Araştırma Kapsamı

Araştırma yaklaşık olarak 35 iş gününde tamamlanmış olup. 20 inşaat sektör ürününde çalışan mühendis, 100 Müteahhit ve İnşaat Mühendisi, 80 inşaat firması ile yapılmıştır. Araştırma Türkiye sınırları içerisinde İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Tekirdağ, Antalya, Gaziantep, Kocaeli, Sakarya illerinde yapılmıştır.

5.2.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma yöntemimiz, Ek-1 de verilen, ‘İnşaat Sektöründe Ürün ve Tercih Sebepleriniz’ adlı anket uygulanmıştır. Anket çalışmasında yüz yüze anket methodu kullanılmıştır. Ankette cevaplayıcının zorlanmaması açısından ve sağlıklı bilgiler alabilmek için derecelendirilmiş sorulara yer verilmiştir. Anketlerdeki sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packages For Social Sciences) programının 16.0 versiyonu kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılmış ve toplamda 20 soruluk anket uygulanmıştır. Ayrıca hipotezlerin yorumlanmasında çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Çapraz tablolar birbirleri ile ilgisi bulunan ve en az iki değişkeni içeren tablolardır. Çapraz tablolardaki veriler nitel ya da kategorik olarak kabul edilir. Çünkü her değişkenin nominal bir ölçeğe sahip olduğu düşünülür.

5.2.4. Araştırma için hazırlanan Anket içeriği

Uygulanan ankette 4 bölümden oluşan sorular yöneltilmiştir. İlk bölümde, birinci soruda duvar malzemesi seçimi sorulmaktadır. İlk bölümün ikinci ve üçüncü sorularında ise seçim yapılan ürünü tercih etme nedeni sorulmaktadır. Dördüncü soruda duvar malzeme seçiminde dikkat edilen belgeler sorulurken, beşinci soruda ise tercih kriteri sorulmaktadır. İkinci bölümde anketi dolduran kişi veya örgütlere, duvar malzemesi seçimindeki kriterleri 1 en önemli ve 5 en önemsiz olmak üzere sırasıyla numaralandırarak değerlendirme yapıldı. Üçüncü bölümde duvar malzemesi seçimini ürün dayanıklılığı, güvenilirliği, teknoloji ve satış sonrası hizmetlerin ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Son bölümde duvar malzemesini yine beşli likert ölçeğinde test,

reklam, araştırma, gözleme dayalı olup olmadığı sorulmuştur. Bu sorularda cevaplar ise Her zaman, genellikle, zaman zaman, çok nadir, Hiçbir zaman olarak verilmiştir.

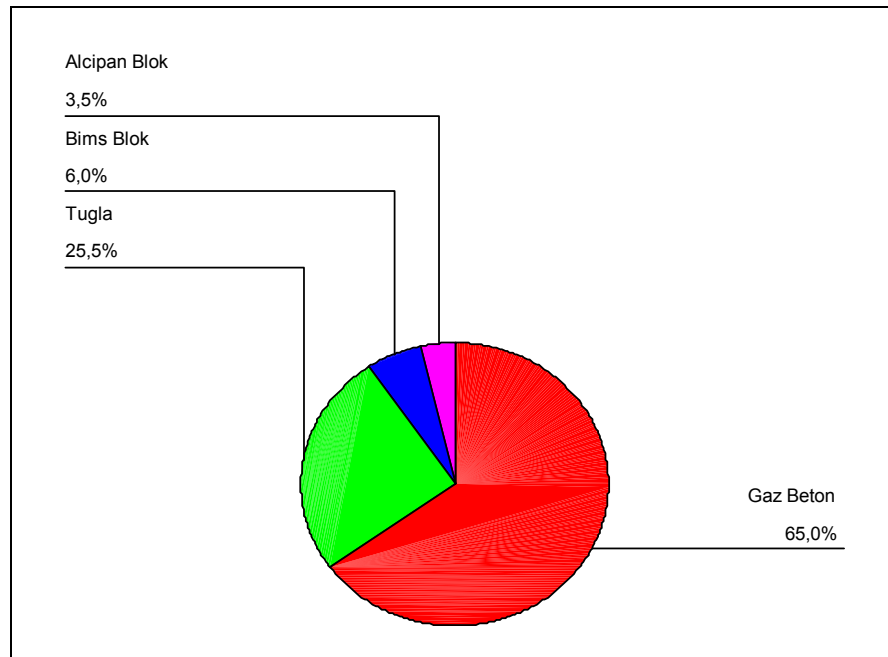
5.2.5. Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumu

5.2.5.1. Anket sorularının cevaplarına göre dağılım tabloları ve grafikleri

A-1) Duvar Malzeme Tercihiniz nedir?

Tablo 10: Duvar Malzemesi tercihiniz

	Tercih	Yüzde	Gecerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Gaz Beton	130	65,0	65,0	65,0
Tugla	51	25,5	25,5	90,5
Bims Blok	12	6,0	6,0	96,5
Alcipan Blok	7	3,5	3,5	100,0
	200	100,0	100,0	



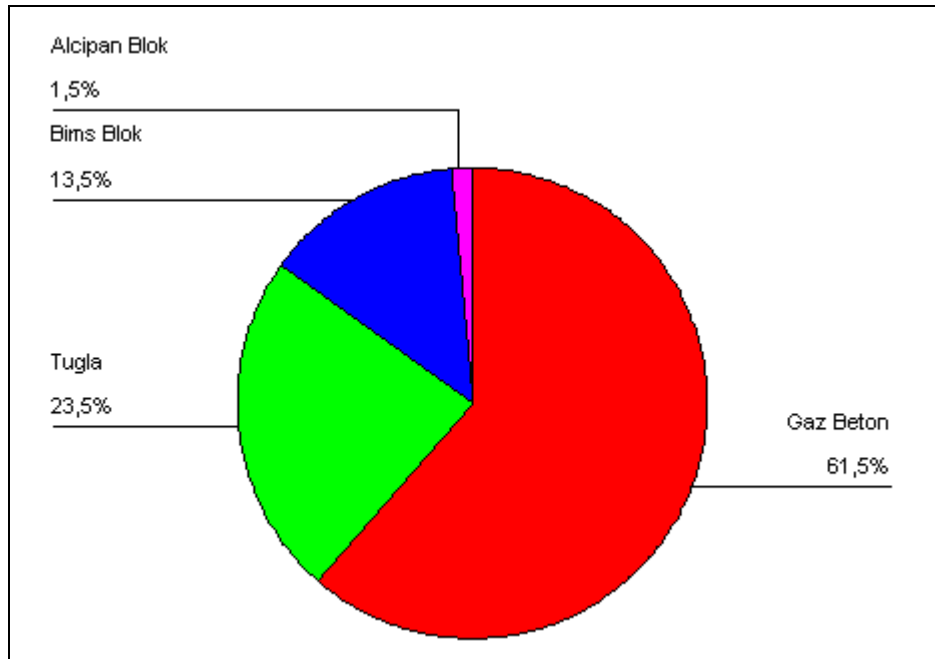
Şekil 12: Duvar malzemesi tercihinizin grafiksel dağılımı

Anketimizi yönelttiğimiz 200 kişiden 130'u seçimini Gazbeton olarak verirken, 51 kişi tuğla, 12 kişi Bimsblok ve 7 kişi Alçıpan Blok olarak cevap vermiştir. Buradan da gördüğümüz gibi Gazbeton'a yönelim yüksektir. Anketin fazla kişi ile yapılması oranın belirleyici olmasında etkili olmuştur.

A-2) Bitmiş Duvar metrekaresi Maliyeti açısından hangi malzeme daha uygundur?

Tablo 11: Duvar Maliyeti açısından hangi malzemenin uygun olduğu

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
Gaz Beton	123	61,5	61,5	61,5
Tugla	47	23,5	23,5	85,0
Bims Blok	27	13,5	13,5	98,5
Alcipan Blok	3	1,5	1,5	100,0
	200	100,0	100,0	



