

TC
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ TEDARİKÇİLERİN
UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE MARMARA
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGÜR ORALKAN

İstanbul, 2010

TC
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ TEDARİKÇİLERİN
UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE MARMARA
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÖZGÜR ORALKAN

Danışman: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ÖZGÜR ORALKAN'ın İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ TEDARİKÇİLERİN UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE MARMARA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2010 tarih ve 2010-2/2 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 4.8.2010

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. UĞUR YOZGAT
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN



ÖZET

21. yüzyılda gittikçe artan bir ivmeyle gelişmekte olan pazarlarda, modern iş dünyasındaki firmalar da yaygın ve hızlı bir değişime uğramaktadır. Bu değişimin ortasında çaresiz ve geride kalmamak için firmaların, sektörlerinin farkında olup gelebilecek tehditlere karşı hazır bulunmak ve sektör içerisinde kendilerini var etmeye devam edebilmek için geliştirdikleri yönetim departmanlarının, bu amaçla uyguladıkları stratejiler bulunmaktadır. Bir firmanın, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yaptığı planlar ve izlediği yollar anlamında kullanılan strateji tanımı, özellikle firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi ve sektör içerisinde iyi bir pozisyon edinerek fark edilebilmesi için kullanılır. İnşaat konusunda giderek artan bilgi ve beceriler, talep edilen yapıların çeşitlenmesini ve karmaşıklaşmasını da beraberinde getirmiştir. Yapılardaki karmaşıklık arttıkça, çok sayıda farklı alandan katılımcının bir araya geldiği inşaat sektörü de giderek komplike hale gelip büyümekte, katılımcıları çoğalmakta, dolayısıyla inşaat sektörü içerisindeki firmalar için, gelecekteki performanslarını bugünden yönetebilme, karlılık ve verimliliklerini artırma, dolayısıyla rekabet stratejileri oluşturma konuları zorunlu hale gelmektedir. Bu çalışmada, öncelikle strateji kavramına tarihsel gelişimi içerisinde yer verilmiş, daha sonra oldukça karmaşık bir yapıya sahip inşaat sektörünün genel analizi ile birlikte sektördeki ilişkilerin tedarikçiler ve müşterilerine odaklanılarak incelemesi gerçekleştirilmiştir. Tezin araştırma kısmında ise Marmara Bölgesi özelindeki inşaat tedarikçilerine yönelik bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, inşaat sektöründeki tedarikçilerin uyguladıkları stratejiler, daha önce irdelenen yaklaşım ve modeller ışığında araştırılmıştır. Araştırma sonuçları inşaat sektörü tedarikçileri içerisinde belirlenen firmaların seçtikleri ve uyguladıkları stratejilerin, gerektiği gibi verimli işleyip işlemediği, bu stratejilerin firmaya ne gibi yarar ve varsa zararlar getirdiğine ilişkin sınırlı çıkarımlar yapmaya olanak sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: İnşaat sektörü, tedarikçi stratejileri, Hamel ve Prahalad yaklaşımı, Porter yaklaşımı, Slywotzky yaklaşımı, Grove yaklaşımı.

ABSTRACT

As of 21st century, firms operating in modern world change continuously and at speed along markets possessing a great development momentum. So as to keep up with the change, the management departments of the firms apply certain strategies, which help them keep ready against threats and risks within their sectors. Strategy, which is a compilation of plans and means for a firm to help it realize its goals, is used for competitive strength and reaching a good sector position by the firms. The increasing quantities of knowledge and skills with respect to construction have brought diversification of demanded buildings and complexity with as well. As complexity goes up, construction sector grows through complex procedures with rising number of contributors that lead the construction firms to be able to manage their future potentials from today, to up their profitability and efficiency, which all necessitate formation of competition strategies. From this point of view, this research focuses on strategy and its evolution in time; strategies pertaining to management were focused upon, followed by the analysis of complex structure of construction sector. After that, the strategies applied by suppliers within construction sector have been analyzed with a survey on suppliers from Marmara region of Turkey; to be concluded by final analyses on the state and future of the relationship between the suppliers and their customers.

Keywords: Construction sector, supplier strategies, Hamel and Prahalad approach, Porter approach, Slywotzky approach, Grove approach.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. STRATEJİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	3
2.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	8
2.2.1. Stratejik Yönetim Süreci.....	10
2.2.1.1. Strateji Oluşturma	10
2.2.1.2. Strateji Uygulama.....	13
2.2.1.3. Strateji Değerlendirme	16
2.3. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDEKİ YAKLAŞIMLAR	17
2.3.1. Porter Yaklaşımı	17
2.3.1.1. Maliyet Liderliği (Cost Leadership).....	20
2.3.1.2. Farklılaştırma (Differentiation).....	22
2.3.1.3. Odaklanma (Focus).....	22
2.3.2. Hamel ve Prahalad Yaklaşımı.....	27
2.3.2.1. Temel Yetenek (Core Competence).....	32
2.3.3. Slywotzky Yaklaşımı	35
2.3.3.1. Değer Göçü (Value Migration)	36
2.3.3.2. İş Tasarımı (Business Design)	38
2.3.4. Grove Yaklaşımı	42
2.3.4.1. Stratejik Dönüm Noktası (Inflection Points).....	42
3. İNŞAAT SEKTÖRÜ	44
3.1. İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN TANIMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ.....	44
3.1.1. Tanım	44
3.1.2. İnşaat Türleri.....	53
3.1.2.1. Konut İnşaatı	54
3.1.2.2. Konut Dışı İnşaatlar	56
3.1.2.3. Mühendislik Yapıları	58
3.1.2.4. Endüstriyel Yapılar	58
3.1.3. İnşaat Sektörünün Katılımcıları	59
3.1.3.1. Mal Sahibi	60
3.1.3.2. Tasarım Firması	61