Şekil 13: Duvar Maliyeti açısından hangi malzemenin uygun olduğu Ürün Dağılımı

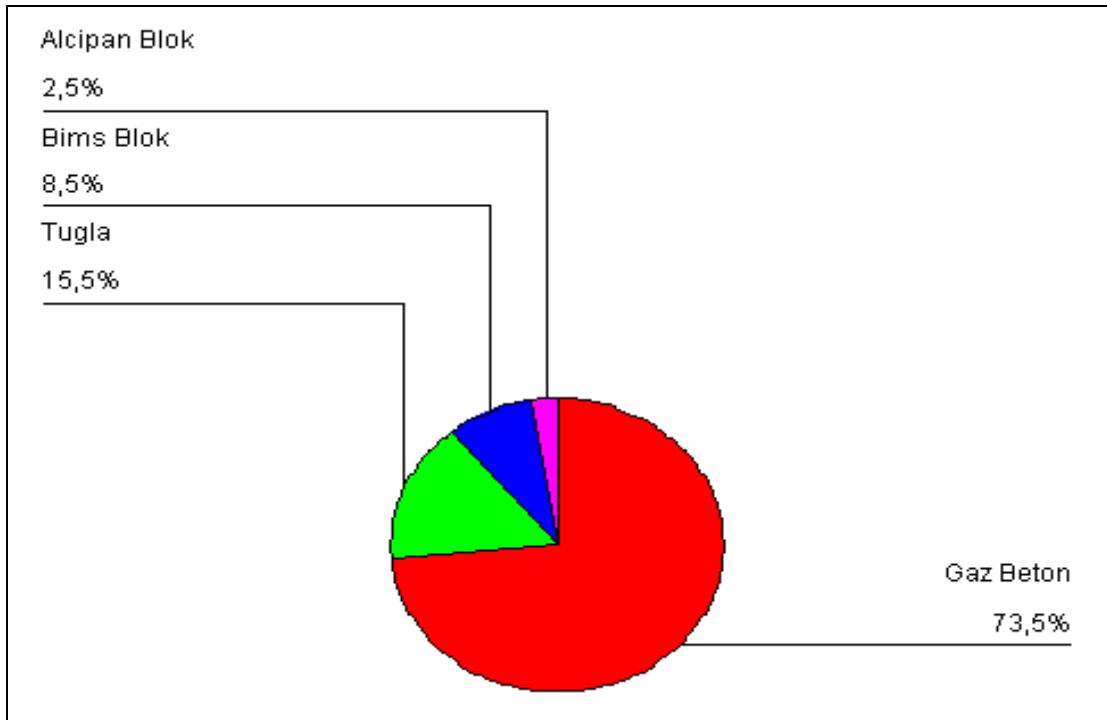
Anketimizin ikinci sorusunda duvar metrekaresi maliyeti açısından % 61.5 'lik bir kısmının Gazbeton üzerinde yoğunlaştıklarını görmekteyiz. % 1.5 ile Alçıpan en son sırada çıkmaktadır. Buradan Alçıpan blok daha fazla maliyetli olduğu için seçim

yapanlar arasında en az tercih edilen ürün olarak görülmektedir. Tuğla ve Bims de yine Gazbetonun gerisinde kalmıştır.

A-5) Sizce kullandığınız teknolojiye en uygun ürün hangisidir?

Tablo 12: Kullandığınız teknolojiye en uygun ürün

	Tercih	Yüzde	Gecerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gaz Beton	147	73,5	73,5	73,5
Tuğla	31	15,5	15,5	89,0
Bims Blok	17	8,5	8,5	97,5
Alcipan Blok	5	2,5	2,5	100,0
	200	100,0	100,0	



Şekil 14: Kullandığınız teknolojiye en uygun ürün dağılımı

Teknoloji açısından cevap aradığımız sorumuza anketteki herkes cevaplamış ve teknolojinin en iyi kullanıldığı ürün olarak Gazbeton seçilmiştir. 147 kişi bu tercihiyle

teknolojiye ayak uyduran bir ürün olarak değerlendirmiştir. Tuğlanın anketlerde yine Gazbetona kıyasla geride kaldığını görüyoruz.

B-1) Duvar Malzemesi satın alma kararınızı belirleyen kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız.

Tablo 13: Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Hizmet Kalitesi

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	15	7,5	7,5	7,5
Önemli	64	32,0	32,0	39,5
Farketmez	85	42,5	42,5	82,0
Önemsiz	31	15,5	15,5	97,5
En Önemsiz	5	2,5	2,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 14: Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Kolay Bulunabilme

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	5	2,5	2,5	2,5
Önemli	9	4,5	4,5	7,0
Farketmez	30	15,0	15,0	22,0
Önemsiz	73	36,5	36,5	58,5
En Önemsiz	83	41,5	41,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 15: Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Fiyat ve Ödeme

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	73	36,5	36,5	36,5
Önemli	54	27,0	27,0	63,5
Farketmez	24	12,0	12,0	75,5
Önemsiz	43	21,5	21,5	97,0
En Önemsiz	6	3,0	3,0	100,0
	200	100,0	100,0	

Duvar Malzemesi kararında yukarıda görüldüğü gibi, Hizmet kalitesine önem veren kısım % 39.5 da kalırken, Kolay bulunabilme ise %7 önemli %78 oranında önemsiz olarak çıkmıştır. Fiyat ve ödeme konusunda ankete katılan kişiler % 63.5 olarak önem

vermektedir. Buradan inşaat sektöründeki kesimin Fiyat ve Ödeme koşullarına fazlasıyla önem verdiği görülmektedir. Kolay bulunabilirliği ise tüketici kesim açısından çok önemli değildir. Hizmet kalitesi ise dengeli bir dağılım vardır.

Tablo 16: Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Ürün kalitesi ve çeşitliliği

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	98	49,0	49,0	49,0
Önemli	35	17,5	17,5	66,5
Farketmez	51	25,5	25,5	92,0
Önemsiz	15	7,5	7,5	99,5
En Önemsiz	1	,5	,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 17: Duvar malzeme kararınızı belirleyen kriterlerden Alışkanlık

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	9	4,5	4,5	4,5
Önemli	37	18,5	18,5	23,0
Farketmez	10	5,0	5,0	28,0
Önemsiz	39	19,5	19,5	47,5
En Önemsiz	105	52,5	52,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Duvar Malzemesi seçiminde kararı belirleyen diğer etkenlerden, ürün kalitesi ve çeşitliliği % 66.5 oranla önemlidir. Tüketici buna fazlasıyla önem vermektedir. Anketi cevaplandıranlara yönelttiğimiz diğer soruda Alışkanlık düzeyi idi. Alışkanlık için verilen cevaplar; % 72 oranla önemsiz sonucu çıkmaktadır. Buradan şu kanıya varılabilir. Duvar malzemesi seçiminde sektörde Hizmet Kalitesi, Ürün Çeşitliliği ve Fiyat Ödeme ön plandadır. Diğer seçenekler ise ikinci plandadır.

B-2) Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerini önem sırasına göre sıralayınız.

Tablo 18: Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Yangın Güvencesi

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	50	25,0	25,0	25,0
Önemli	41	20,5	20,5	45,5
Farketmez	39	19,5	19,5	65,0
Önemsiz	21	10,5	10,5	75,5
En Önemsiz	49	24,5	24,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 19: Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Isı Yalıtım Sağlaması

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	73	36,5	36,5	36,5
Önemli	31	15,5	15,5	52,0
Farketmez	75	37,5	37,5	89,5
Önemsiz	19	9,5	9,5	99,0
En Önemsiz	2	1,0	1,0	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 20: Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Sıva Kolaylığı Sağlaması

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	12	6,0	6,0	6,0
Önemli	37	18,5	18,5	24,5
Farketmez	16	8,0	8,0	32,5
Önemsiz	43	21,5	21,5	54,0
En Önemsiz	92	46,0	46,0	100,0
	200	100,0	100,0	

Ürün Özelliklerinden dikkat edilmesi gereken faktörleri sorduğumuz sorumuzda, Yangın Güvencesi; %45 önemli sonucuna ulaşırken, % 34 oranında da önemsiz sonucu çıkmaktadır. Burada önem verdiği fakat diğer seçeneklerin daha çok önemli olduğu da çıkmaktadır. Isı yalıtımı açısından; %51 ile önem vermektedir tercih edenler. Sıva Kolaylığı sağlamasına ise % 67.5 ile önem verilmemektedir.

Tablo 21: Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Sağlamlık

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	55	27,5	27,5	27,5
Önemli	57	28,5	28,5	56,0
Farketmez	48	24,0	24,0	80,0
Önemsiz	28	14,0	14,0	94,0
En Önemsiz	12	6,0	6,0	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 22: Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerinden Hafiflik

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	9	4,5	4,5	4,5
Önemli	36	18,0	18,0	22,5
İdare Eder	24	12,0	12,0	34,5
Önemsiz	88	44,0	44,0	78,5
En Önemsiz	43	21,5	21,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların sağlamlık % 56 oranla çok önemlidir. Bunun yanı sıra hafiflik de % 66 oranında dikkat edilmemektedir. Bu bölümünden anketin şu sonuca varılabilir. Tercih edenler öncelikle; Sağlamlık, Isı yalıtımı ve Yangın güvencesine önem verirken, hafiflik ve sıva kolaylığına önem verilmemektedir.

B-3) Ürün seçiminde aşağıdaki belgelerin hangilerine dikkat ettiğinizi önem sırasına göre numaralandırınız.