3.1.3.3. Ana Yüklenici	62
3.1.3.4. Alt Yüklenici	62
3.1.3.5. Diğer Katılımcılar	63
4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ TEDARİKÇİLERİN UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE MARMARA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA	64
4.1. YÖNTEM.....	64
4.1.1. Araştırmanın Modeli.....	64
4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	65
4.1.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları	65
4.1.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	66
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	67
4.2.1. Frekans Tabloları	67
4.2.2. Her Bir İfadeye (Stratejiye) Verilen Yanıtların Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	83
4.2.3. Strateji Toplam Skor Ortalamalarının Karşılaştırılması	84
4.2.4. Firmaların Tercih Ettikleri Strateji İle Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	84
4.2.5. Strateji Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	87
4.2.6. Firmaların Yıllık Satış Tutarı ile Stratejiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi.....	91
4.2.7. Firmaların Faaliyet Süresi ile Stratejiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi.....	95
5. SONUÇ	98
EKLER	99
KAYNAKÇA.....	110

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1 Amaçlar, Araçlar ve Strateji Arasındaki İlişkiler	4
Şekil 2.2 Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler (5 Güç).....	18
Şekil 2.3 Üç Genel Strateji	23
Şekil 2.4 Porter'ın Elmas Modeli	25
Şekil 2.5 Rekabet Gücünün Gerekleri	28
Şekil 2.6 Müşteri İhtiyaç Matrisi	31
Şekil 2.7 Temel Yetenek Modeli	35
Şekil 2.8 İş Dizaynı Kar Eğrisi.....	37
Şekil 2.9 Değer Göçünün Üç Aşaması	38
Şekil 2.10 Stratejik Dönüm Noktası	42
Şekil 3.1 Sektörlere Göre GSYH Dağılımı (2008).....	45
Şekil 3.2 İktisadi Faaliyet Kollarına Göre 2003-2007 Yılları Arasındaki Değişimler	47
Şekil 3.3 2006 Yılı İnşaat Sektörü Yatırımları	53
Şekil 3.4 2005-2015 Yıl Aralığı İçin Türkiye'de Öngörülen Konut İhtiyacı	55
Şekil 3.5 İnşaat Sektörünün Katılımcıları.....	60

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 Hamel ve Prahalad'ın Yeni Strateji Paradigması	29
Tablo 3.1 Avrupa Ülkelerinde İnşaat Sektörü Gelişim Hızı.....	46
Tablo 3.2 2007 Yılı İktisadi Faaliyet Kolları ve GSYH Gelişme Hızı (%).....	47
Tablo 3.3 Dönemlere Göre Sektörlerin Karşılaştırmalı Büyüme Oranları (%).....	48
Tablo 3.4 İnşaat Sektörü ile GSYH'nin Karşılaştırmalı Değişim Oranları (%)	48
Tablo 3.5 1998-2008 Yılları Arasında Verilen Konut Ruhsatlarındaki Değişim	56
Tablo 3.6 Kullanım Amacına Göre Konut Dışı Bina Üretimi (Yapı Ruhsatına Göre)	57
Tablo 4.1 Pazar Rekabet Durumu Tablosu.....	67
Tablo 4.2 Strateji Tercihi Pazar Rekabet Durumu Frekans Tablosu.....	68
Tablo 4.3 Tedarik Edilen Ürünler Tablosu.....	69
Tablo 4.4 Strateji Tercihi Tedarik Edilen Ürünler Frekans Tablosu	70
Tablo 4.5 Maliyet Liderliği 1 Frekans Tablosu.....	71
Tablo 4.6 Odaklanma 1 Frekans Tablosu.....	71
Tablo 4.7 Farklılaştırma 1 Frekans Tablosu.....	72
Tablo 4.8 Maliyet Liderliği 2 Frekans Tablosu.....	73
Tablo 4.9 Odaklanma 2 Frekans Tablosu.....	73
Tablo 4.10 Farklılaştırma 2 Frekans Tablosu.....	74
Tablo 4.11 Maliyet Liderliği 3 Frekans Tablosu.....	75
Tablo 4.12 Farklılaştırma 3 Frekans Tablosu.....	76
Tablo 4.13 Odaklanma 3 Frekans Tablosu.....	77