Tablo 23: TS ISO 9000 Belgesi için verilen cevaplar

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kululatif Yuzde
En Önemli	76	38,0	38,0	38,0
Önemli	59	29,5	29,5	67,5
Farketmez	53	26,5	26,5	94,0
Önemsiz	11	5,5	5,5	99,5
En Önemsiz	1	,5	,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Tablo 24: TSE Belgesi için verilen cevaplar

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	102	51,0	51,0	51,0
Önemli	66	33,0	33,0	84,0
İdare Eder	27	13,5	13,5	97,5
Önemsiz	5	2,5	2,5	100,0
	200	100,0	100,0	

Ankete katılan kişilere yönelttiğimiz sorulardan bir diğeri, duvar malzemesi ürünlerindeki belgelere dikkat edip etmedikleriydi. Iso 9000 (Kalite Yönetim Sistemi Belgesi) için % 67.5 oranla toplamda 137 kişi önem vermektedir. Tse belgesi için ise; % 84 bir oran çıkmıştır. Buradan anlayacağımız Tüketicilerin dikkate aldığı en önemli belgelerden ikisi olduğudur. CE belgesi için verilen cevaplar tatminkar olmazken, İso 14000 için verilen cevaplarda % 62.5 oranla önem verilmemektedir. Yani ürün tercihinde aranmayan özelliklerdendir.

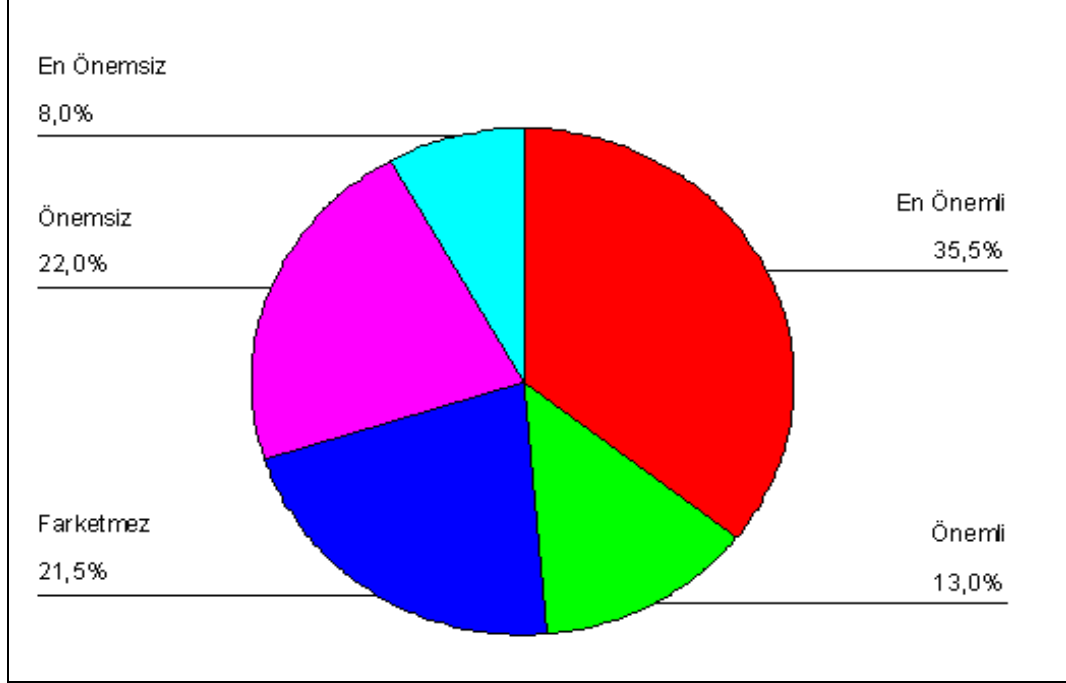
Tablo 25: CE Belgesi için verilen cevaplar

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	17	8,5	8,5	8,5
Önemli	52	26,0	26,0	34,5
Farketmez	70	35,0	35,0	69,5
Önemsiz	52	26,0	26,0	95,5
En Önemsiz	9	4,5	4,5	100,0
	200	100,0	100,0	

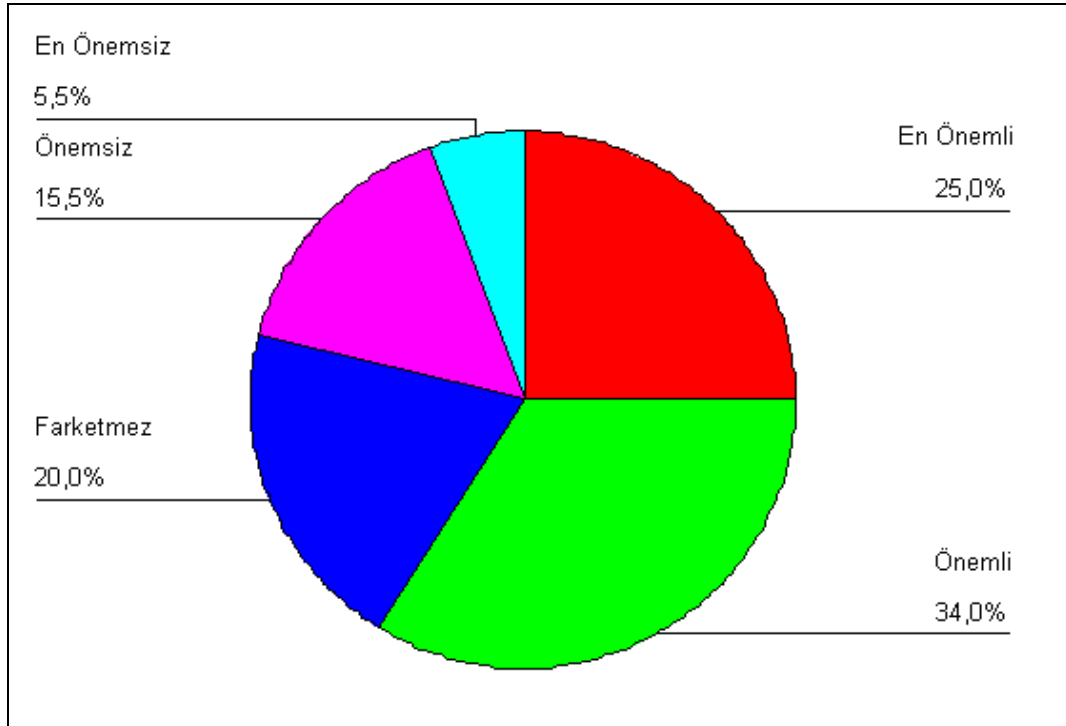
Tablo 26: TS ISO 14000 Belgesi için verilen cevaplar

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
En Önemli	5	2,5	2,5	2,5
Önemli	21	10,5	10,5	13,0
Farketmez	49	24,5	24,5	37,5
Önemsiz	117	58,5	58,5	96,0
En Önemsiz	8	4,0	4,0	100,0
	200	100,0	100,0	

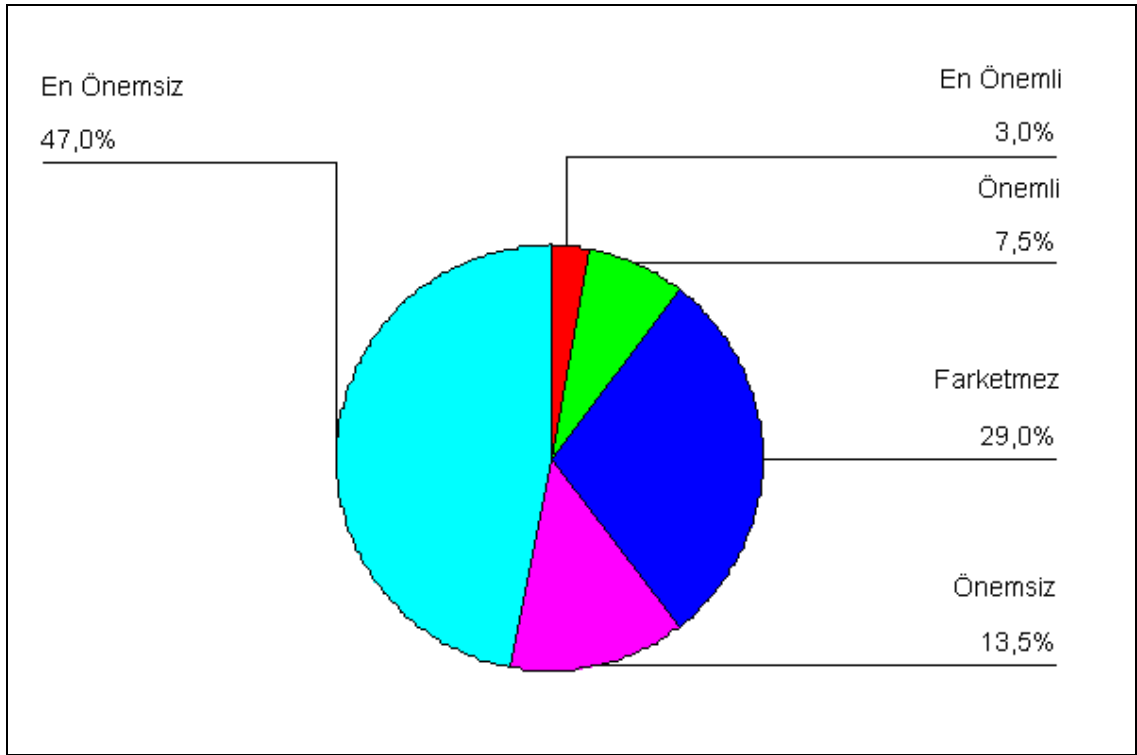
B-4) İnşaat sektöründe karşılaştığınız sorunları önem sırasına göre numaralandırınız.