Tablo 4.14 Performans Frekans Tablosu.....	78
Tablo 4.15 Karlılık Frekans Tablosu.....	78
Tablo 4.16 Strateji Tercihi Karlılık İlişkisi.....	79
Tablo 4.17 Satış Rakamları Frekans Tablosu.....	79
Tablo 4.18 Strateji Tercihi Satış Rakamları İlişkisi.....	80
Tablo 4.19 Pazar Payı Değişimi Frekans Tablosu.....	80
Tablo 4.20 Şirket İçindeki Görev Tablosu.....	81
Tablo 4.21 Faaliyet Süresi Tablosu.....	81
Tablo 4.22 Çalışan Sayısı Tablosu.....	82
Tablo 4.23 Yıllık Satış Tutarı Tablosu.....	82
Tablo 4.24 Strateji İfadeleri Ortalama Frekans Tablosu.....	83
Tablo 4.25 Strateji Ortalama Skor Tablosu.....	84
Tablo 4.26 Starteji Tercihi Frekans Tablosu	85
Tablo 4.27 Starteji Tercihi ve Karlılık İlişkisi Frekans Tablosu.....	85
Tablo 4.28 Starteji Tercihi ve Satış Rakamları Değişimi Frekans Tablosu.....	86
Tablo 4.29 Starteji Tercihi ve Pazar Payı Değişimi Frekans Tablosu.....	86

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri.

Ar-Ge: Araştırma geliştirme.

GSMH: Gayrisafi Millî Hasıla.

GSYH: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla.

HP: Hewlett Packard.

İMSAD: İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği

s.: Sayfa.

ss.: Sayfalar arası.

SWOT: Strengths (güçlülükler), Weaknesses (güçsüzlükler), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler)

vb.: Ve benzeri.

vd.: Ve diğerleri.

yy.: Yüzyıl.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve hızla artan teknolojik gelişmelerin etkisindeki günümüz modern iş dünyasının bu gelişimden etkilenmesi ve yeni ekonomilerin oluşması, firmaların işleyiş biçimlerini değiştirmiş ve onları içinde bulundukları sektöre ayak uydurmaya ve burada tutunmak için çaba sarf etmeye itmiştir. Firmaların faaliyette bulundukları pazarların rekabet yapısı, bu küreselleşme ile biçimsel ve boyutsal olarak gelişmiştir. Böyle bir ortamda, firmaların sektörlerinde yer edinmek ve bu yeri korumak, diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanacakları çeşitli stratejiler oluşturulmuştur.

Stratejiyi genel anlamda, firmanın kurumsal hedeflerini ve amaçlarını ve çalışmalarını bir bütün olarak ele alan ve bunları belirlemede kullanılan bir karar sistemi olarak tanımlamak mümkündür.

Firmaların kendi kurumsal bünyesinde bir strateji oluşturma ve planlamanın yanında bunu uygulama ve sonuçlarını değerlendirmeye yönelik üst yönetsel çalışmalar yapması, stratejik yönetim tanımını gündeme getirmektedir. Küresel rekabet ortamında avantajlı konuma geçmek, tüketicinin giderek artan ihtiyaçlarını karşılamak, ürünlerin çeşidi, kalitesi ve güvenilirliğini artırmak, müşteriye sunulan hizmetleri genişletmek için firma üst yöneticilerinin, kendi üretim ve pazarlama hedefleri doğrultusunda stratejiler belirlemesi, bunların uygulanma süreçlerini takip etmesi ve bu süreçte oluşabilecek sorunları gözleyerek belirledikleri stratejilerin firmaya katkı sağlayıp sağlamadığını değerlendirmesi, stratejik yönetiminin aşamalarıdır.

İnşaat sektörü çok fazla girdisi olan ve dolayısıyla işin ilerleyişi ve uygulanmasında birçok değişkene gereksinim duyan, karmaşık, belirsiz ve süreklilik garantisi olmayan, birçok risk barındıran bir sektördür ve inşaat sektörü de globalleşmenin getirdiklerinden etkilenmektedir. İnşaat sektörünün değişken koşulları da göz önüne alındığında, çok sayıda katılımcının dâhil olduğu bu sektörde karmaşık ve büyük projeler sıklıkla gündeme geldiğinden; süre, maliyet, kalite gibi konularda amaçlanan hedeflere ulaşmanın zorluğu göze çarpmaktadır. Sektördeki giderek artan değişime adapte olabilmek

adına, inşaat firmaları için de rekabet avantajı önemli bir kavram haline gelmiştir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar da rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek ve bu avantajı koruyabilmek için güçlü bir stratejiye ihtiyaç duymaktadırlar

Bu tezin amacı inşaat sektöründeki tedarikçilerin uyguladıkları stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin firmaların performansı üzerine etkilerinin araştırılması ve eğer var ise bu stratejilerin tedarikçi firmaların özellikleri ile ilişkilerinin belirlenmesidir.

Bu nedenle, bu çalışmanın bir sonraki bölümü olan kuramsal çerçeve bölümünde, hayatın birçok alanında değişik biçimlerde ve amaçlarla, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılagelen strateji kavramı kuramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Kuramsal çerçevede strateji kavramı, ilk olarak askeri alanda 18. yy. sonlarındaki tanınışından günümüze kadar geçen süredeki tarihsel gelişimiyle incelenmiştir. Daha sonra stratejinin yönetsel bir öğe olarak işletme literatürüne girişi ve gelişimi incelenmiş, stratejik yönetim sürecine geniş bir biçimde yer verilmiştir.

Kuramsal çerçevenin son bölümünde, strateji yazınına katkıları ile bilinen kuramcılardan Michael Porter, Gary Hamel ve Coimbatore Krishnarao Prahalad, Adrian Slywotzky, ve Andrew Grove'un stratejik yaklaşımlarına ve işletmeler için geliştirdikleri strateji modellerine, araştırma bölümüne de kılavuzluk edebilecek şekilde yer verilmiştir.

Tezin araştırma kısmına geçmeden önceki son bölümde, tezin konusu olan tedarikçi firmaların dâhil olduğu inşaat sektörü, inşaat türleri ve bu sürece dâhil olan katılımcılarıyla ele alınmıştır.

Tezin araştırma kısmında; inşaat sektörü içerisinde seçilen tedarikçi firmaların, sektör içerisindeki rekabete ayak uydurarak firma devamlılığını sağlamak ve sektör içerisinde üstün bir konuma gelebilmek adına, tezin kuramsal çerçevesinde değinilen stratejilerden hangisini kullandıkları ve bu stratejilerin kendilerine ne gibi avantaj ya da dezavantajlar getirdiği araştırılmış ve bu bilgiler doğrultusunda bir değerlendirme yapılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Strateji Kavramı ve Tarihsel gelişimi

Strateji kavramının kelime kökeni olarak dayandığı iki anlam bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Latince yol ya da çizgi anlamındaki “stratum” kelimesi, diğeri ise Yunanca kökenli bir kelime olan ve direk anlamı general sanatı, yan anlamı ise savaş hedeflerini elde etmek için askeri, ekonomik ve politik kaynaklar kullanma bilimi olan “strategos” tur¹. Türkçede strateji kavramının kelime anlamı ise, izlem ve “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı”dır².

İlk kez, 17. yy. sonlarına doğru savaş taktiklerinin önemi gün geçtikçe artmaya başladığında ortaya atılmış olan strateji kavramı, askeri alanda geniş olarak kullanılıyor olmasının yanında zaman içerisinde yönetim alanında da çokça kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde strateji kavramı; spor, siyaset, ekonomi, medya gibi çeşitli alanlarda, hedeflere ulaşmada kullanılan eylemleri tanımlamak için kullanılmaktadır³.

Son yıllarda, özellikle karar ve yönetim teorilerinde olmak üzere işletmecilik literatüründe sıklıkla kullanılmaya başlayan strateji, bir firmada kurumsal hedefleri ve amaçları belirlemek adına alınan kararlar modelidir. Johnson ve diğ. stratejiyi, “şirket paydaşlarının değişen çevre içerisindeki beklentilerini ve sektörün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, şirket kaynaklarının yerinde kullanılmasıyla şirketi avantajlı konuma getirme ve şirketin uzun dönemde izlediği yol” olarak tanımlamaktadırlar⁴.

¹ Etymology Dictionary (2010) “Strategy,” <http://www.etymonline.com/index.php?search=strategy&searchmode=none> (3 Haziran 2010).

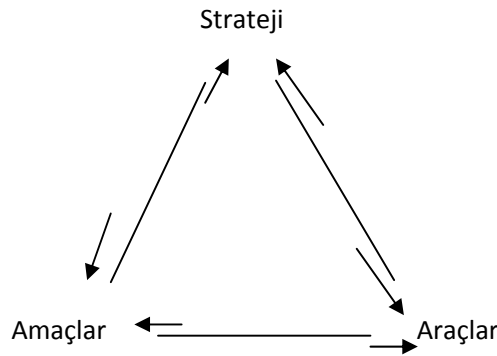
² Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlüğü, “Strateji” <http://www.tdk.gov.tr/> ()

³ Fatma Pınar Irlayıcı, **İnşaat Firmalarının Rekabet Avantajı Sağlamasında Enformasyon Teknolojilerinin Stratejik Kullanımı**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.5.

⁴ Gerry Johnson, Kevan Scholes ve Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 8th edition, Prentice Hall, s. 3.

Bir kişi ya da kuruluşun belirli bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için tüm kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesi strateji, daha sonraki aşamalarda bütün karar ve davranışların bağımlı olacağı, temel başlangıç noktası ise stratejik vizyon ve stratejik karardır⁵.

Strateji kavramını ele alan birçok yazardan ilki olan Drucker, bu konuda açıkça bir tanım ortaya koymamıştır. Bir işletmenin stratejisini, “Bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır?” gibi sorulara verilen cevaplar olarak nitelendirmektedir. Drucker'ın bu ifadelerinden, Alfred Chandler'ın strateji hakkında yaptığı “uzun dönem hedeflerinin ve amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşılabilmesi için kaynakların tahsisi ve gerekli tedbirlerin alınması” tanımına kadar, yönetim literatüründe bu konuya pek önem verilmemiştir. Chandler bu tanımınla, “amaçların belirlenmesi” olgusuna strateji kavramının içinde yer vermektedir. Dolayısıyla, amaçsız stratejiden bahsetmek olanaksız hale gelmektedir. Amaçları gerçekleştirmeye yönelik belirlenen araçların karşılıklı etki ve tepkileri de stratejinin bir özelliği olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara hizmet etmekte olan araçlar, aynı zamanda onların belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Chandler'ın bu tanımından yola çıkarak amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki ilişki şekil 2.1'de ifade edilebilmektedir⁶.