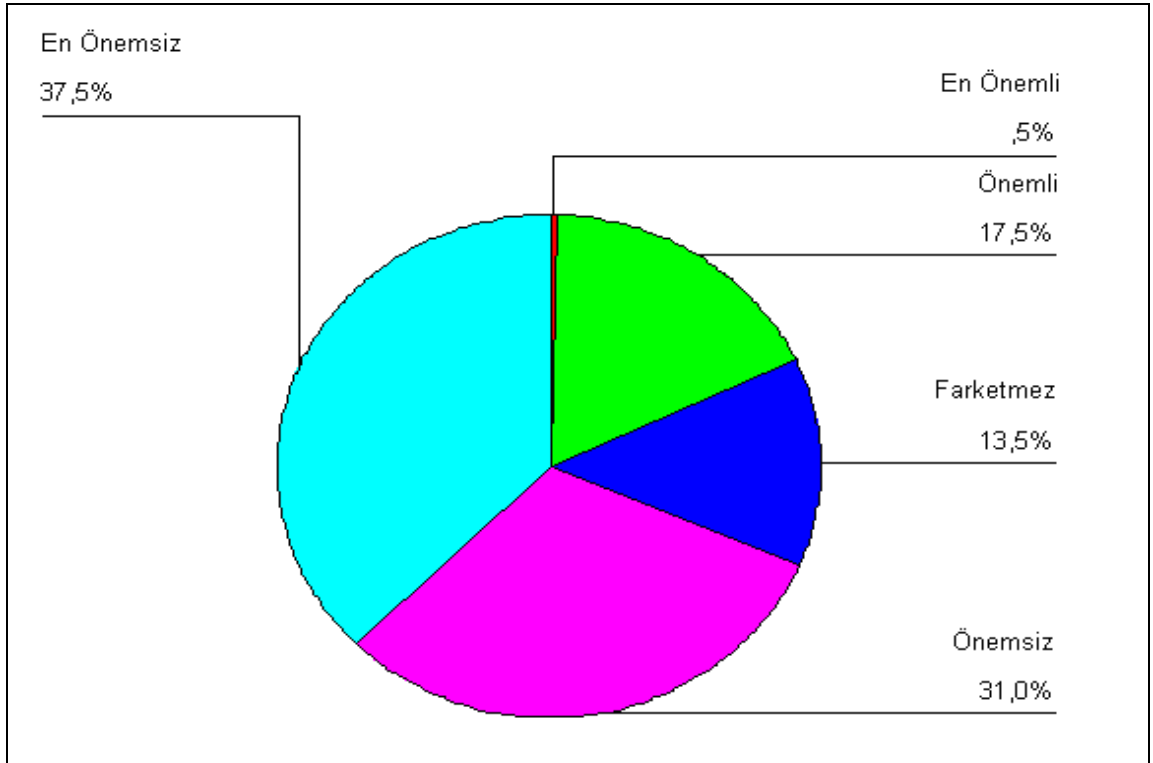
Şekil 15: Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği



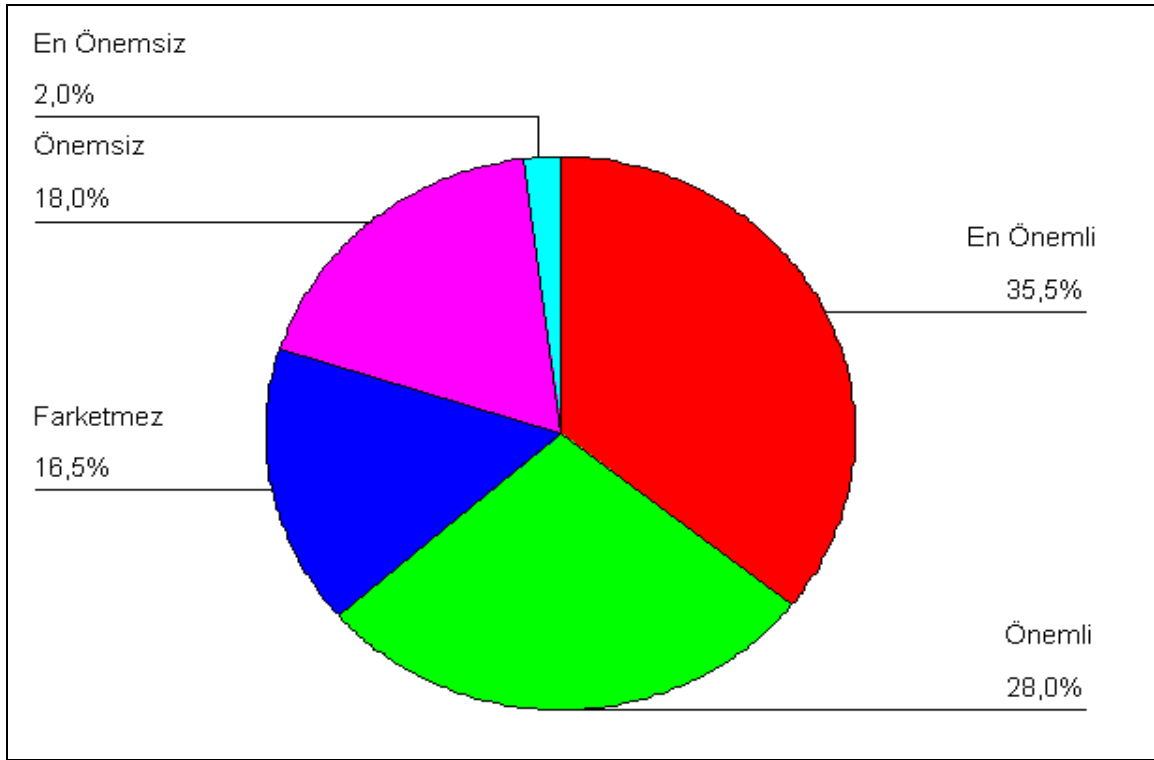
Şekil 16: Hak Edişlerin Dağılımı



Şekil 17: Kamulaştırma Sorunları



Şekil 18: Dış Proje kredi Sorunları



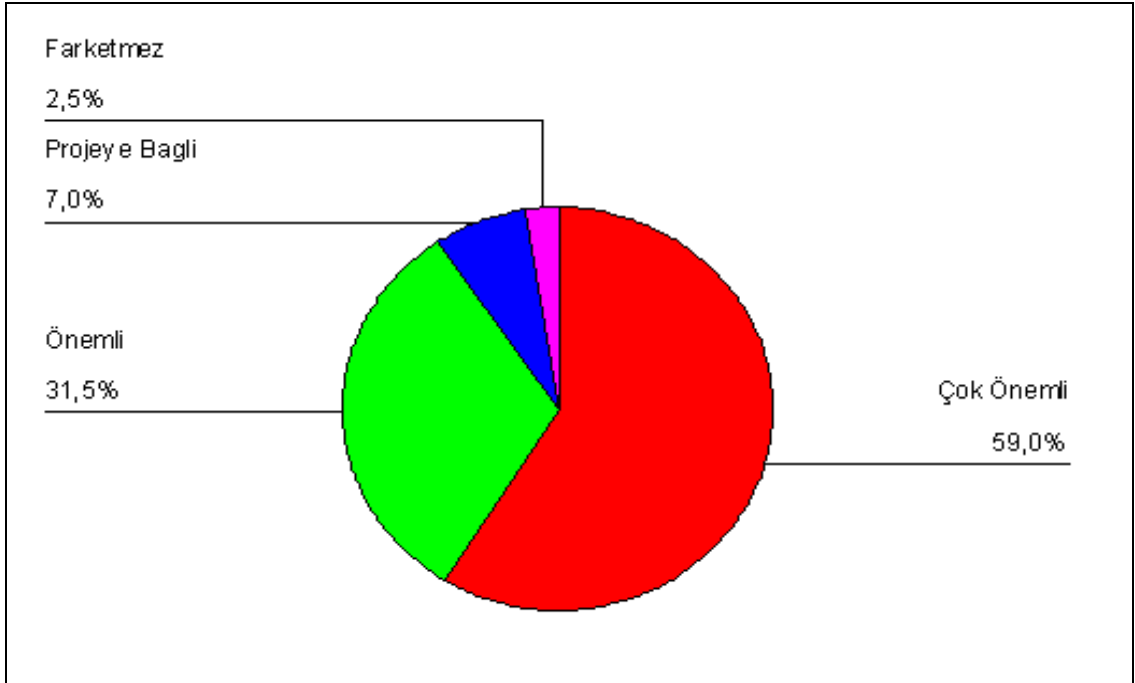
Şekil 19: Ekonomik Kriz Sorunları

İnşaat sektöründe yapılan araştırmalar sonucunda inşaat sektöründe karşılaşılan sorunlara baktığımızda, Ekonomik Krizin % 63.5 ile en önde yer alırken, kamulaştırma sorunlarının da % 60.5 ile takip ettiğini görüyoruz. Görülüyor ki Ekonominin İnşaat Sektörü ile doğru orantılı olduğu ve çok çabuk etkilendiği, bunun yanı sıra Dış proje sorunlarının önemli olmadığı en önemsiz olarak işaretlenmiştir. Hak edişler ve kamu yatırımlarındaki kaynak sorunları ise % 60.5 ile % 48 seviyelerinde kalmıştır.

C-3) Ürününüzü temin edeceğiniz kuruluşun, güvenilirliği ne derece önemlidir?

Tablo 27: Ürünün kuruluş güvenilirliği sonuçları

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
Çok Önemli	102	51,0	51,0	51,0
Önemli	73	36,5	36,5	87,5
Projeye Bağlı	22	11,0	11,0	98,5
Farketmez	2	1,0	1,0	99,5
Önemsiz	1	,5	,5	100,0
	200	100,0	100,0	



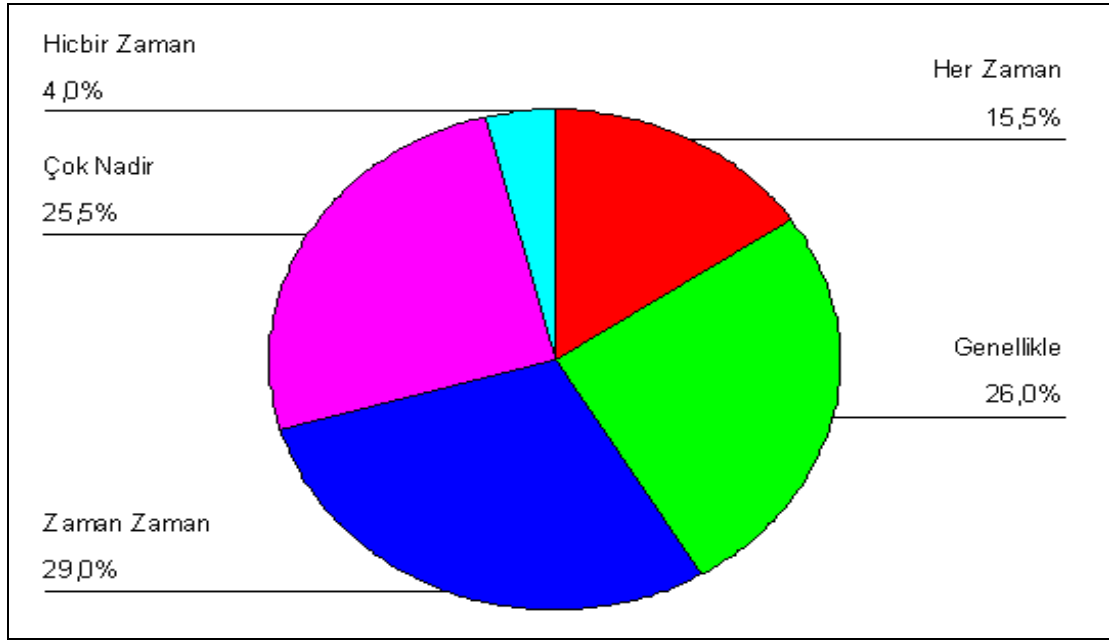
Şekil 20: Ürünün kuruluş güvenilirliği dağılımı

Anketi yönelttiğimiz kişilerin güvenilirliğine bakarken bu sorunun cevabına göre şekil aldık, Ürün kuruluşunun güvenilirliği önemli diyen kesim % 91.5 ile önem verdiği sonucu ortaya çıktı. 175 kişinin önemli dediği anketimizde, rekabet ortaya çıkıyor. Burada ilk olan piyasadaki firmanın güven vereceği anlamında bir sonuç çıkarabiliriz. Rekabetin doğması piyasada tercih sebeplerine yöneltecek ve sonuçlarına göre Pazar şekillenecektir.

D-2) Duvar malzemesi için yapılan reklamlar tercihlerinizi etkiler mi?

Tablo 28: Reklamların tercihler üzerindeki etkisi

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
Her Zaman	31	15,5	15,5	15,5
Genellikle	52	26,0	26,0	41,5
Zaman Zaman	58	29,0	29,0	70,5
Çok Nadir	51	25,5	25,5	96,0
Hiçbir Zaman	8	4,0	4,0	100,0
	200	100,0	100,0	



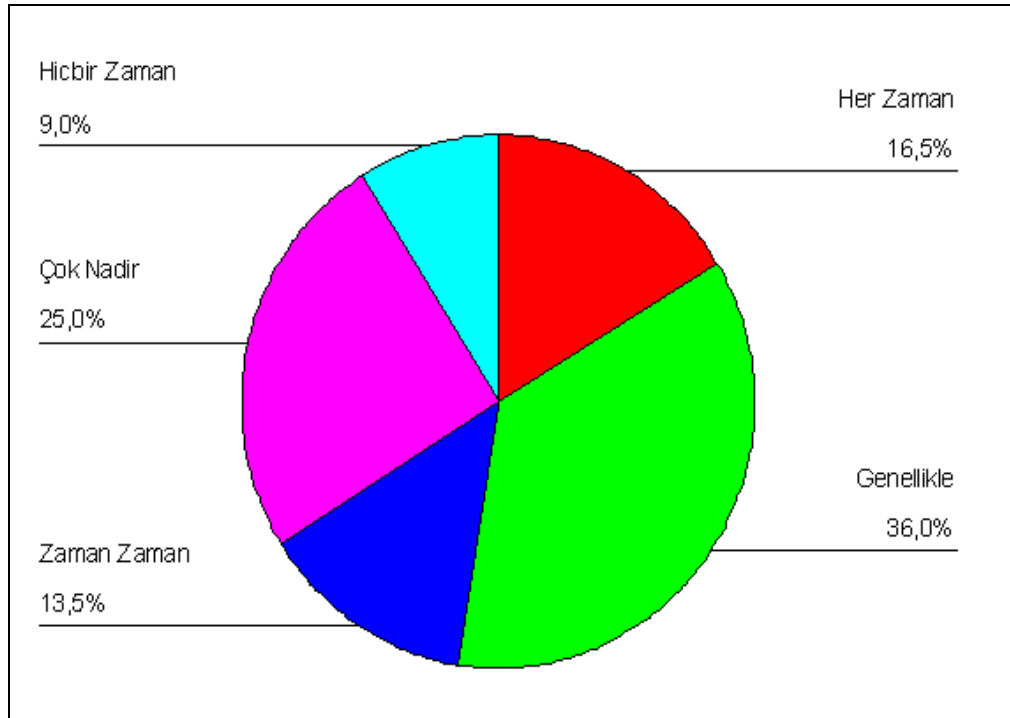
Şekil 21: Reklamların Tercihler üzerindeki etkisi

Anketimizin bu sorusunda reklamların tercih sebepleri üzerindeki etkilerini sordum. Cevaplara göre % 31.5 önemli diyenlerin yanında, % 29.5 de önemsiz diyenler bulunuyordu, ayrıca %29 zaman zaman önemli diyenler çıktı. Buradan reklamların iyi olduğunu fakat yetersiz olduğu konusunda kanaate varabiliriz. Çünkü reklamlar unutulmuş, iz bırakmamış olabilir.

D-3) Duvar malzemesi üzerinde araştırma yapıyor musunuz?

Tablo 29: Duvar malzemesi üzerine araştırma yapanlar

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
Her Zaman	33	16,5	16,5	16,5
Genellikle	72	36,0	36,0	52,5
Zaman Zaman	27	13,5	13,5	66,0
Çok Nadir	50	25,0	25,0	91,0
Hiçbir Zaman	18	9,0	9,0	100,0
	200	100,0	100,0	