şekil 2.1 Amaçlar, Araçlar ve Strateji Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Banu zgn, **İnşaat İşletmeleri İçin Strateji Formülasyonuna Yönelik Bir Model**, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.12.

⁵ Didem Rodoplu, “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, 2001, s.253.

⁶ Banu zgn, **İnşaat İşletmeleri İçin Strateji Formülasyonuna Yönelik Bir Model**, İstanbul, 1998, s.12.

Kenneth Andrews ve Igor Ansoff, strateji kavramı hakkında ilk belirgin çalışmaları yapan düşünürlerdir. Bir işletmenin uğraştığı ve uğraşması gereken işler ile bu işletmenin ne tür bir işletme olduğu ve olması gerektiği soruları, Andrews'a göre strateji kavramı ile yanıt bulmaktadır. Stratejiyi bu şekilde tanımlayan Andrews, bir yandan da Drucker ile Chandler'ın strateji hakkındaki düşüncelerini bir tanımda toplamış olmaktadır. Strateji, çevrenin firmaya sağladığı imkânlar ile getirdiği tehditler karşısında, amaçlarına ulaşmak için bünyesindeki kaynak ve yetenekler doğrultusunda, firmanın takip edeceği yoldur. Bu tanıma bağlı olarak stratejinin üç bileşen tarafından etkilendiğini söylemek mümkündür⁷:

- Dış çevre
- İç kaynaklar
- İzlenen amaçlar

Bir yönetim biçimi olarak benimsenmesine kadarki süreç içerisinde strateji kavramı incelenecek olursa, 1900'lerde benimsenen ve bir Klasik Yönetim Yaklaşımı olan Örgütsel Yaklaşım da emeğin; 1910-1920 yıllarında ortaya atılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımında ise görevler ve koordinasyonun üzerinde durulduğu görülmektedir. 1940'larda Bürokrasi Yaklaşımı ortaya çıkıncaya kadar strateji kavramı, gelecekteki iş yönüyle ilgili kaygılara sahip değildi. Bu yaklaşımla birlikte uzun dönem stratejileri ortaya atılmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır. 1960'lı yıllara kadar strateji kavramı, Davranışsal Yaklaşım biçimindeki gibi tahmin etme eğilimiyle gelişmiştir. Sistem Yaklaşımı'nın 1970'lerde ortaya atılmasıyla, uzun dönem strateji planlaması ve rekabet kavramları, strateji planlamasının yerini almıştır. 1980'ler Durumsallık Yaklaşımını beraberinde getirmiş, böylece kurumsal yapı ve işlemler araştırılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, firma için yönetim stratejileri belirlenirken, öncelikle firmanın çevresel etkileşim modeli

⁷ Pankaj Ghemawat "How Business Strategy Tamed the "Invisible Hand," Business History Review, 76 (1), <http://hbswk.hbs.edu/item/3019.html> (5 Haziran 2010).

ortaya çıkarılmalıdır. Oldukça üretken geçen bu dönemde hala kabul gören stratejiler ortaya atılmış ve rekabetçi çevrelerde karar alırken bu stratejiler kullanılmıştır⁸.

Geçen bu süre, Analitik Yaklaşık ve Model Yaklaşımı'nın, stratejinin gelişimi ile ilgilenen iki yönetim yaklaşımı olduğunu göstermiştir. Strateji uzmanlarının eğitilip deneylerle kabul görmüş olan stratejik modeller kullanarak strateji uygulaması yapılabileceği görüşünü savunan Analitik Yaklaşım'ın bu deneysel modellerine karşı bazı eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin kaynağında, oluşturulmuş stratejik modellerin, firma çevresini tahmin edilebilir kabul etmesinin yanında, stratejinin davranışsal kısmını göz ardı ederek etkinliklerin kendiliğindenliğini hesaba katmamaları yatmaktadır. Bunların aksine Model Yaklaşımı stratejiyi, planlanmış eylemlerin sonucu olarak değil, deneme ve hataların yoğun olduğu alanlara aktarılan kaynak ve enerjilerin sonucu olarak görür⁹.

Son gelişmelerle birlikte strateji kavramı, rekabeti yöneten güç ve ilkeleri anlamaya yönelmiş ve strateji belirleme çalışmalarından, uygulamaya yönelik çalışmalara doğru genişleyen bir odaklanma oluşmuştur. Bu genişleyen çerçeve, psikoloji, sosyoloji ve politika gibi alanların stratejik yönetim kavramı içinde değerlendirilmesini ve çok sayıda sentezin oluşmasını sağlamıştır. Tüm bunlar, Modern Sonrası ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarında strateji kavramının; sistem düşüncesi, kaos teorisi ve öğrenen organizasyonu içerisinde işlenmesinin sebebi olarak görülmektedir¹⁰.