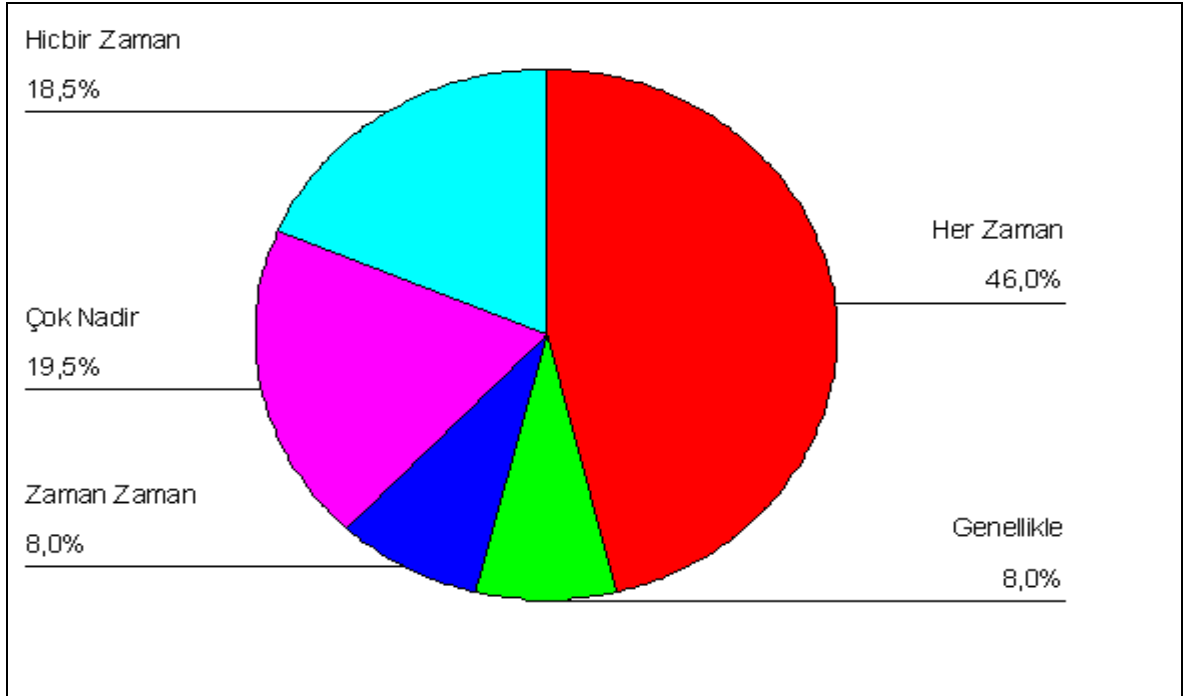
Şekil 22: Duvar malzemesi üzerine araştırma yapanların dağılımı

Anketimizde araştırmaya yönelik sorduğumuz sorumuzda, soruya cevap verenlerin % 42,5'i araştırma yapmaktadır. Buradan seçiciliğin arttığını anlayabiliriz. Kullanıcı ne aldığını, nasıl üretildiğini bilmek istiyor. Fakat burada tanıtımın da iyi yapılması şarttır. Bu şekilde daha iyi anlaşılır ürünler pazarda tutunur.

D-5) Kullandığınız duvar malzemesinin çevre kirliliğine neden olup olmamasına dikkat ediyor musunuz?

Tablo 30: Ürünlerin çevre kirliliğine neden olup olmaması

	Tercih	Yuzde	Gecerli Yuzde	Kumulatif Yuzde
Her Zaman	92	46,0	46,0	46,0
Genellikle	16	8,0	8,0	54,0
Zaman Zaman	16	8,0	8,0	62,0
Çok Nadir	39	19,5	19,5	81,5
Hiçbir Zaman	37	18,5	18,5	100,0
	200	100,0	100,0	



Şekil 23: Ürünlerin çevre kirliliğine neden olup olmaması dağılımı

Anketimizin ürünle ilgili olan kısmında, çevre ile olan ilişkisini araştırdım. Burada ürünü tercih ederken, çevre kirliliğine neden olup olmadığına ilişkin sonuçlarda % 54 ile dikkat edildiği ön plandadır. Tüketicinin bu konuda sorumluluğunun farkında olduğu ve elinden geldiğince bu konuyu araştırarak tercih yaptığı anlaşılmaktadır.

Anket ile ilgili karşılaştırmalar

Anketimde önceliği anket cevaplarına verirken, son kısmında anketlerin SPSS programında crosstabe (Tablo Karşılaştırması) yaparak önemine bakalım;

Tablo 31: Ürün-Fiyat Karşılaştırması

		Duvar malzemesi satın alma kararınızı belirleyen kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız. (Fiyat ve Ödeme)					
		En Önemli	Önemli	Farketmez	Önemsiz	En Önemsiz	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	47	34	17	28	4	130
	Tugla	17	18	6	8	2	51
	Bims Blok	8	1	1	2		12
	Alcipan Blok	1	1		5		7
		73	54	24	43	6	200

Ürün ve Fiyat karşılaştırdığımızda, 130 kişinin Gazbeton seçtiğini daha öncesinde değinmiştik, bu kişilerden 47'si fiyat ve ödeme seçeneğinin en önemli kriter olduğunu görmekteyiz. Bunun yanı sıra 34 ankette de önemli olarak çıkmış sonucumuz. Tuğla için de aynı oranda bir tercih var. 51 Tuğla seçen kişiden toplamda 35 kişi önem vermektedir. Ürün tercih kararlarından Fiyat-Ödeme seçeneği en önemli sebeptir. Seçim yapan kişi fiyat ve ödeme koşullarına dikkat etmektedir. Seçim kararlarında önemli bir etkisi vardır.

Tablo 32: Ürün-Reklam Karşılaştırması

		Duvar malzemesi için yapılan reklamlar tercihlerinizi etkiledi mi?					
		Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Çok Nadir	Hiçbir Zaman	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	16	34	38	37	5	130
	Tugla	13	11	11	14	2	51
	Bims Blok	1	5	6			12
	Alcipan Blok	1	2	3		1	7
		31	52	58	51	8	200

Ürün ve reklam açısından incelediğimizde; Gazbeton seçen kişilerin reklama verdiği önemsiz seçenekleri ön plandadır. Ağırlıklı olarak %65 oranında cevap veren kesim reklama gazbeton üzerinde önem vermemektedir. Fakat tuğla %70 oranında önem

verilmektedir. Bims ve Alçıpan Blok seçimi yapan kişiler ise yine az olmakla birlikte önem vermektedir. Anket sonuçlarına göre gazbeton firmalarının reklama gereksinim duymadığı sonucu çıkarılabilir. Eğer reklamı varsa bu reklamın pek dikkate alınmadığı da anlaşılabılır. Tuğla için ise tüketici reklama önem vermektedir. Tuğla için yapılan reklamların tutundurucu yanının fazlasıyla olduğu görülebilir.

Tablo 33: Ürün-Ürün Dayanıklılığı Karşılaştırması

		Duvar malzemesi seçiminde ürün dayanıklılığı ne derece önemlidir?				
		Çok Önemli	Önemli	Projeye Bağlı	Farketmez	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	73	45	10	2	130
	Tuğla	33	13	2	3	51
	Bims Blok	8	2	2		12
	Alçıpan Blok	4	3			7
		118	63	14	5	200

Ürün ve Ürün Dayanıklılığı cevaplarının karşılaştırmasına baktığımızda 130 gazbeton cevabı veren kişiden 118'i yani yüksek kesimi gazbetonun dayanıklılığına önem verdiğini gösteriyor. Yine tuğla cevabı veren 51 kişiden, 46 gibi yüksek bir katılımcı da ürün dayanıklılığına önem vermektedir. Tuğla ve gazbeton tercih edenler dayanıklılığını göz önünde bulundurarak seçim yapmaktadır. Ortamda bir güven oluşmuştur. Tüketici ve üretici arasındaki bağ pazarlamayı hep kuvvetli tutacaktır.

Tablo 34: Ürün-Taşıma Maliyeti Karşılaştırması

		Size göre taşıma maliyeti en düşük olan ürün hangisidir?				
		Gaz Beton	Tuğla	Bims Blok	Alçıpan Blok	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	87	30	11	2	130
	Tuğla	30	14	5	2	51
	Bims Blok	2	4	6		12
	Alçıpan Blok	1	3		3	7
		120	51	22	7	200

Ürün- Taşıma maliyeti açısından incelendiğinde, gazbeton ürünlerinin % 90 gibi bir önceliğinin olduğunu bunu takiben % 86 ile Tuğlanın taşıma maliyeti açısından önceliği olduğu düşünülmektedir. Maliyetine önem verenlerin seçimi Alçıpan Blok ve Bims olmamaktadır.

Tablo 35: Ürün-İşçilik Maliyeti Karşılaştırması

		Sizce zaman ve işçilik maliyetinden tasarruf edebileceğiniz ürün hangisidir?				
		Gaz Beton	Tuğla	Bims Blok	Alçıpan Blok	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	85	27	8	10	130
	Tuğla	28	15	2	6	51
	Bims Blok	3	4	5		12
	Alçıpan Blok		2	2	3	7
		116	48	17	19	200

Ürün-işçilik maliyeti açısından baktığımızda; 85 kişinin gazbeton, 28 kişinin de tuğla cevabını verdiğini görüyoruz. Tercih sebeplerinden biri de işçilik maliyetlerinin düşük olmasıdır. Gazbeton % 65 oranında, % 29 Tuğla, Bims % 41 ve % 42 oranla Alçıpan Blok olarak görülmektedir. Tüketici ağırlıkla yine gazbetonu seçmektedir.

Tablo 36: Ürün-Kuruluş Güvenilirliği Karşılaştırması

		Ürününüzü temin edeceğiniz kuruluşun güvenilirliği ne derece önemlidir?					
		Çok Önemli	Önemli	Projeye Bağlı	Farketmez	Önemsiz	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	62	54	13	1		130
	Tuğla	28	13	9		1	51
	Bims Blok	8	3		1		12
	Alçıpan Blok	4	3				7
		102	73	22	2	1	200

Ürün ve Kuruluş güvenilirliği açısından baktığımızda, ürün seçen kişilerin kuruluşun güvenilir olup olmadığına bakmaktadır. Gazbeton seçen 130 kişiden 116'sı kurum kimliğine önem veriyor. Aynı şekilde Tuğla seçen 51 kişiden, 41'i

yine kurumun adına güvenerek tercih etmektedir. Yine Alçıpan ve Bims içinde aynı sonuçlar göstermektedir. Buradan çıkardığımız sonuç, tercih ederken ürünü marka kimliği ön plana çıkmaktadır. Rekabet ortamında en önce kurulmuş firma bir güven oluşturmuş olabilir.