Strateji yazınında en tanınmış düşünür olan Porter'ın 1980 yılında oluşturduğu stratejik model, strateji oluşturmayı; beş güç olarak ifade ettiği mevcut firmalar arasındaki rekabet, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi ve sektöre yeni girecek firma tehditleriyle ile başa çıkmada kullanılacak, kendisinin tanımladığı ve jenerik stratejiler olarak adlandırılan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç yaklaşımdan birinin belirlenmesine dayandırmaktadır. Bunlardan bir veya nadir vuku buluyor olsa de olsa birden fazlasını ana hedef olarak

⁸ Hayri Ülgen; Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s.312.

⁹ Özgün, s.17.

¹⁰ Elçin Taş, Fatma Pınar Irlayıcı (2007) "A survey of the use of IT in building product information acquisition in Turkey" ITCON, 12, s.325.

belirleyen firmaların, tanımlanan beş güç ile savaşıma ve sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakmada potansiyel olarak başarılı olacağını söylemektedir¹¹. Mintzberg konu hakkındaki makalelerinden birinde; çoğu kişiye göre stratejinin, bilinçli olarak planlanmış bir davranış rotası, durumla başa çıkmak için kullanılan ve kılavuz oluşturan bir plan olduğunu dile getirmektedir¹².

Strateji, firmaların başlıca amaçları, ilkeleri ve ardışık çalışmalarını birleşmiş bir bütünde toplayan bir model ya da plandır. İyi oluşturulmuş bir strateji, firma kaynaklarını; kendi içsel yetkinlikler ve yetersizlikleri ile çevrede öngörülen değişiklikler ve rakiplerden gelecek zekice hareketlere dayanan tek ve tutarlı bir duruş için dağıtmaya yardımcı olur¹³.

Stratejilerin genellikle, herhangi geniş bir organizasyon için değişik kademeleri vardır. Örneğin hükümetler için; dünya ticareti, ulusal ekonomi, askeri giderler, yatırım, mali bütçe, bankacılık, bölgesel gelişme, istihdam gibi kendine has gereklilikleri olan yine de hiyerarşik olarak birbiriyle ilişkili stratejilerden söz edilebilir. Benzer biçimde iş dünyası da kurumsal kademedan departman kademesine kadarki bölümler içinde birçok stratejiye sahiptir¹⁴.

Strateji oluşturma, geleceğe dönük bir planlama gibi görünmesine karşılık uygulamada içinde bulunulan dönemin sorunları ve mevcut koşullar geleceğe yansıtılmaktadır. Geleneksel stratejik planlama, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ve fırsatları ana ölçüt olarak bir fizibilite süzgeci görevi görmektedir. Bu anlayışta organizasyonların gelecekte belirlenen bir noktaya gelebilmek için bugün neler yapmaları gerektiği sorgulanarak bir strateji oluşturulması gerektiğini belirten Hamel ve Prahalad, Pazar payını temel alan dar bakışlılıktan sıyrılarak, yeni pazarlar oluşturabilecek vizyona sahip olmak ve yaratıcı stratejiler oluşturmak gerektiğini savunur¹⁵.

¹¹ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.) İstanbul: Sistem Yayınları, 2008, s.23.

¹² Henry Mintzberg, "Five Ps For Strategy", **California Management Review**, Vol. 38, (1987)

¹³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1991, s.34.

¹⁴ James Brian Quinn, **Readings in the Strategy process: Strategies for Change**, NY: Prentice Hall, 1998, s.7.

¹⁵ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996, s.3.

Son yılların popüler kavramı olan strateji, işletme literatürünün yönetim ve karar teorilerinde önemli bir pay sahibi olmuştur. Bu literatüre göre, firmanın kurumsal hedef ve amaçlarını belirlemek için aldığı kararlar modeli, stratejidir. Johnson ve Scholes’a göre strateji; firmanın, bulunduğu sektörün ihtiyaçlarını ve ortaklarının beklentilerini karşılayabilmek adına şirket içi kaynaklarını, uzun dönemde şirkete avantaj sağlayacak şekilde kullanması için izlediği yön ve kapsamdır¹⁶.

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İşletme literatürüne 1980’lerden sonra girmiş olan stratejik yönetim kavramı, “strateji” ile “yönetim” olgularının birlikte kullanılmasından doğmuştur. Bu kavram, planlama olgusunun tek başına düşünüldüğünde yönetimleri için eksik kalacağı, bunun üzerine strateji uygulamalarının ve varılan neticelerin kontrol edilmesi konularının da ilave edilmesi gereğinden dolayı geliştirilmiş bir yöntemdir¹⁷.

Dâhil olduğu çevre içerisinde, bir işletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan karar ve faaliyetleri içeren stratejik yönetim sayesinde yöneticiler, dışarıdan gelen tehditler ve değişmekte olan imkânların bilinciyle, firmanın mevcut güçleri ve zayıf noktalarının farkına varmaktadırlar. Zamanla, şirketlerin kendi içlerinde ve çevrelerinde doğal olarak değişimler meydana gelmekte, şirketlerin yaptığı işlerin, çevrelerindeki bu değişime ayak uydurmalarının (matching), onlara rekabet avantajı sağlayacağı düşünüldüğünde, stratejik yönetim sürecinin süregelen bir süreç olduğu görülmektedir. Şirketler için stratejik yönetim, ilk aşamada başlayıp son aşamada sona ermekte ve bir sonraki aşamayla tekrar başlayarak bir döngü olarak devam etmektedir. Dolayısıyla, işletmeler için bu, hiçbir zaman sonlanmayan bir süreçtir.