Tablo 37: Ürün- Metrekare maliyeti Karşılaştırması

		Bitmiş duvar metrekaresi maliyeti açısından hangi malzeme daha uygundur?				
		Gaz Beton	Tuğla	Bims Blok	Alçıpan Blok	
Duvar Malzemesi Tercihiniz?	Gaz Beton	91	27	10	2	130
	Tuğla	29	15	7		51
	Bims Blok	2	3	7		12
	Alçıpan Blok	1	2	3	1	7
Total		123	47	27	3	200

Ürün-metrekare maliyetine baktığımızda ise, gazbeton seçen 130 kişiden, 91'i maliyeti açısından uygun derken, yine tuğla seçimi yapan 51 kişiden 15'i, Bims seçen 12 kişiden, 7'si ve Alçıpan tercihinde bulunan kişilerden sadece 1'i tekrardan alçıpan cevabı vermiştir. Metrekare maliyeti en düşük ürün burada gazbetondur. Tercih sebeplerinde çoğunda çıkan sonuç burada da yansımıştır.

SONUÇ

İnşaat sektörü, kalkınma sürecindeki ülkemizin büyüme hızlarının oluşmasında 1970’li yıllardan bu yana önemli bir işleve sahip olmuştur. Bununla birlikte İnşaat Sektörü, gerek mevzuattan gerekse de kendi bünyesindeki yetersizliklerden kaynaklanan birtakım sorunlarla karşı karşıyadır.

Özellikle 1980’li yıllardan sonra yurtdışına açılan müteahhit firmaları kazanmış oldukları ihalelerle hem ülke ekonomisine katkıda bulunmakta hem de ülkemiz ile iş yaptıkları ülkeler arasında dostluk ve ticaret köprüsü kurmaktadır. Nitelikli işgücü sorunu, sektörün etkinliğini belirleyen en önemli sorunlardan biridir.

Yurtdışı müteahhitlik firmalarının almış oldukları işlere ülkemizden götürdükleri nitelikli işgücü, bu alandaki sıkıntıları da arttırmıştır. İleri teknoloji kullanımının yoğun olduğu alanlarda nitelikli işgücü istihdamı kısmen söz konusu ise de, özellikle Yap-Sat’çı konut müteahhitleri niteliksiz işgücü kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Konut inşaatlarında görülen kalite düşüklüğü bunun en belirgin kanıtıdır. Kamu sektörü yatırım harcamaları politikası, inşaat sektörünün gelişmesini sağlayan ana etken olmuştur. Kamu yatırım harcamaları reel olarak sürekli artış göstermiş olmasına rağmen, gelişmenin imalat sanayisinin aleyhinde, enerji ve ulaştırma sektörlerinin lehinde oluşması, inşaat sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı anlamına gelmiştir.

Türkiye’nin yıllık nüfus artışı göz önüne alındığında her yıl yaklaşık 500.000 konut ihtiyacı ortaya çıkıyor. Son aylarda yapılan özelleştirmelerin beklenilenin üstünde rakamlara ulaşmasıyla, kamu kaynaklarında yapı sektörüne ayrılan ödenekler de artıyor. Yakaladığı siyasi ve ekonomik istikrarı AB ile başlayan üyelik müzakereleri ile güçlendiren Türkiye, sektördeki profesyonelliğini, bilgi ve tecrübesini ortaya koyarak önemli bir gelişim ivmesi yakalama gücüne de sahip oldu. Bugün uluslararası birçok yatırımcı, gerek kendi ülkeleri, gerekse diğer ülkelerdeki projelerinde Türk yapı sektörü ile birlikte hareket etme çabası içinde. Türkiye’de 15 milyon civarında konut stokunun bulunduğu biliniyor. Konut stokunun yüzde 55’inin izinsiz/ruhsatsız olması, yüzde 60’ının 20 yaşın üzerindeki binalardan oluşması, yüzde 40’ının tadilata ihtiyaç duyması, ülkemizde nitelikli konut sorununun ciddi boyutta olduğunu gösteriyor.

Yapılan incelemeler ışığında araştırmalarım ve yapmış olduğum anketime göre; Türkiye’de inşaat sektörünün özellikle de konut sektörünün, ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahip olduğu görülmektedir..

Günümüzde sektördeki işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde gazbeton işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olmaları daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları gerekir. Strateji belirleme; dinamik, yani sürekli bir arayış içerisinde olmayı zorunlu kılmış ve daha esnek safhalardan kurulmuş, daha yalın yapılar ön plana çıkarmıştır. Bunun yanı sıra Stratejik yönetimin amacı beklenilmeyen durumları halletmek ve çevre problemlerini çözüme kavuşturmadır. Bu bağlamda stratejik yönetim işletmeyi rakiplerine yenik düşürmemek için yeni örgütlenme modeli, araçlar, kavramlar, yaklaşımlar, teknikler geliştirme süreci olarak da düşünülebilir.

Araştırmamda, işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımlarının başarılı ve uzun yıllar devamını sağlamak amacıyla kurumsal bir çerçevesi çizilmeye çalışıldı. Üretkenlik, verimlilik ve etkinlik seviyelerinin artırılması için gerekli incelemeler yapıp yapılması gerekenler belirtilmeye çalışıldı. İşletmeler için; vizyon, misyon, hedef ve amaçları gibi kavramları içeren, onlara yol gösteren stratejik yaklaşımların, planlarına ulaşmada ne kadar önemli faktörler olduğu ve bunlara sahip olmanın mutlak gerekliliği tespit edilmiştir.

EK 1 : ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü bünyesinde Prof. Dr. Oğuz Uras danışmanlığında yürütülen “İnşaat Sektörü ve Gaz Beton İşletmelerindeki Stratejik Yönetimler” başlıklı Yüksek Lisans Tezi çalışması kapsamında, araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya veri sağlamanızda, firmanız ve sizin açınızdan güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim...

A.Furkan Akgül
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü – Yüksek
Lisans Öğrencisi
furkanakg@hotmail.com

-A- (Ürün Hakkında Genel Seçimlerden Oluşur...)

1) Duvar Malzemesi Tercihiniz?

- a) Gaz Beton b) Tuğla c) Bims Blok d) Alçıpan Blok e) Diğer

2) Bitmiş duvar metrekaresi maliyeti açısından hangi malzeme daha uygundur?

- a) Gaz Beton b) Tuğla c) Bims Blok d) Alçıpan Blok e) Diğer

3) Size göre taşıma maliyeti en düşük olan ürün hangisidir?

- a) Gaz Beton b) Tuğla c) Bims Blok d) Alçıpan Blok e) Diğer

4) Sizce zaman ve işçilik maliyetinden tasarruf edebileceğiniz ürün hangisidir?

- a) Gaz Beton b) Tuğla c) Bims Blok d) Alçıpan Blok e) Diğer

5) Sizce Kullandığınız Teknolojiye en uygun ürün hangisidir?

- a) Gaz Beton b) Tuğla c) Bims Blok d) Alçıpan Blok e) Diğer

-B- (Ürün Hakkında Çoktan Seçmeli olarak 1’den 5’e kadar numaralandırınız.) (1 En Önemli , 5 Önemsiz)

1) Duvar Malzemesi satın alma kararınızı belirleyen kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız...

.....Ürün Kalitesi ve Çeşitliliği
.....Alışkanlık

.....Hizmet Kalitesi
.....Fiyat ve Ödeme

.....Kolay Bulunabilme

2) Duvar malzeme seçiminizi belirleyen ürün özelliklerini önem sırasına göre numaralandırınız...

.....Yangın Güvencesi Isı Yalıtım Sağlaması Sıva Kolaylığı Sağlaması
.....Sağlamlık Hafiflik

3) Ürün seçiminde aşağıdaki belgelerin hangilerine dikkat ettiğinizi önem sırasına göre numaralandırınız...

.....TS ISO 9000 Belgesi (Kalite Yönetim Sistemi Belgesi)
.....TSE (Türk Standartlar Enstitüsü)
.....CE Belgesi
.....TS ISO 14000 Belgesi (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi)
.....Diğer (.....)

4) İnşaat Sektöründe Karşılaştığınız sorunları önem sırasına göre numaralandırınız...

....Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği Hak Edişlerin Dağılımı
....Dış Proje Kredi Sorunları Kamulaştırma Sorunları
....Ekonomik Kriz sorunları

5) Gaz Beton ürünlerinde uygulanan hangi deneyleri biliyorsunuz? Önem sırasına göre numaralandırınız...