Stratejik yönetim, firmaların hedefleri doğrultusunda alınacak kararları formüle eder ve bu kararların uygulanmasını, son aşamada ise değerlendirmesini yapar. Ayrıca firmaların amaçlarına ulaşması ve başarı sağlaması için, yönetim, pazarlama, muhasebe, üretim, araştırma

¹⁶ Gerry Johnson ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, Harlow, England: Prentice Hall, 1999.

¹⁷ Füsün Ülengin, Öztin Akgüç, Haluk Erkut, Gündüz Pamuk, Burç Ülengin, Yurdakul Alpay ve Hamza Koşma, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997, s.19,20.

ve geliştirme birimlerini birbirleriyle entegre ederek, firmaların gelecekte nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirleyerek firmaya rekabet avantajı da sağlar.

Literatürde birçok yazar tarafından araştırılan stratejik yönetimin bu araştırmalar doğrultusunda ortaya çıkan özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸:

- *İşletmenin çevreye uyum sağlamasına çalışmaktadır.*
- *İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi, stratejik yönetimin hedefidir.*
- *İşletme için hiç bitmeyen, sürekli devam eden bir süreçtir.*
- *İşletme performansının maksimum olabilmesi için sürekli yinelenen bir döngü içinde gerçekleştirilmektedir.*
- *Stratejik yönetim, işletmenin geleceğine yön vermektedir.*

Stratejik yönetim, işletmenin etkilendiği tüm iç ve dış rekabet koşullarını araştırıp anlamaya ve çeşitli ürün ve pazar bileşimleri için detaylı stratejiler oluşturup alternatifler geliştirmeye yönelik çalışmaları barındırmaktadır. Ayrıca, yöneticilerce üzerinde uzlaşıp seçilen stratejileri, şirket politika ve programları haline getirmek ve stratejiye uygun örgütlenme yapısı stratejik iş birimleri üzerinde koordinasyon sağlamak da stratejik yönetim kavramının konuları dâhilindedir. Oluşturulan stratejileri en etkin şekilde yürütebilmek için uygun planlama ve güdüleme sistemleri, stratejik yönetim birimlerince oluşturulmaktadır.

Analitik bir işletme yönetim süreci olarak tanımlanan stratejik yönetim, uzun dönem faaliyetlere yoğunlaşan işletmelerin, mevcut pazarda ayakta kalmalarına mâni olabilecek çevresel faktörleri inceleyerek bunlara karşı önlemler almaktadır. Şirket tarafından tanımlanan hedeflere ulaşmada yönetimin dört işlevi olan planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol aşamalarını kullanarak; şirketlerin bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulama aşamalarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmalarını sağlamaktadır.

¹⁸ Ülengin, vd. s.20.

Strateji oluşturma, uygulama ve denetleme aşamalarının hepsini kapsayan stratejik yönetim; ezici bir rekabetle karşı karşıya kalan şirketlerin, neredeyse tüm şirketler denilebilir, bu kıyasıya rekabetle baş etmek için neler yapması ve ne tür stratejiler izlemesi gerektiğini sorgulayan bir araştırma alanıdır.

Stratejik planlama ile stratejik yönetim kavramlarının aynı anlama gelip gelmediğıyle ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Birçok araştırmacı stratejik planlamanın, stratejik yönetimin içerisindeki bir aşamayı temsil ettiğini düşünmektedir. Buna göre bir şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler belirlenirken, ilk aşama olarak strateji planlaması yapılır, bundan sonraki aşama, oluşturulan bu stratejinin uygulanması aşamasıdır ve son olarak uygulanan bu strateji denetlenerek ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığı detaylı bir şekilde analiz edilerek gerekli durumlarda geri dönüşler yapılır¹⁹.

2.2.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, karar vericilerin amaçları belirlediğı, mevcut kaynaklar ve firma misyonu bağlamında bu amaçlara ulaşabilmek için seçenekler oluşturduğı bir yoldur. Stratejik yönetim süreci birbirine bağı üç bölümden oluşur. Bunlar: strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme bölümleridir. Strateji oluşturma, firmanın olanaklarıyla çevresinin karşılaştırılmasıdır²⁰.

2.2.1.1. Strateji Oluşturma

İnşaat sektörünün küreselleşmesi, firmaları piyasada rekabet edebilir düzeyde kalmaları için daha iyi stratejiler oluşturmaya yöneltmektedir²¹. Strateji oluşturulurken, firmanın rakiplerinden nasıl farklılaşacağı kararlařtırılmalıdır²². Porter’a göre firmanın kabul edebileceğı üç strateji vardır:

- Farklılaştırmak

¹⁹ Ülengin, vd. s.20.

²⁰ David Langford ve Steven Male, **Strategic Management in Construction**, Londra: Wiley-Blackwell, s.35.