....Basınç Dayanımı Kuru Yoğunluk Testi ...Eğilme-Çekme Dayanımları
....Rötre Deneyi Boyut ve Yüzey Özellikleri

-C- (Ürün Hakkında Tercih nedenlerinizin Ön Planda Tutulduğu Kısım)

1) Duvar Malzemesi satın alma kararınızı belirlerken satış öncesi ve sonrası verilen hizmetler ile sevkiyat sizin için önemlidir?

a) Çok Önemli b) Önemli c) Zaman Zaman d) Fark etmez e) Önemsiz

2) Duvar malzemesi seçiminde ürün dayanıklılığı ne derece önemlidir?

a) Çok Önemli b) Önemli c) Projeye bağlı d) Fark etmez e) Önemsiz

3) Ürününüzü temin edeceğiniz kuruluşun güvenilirliği ne derece önemlidir?

a) Çok Önemli b) Önemli c) Projeye bağlı d) Fark etmez e) Önemsiz

4) İlerleyen Teknolojiye bağlı olarak geliştirilen yeni ürünler sizin için önemlidir?

a) Çok Önemli b) Önemli c) Projeye bağlı d) Fark etmez e) Önemsiz

5) Satın alma yaparken ihtiyaç duyduğunuz tüm ürünleri sağlayabilecek ürün çeşitliliğine sahip kuruluşlarla çalışmak sizin için ne derecede önemlidir?

a) Çok Önemli b) Önemli c) Projeye bağlı d) Fark etmez e) Önemsiz

-D- (Ürün Hakkında Araştırma Yapılan Kısım)

1) Duvar malzemesini kullanmadan önce test ediyor musunuz?

- a) Her zaman b) Genellikle c) Zaman Zaman
d) Çok Nadir e) Hiçbir Zaman

2) Duvar malzemesi için yapılan reklamlar tercihlerinizi etkiler mi?

- a) Her zaman b) Genellikle c) Zaman Zaman
d) Çok Nadir e) Hiçbir Zaman

3) Duvar malzemesi üzerinde araştırma yapıyormusunuz?

- a) Her zaman b) Genellikle c) Zaman Zaman
d) Çok Nadir e) Hiçbir Zaman

4) Daha önce kullandığınız duvar malzemesini kullanan veya gözlemleyen kişilerin deneyimlerini önemsermisiniz?

- a) Her zaman b) Genellikle c) Zaman Zaman
d) Çok Nadir e) Hiçbir Zaman

5) Kullandığınız duvar malzemesinin çevre kirliliğine neden olup olmamasına dikkat ediyor musunuz?

- a) Her Zaman b) Projeye göre c) Zaman Zaman
d) Çok nadir e) Hiçbir zaman

Ankete Katıldığınız için Teşekkür Ederiz...

KAYNAKÇA

- AKTAN, C.Can. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. TÜGİAD Yayınları. İstanbul. 1999.
- AKYÜZ, Ömer F. **Değişim İşletme ve Yeniden Yapılandırma Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. Basılmamış .Yüksek Lisans Tezi. 1999.
- ARGAN, Metin. **Çok Katlı Pazarlama ve Türkiye’de Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir. 1997.
- BABÜR, Borhan. **Ytong El Kitabı**. Ytong Teknik Yayınları. İstanbul. 1987
- BEDÜK, Aykut., **Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2002.
- BERRAK, Çelik. **Vizyon Oluşturulması ve Değerlendirilmesi**. Evrim Yayınları. İstanbul. 1997.
- BUMİN, Birol,Erkutlu Hakan. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri**. Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. dergisi. Sayı 1. 2002.
- CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama Kavramları Kararları**. Beta Basımevi. İstanbul. 1987.
- ÇİÇEK, Yunus Emre. **Pişmiş Toprak, Tuğla, Bims Beton, Gazbeton vePerlitli Yapı Malzemelerinin Fiziksel, Kimyasal ve Mekanik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi**. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2002.
- ÇOBAN, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları. Ankara. 1999.
- DALAY, İsmail. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım. 2002.
- DCÜD. **Demir Çelik Üreticileri Derneği Raporu**. 2009.
- DEİVİD, F. Abell. **The Future of Strategy is Leadership**. **Journal of Business Research**. Cilt 59. 2006.
- DEMİR, Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**. Pınar Yayınları. Ankara. 2009
- DEVLET, Planlama Teşkilatı. **Yıllık Raporu**. 2009.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul. 1998.

- DOĞAN, Selen. **İşletmelerde Misyon ve Vizyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi**. 8.Uluslararası yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi Kitabı. Nevşehir. 2000.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Der Yayınları. 1.Baskı. İstanbul. 1997.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayınları. İstanbul. 2005.
- ERTAN, Şafak., Eren K.M., Şafak Tarık Zeki, **Geleceği ve Planlamada Stratejik Yönetim**. İlkşan Matbaası. 1.Baskı. Ankara. 2007
- GÜNER, Sinan. **Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**. Türk İdare Dergisi. Sayı 455. 2007.
- GÜLMEZ, Mustafa. **Enflasyon Ortamında Pazarlama Stratejisi**. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri. 1996.
- HOZAN, Can. M. **İnşaat Sektöründe Ekonominin Yeri ve Önemi**. Dicle Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Diyarbakır. 2006.
- İSLAMOĞLU, Ahmet. **Pazarlama Yönetimi**. Sistem Yayıncılık. 5.Baskı. İstanbul. 2009.
- İNŞAAT, Sanayicileri. **İşveren Sendikası Raporu**. 2007.
- JAMES, H.Deivid. James M.G. **Fundamentals of Management**. 5.Baskı. 1983.
- KARACAN, Başak., Akın Özgür. **Stratejik Planlama**. 1999.
- KASTAMONU, **Educal Journal**. Sayı. 1. Kasım. 2007.
- KAYA, Songül. **İşletmelerin Yönetiminde Planlama Fonksiyonları ve İnsan Kaynakları Planlaması**. Basılmamış. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 1994.
- KOCAYAHYAOĞLU, Kürşat. **Değişim Mühendisliğinde Kıyaslama ve İnşaat Sektörüne Yöneticilerin Yaklaşımları**. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 2008.
- KOÇER, İsmet. **İşletmelerde ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları**. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2007.
- KOTTER, James. P. **Vizyon Stratejisi ve Liderlik**. Exuctive Excellence. y.y. 2007.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam. **Statejik Planlama Süreci**. Kastamonu Educal Journal. Cilt 16. No 2. Ekim. 2008.
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Türkmen Kitapevi. İstanbul. 2008.

- ÖZER, Pınar. S. **Benchmarking**. Vizyon Yayınları. İzmir. 1999.
- PEKDEMİR, Işıl. **Benchmarking**. Vizyon Yayınları. İzmir. 2000.
- PORTER, Michael. J. **Rekabet Stratejisi**. Sistem Yayıncılık. 9.Basım. 2009.
- RİCHARD, Koch. **A'dan Z'ye İşletme ve Finans Araştırması için Tanımlayıcı Rehber**. Dünya Yayıncılık. İstanbul. 1997.
- SABAH, Gazetesi. **Ekonomi**. 9 Aralık. 2005.
- STEİNER, G.A. **Strategic Planning What Every Manager Must Know?**. Newyork. 1989.
- ÖZSÖZ, Berna. **İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek**. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2002.
- TÇB. **Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği Raporu**. 2009.
- TELEN, Sedef. **Vizyon ve Misyon Kavramları ile İşletmeler Üzerindeki Etkileri**. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2003.
- TEK, Ö.B. **Pazarlama İlkeleri**. Beta Yayınları. 8.Baskı. 1999.
- THBB. **Türkiye Hazır Beton Birliği Raporu**. 2009.
- TİB. **Türkiye İnşaatçılar Birliği Raporu**. 2009.
- TİMDER. **Türkiye İnşaat Malzemeciler Derneği Raporu**. 2009.
- TİMO. **Türkiye İnşaatçılar ve Mimarlar Odası Raporu**. 2009.
- TSE. **Türk Standartlar Enstitüsü Klavuzu**. 2009.
- TÜİK. **Türkiye İstatistik Kurumu İnşaat Sektör Raporu**. 2009.
- TMB. **Türkiye Mimarlar Birliği Raporu**. 2009.
- ÜLGİN, Hayri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Arıkan Basım Evi. İstanbul. 2007.
- ÜNVERDİ, Aytaç. **Yüksek Sıcaklık Altında Gazbeton, Kırıklı Beton dayanımlarının İncelenmesi**. Osmangazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2006.
- YOUNG, A.S. **Creating Senos of Mision Long Range Planning**. Cilt 24. Ağustos. 1991.
- (Çevrimiçi) <http://veribaz.com:443/login.html1&ul=gazbeton-ve-ytonguntarihcesi-453069> (Erişim Tarihi 29.04.2010)
- (Çevrimiçi) <http://minning-eng.org.tr/www/7,BYKP/ekutup95/0477/kuvarsit.htm> (Erişim Tarihi 29.04.2010)