²¹ M. Betts, “Technology planning frameworks to guide national IT policy in construction” **Automation in Construction**, Vol. 3, No 4, 1995, s.252.

²² Richard L. Daft, **Management** (6. baskı). Amerika Birleşik Devletleri: South Western/Thomson, 2003, s.520,521.

- Maliyet Liderliği
- Odaklanma

Stewart ve arkadaşlarına göre; sınırlı kullanılır kaynak, organizasyonel stratejik plan eksikliği, personelin değişime karşı direnişi, yöneticilerin firma düzeyindeki yenilikler için bütçe ayırmadaki isteksizlikleri ve muhafazakâr şirket gelenekleri; yeni bir strateji uygulanırken en çok karşılaşılan engellerdir²³.

İnşaat sektörünün proje bazlı oluşu ve katılımcılarla olan geçici ilişkileri de, stratejinin uygulama ve değerlendirilmesinde zorluklar yaratır²⁴. Firmaların bu zorlukları aşmak ve başarılı olabilmek için, yetenek ve ihtiyaçlarıyla ilişkili olan bir odak bulmaları gerekmektedir²⁵.

Strateji oluşturma süreci, firmanın misyonu - uzun dönem hedefleri ile başlar. Bu süreç, bir dizi hedef belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmadaki yöntemleri karşılayan stratejiler oluşturmayı gerektirir. Strateji oluşturma süreci, firmanın güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerinin (dâhili veriler), fırsat (Opportunities) ve çevresel tehditlerinin (Threats) (harici veriler) belirlenmesini kapsar. Bu veriler genellikle SWOT analizi olarak adlandırılır.

Strateji oluşturma sürecini etkileyen bazı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Çevresel güç ve baskılar.*
- *Organizasyonun mevcut kaynakları.*
- *Firmaya ait dâhili yetenek ilişkileri.*

²³ R.A. Stewart, S. Mohamed, M. Marosszeky “An empirical investigation into the link between information technology implementation barriers and coping strategies in the Australian construction industry” **Construction Innovation: Information, Process, Management**, Vol. 4, No. 3, 2004, s.162.

²⁴ Jay Na Lim, George Ofori “Classification of innovation for strategic decision making in construction businesses”. **Construction Management and Economics**, Vol. 25, No. 9, 2007, s.965.

²⁵ Peter Barrett, Martin Sexton “Innovation in small, project-based construction firms” **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 4, 2007, s.341.

Organizasyonel politika, strateji oluşturma sürecinde kabul edilmiş yetenek grupları veya koalisyonlar ile aynı derecede tehdit unsuru olabilir.

Stratejistin değer sistemi. Kişisel değerler; eğitim, aile geçmişi, alışkanlıklar ve tecrübelerden etkilenebilmektedir.

Firmanın, geçmişi ve mevcut durumu algılamadaki becerisi. Organizasyonlar, çevreleri hakkında bilgisiz veya strateji oluşturma ve uygulama konularında becerisiz olabilirler²⁶.

Misyon, Hedef ve Strateji

Dar ya da geniş çerçevede tanımlanabilen misyon, firmaların var olma sebepleri ve ilerde olmak istediği noktaları anlatan bir olgudur ve girişimcinin, firmanın gelecekteki yeri ile ilgili vizyonundan oluşmaktadır. Amacına ulaşacak ve doğru bir firma misyonu, öncelikle tam ve kesin olmalıdır. Bu çerçevede, hedeflerin nasıl başarılı olacağını belirlemeli ve stratejinin önemli bileşenlerini göstermelidir.

Firma hedefleri misyonlardan doğmakta, planlanmış olan ile mevcut performans arasındaki karşılaştırmayı kolaylaştırmakta ve stratejik boşluğun (strategic gap) miktarını göstermektedirler. Hedefler önem sırasına göre düzenlenebilirler. Öncelikli hedefler, firma içinde daha alt düzeydeki hedeflerle koordinasyon ve entegrasyonu sağlamaktadırlar. Ayrıca firma hedefleri spesifik ve doğrulanabilir olup strateji için ürün pazar odağı yaratmaktadırlar.

Bir firmanın stratejisi dört farklı bileşene sahip olabilir:

- *Ticari faaliyet alanı (business scope).* Müşteri hizmetleri bakımından ticaret tanımı, müşteri ihtiyaçları ve bunların nasıl karşılanacağıdır.
- *Özel yeteneklerin eşleştirilmesi için kaynak kullanımı (resource utilization).* Bu, firmanın gelişmiş teknik becerileri ve bilgi tabanı alanlarını gerektiği gibi zenginleştirmek anlamına gelir.

²⁶ Langford ve Male, s.36.

- Rakiplere karşı üstünlük sağlamak için *rekabetçi avantaj (competitive advantage)* alanlarını ayırmak. Bunun, firmanın teknik çekirdeğinde oluşturulması tavsiye edilir.

- Ticari *sinerji* alanları. Ticari alanların birbirini etkilediği, dolayısıyla bütünün etkisinin bölümlerin toplamından daha fazla olduğu alanlar.

Stratejik Seçim

Birçok stratejik alternatif arasından, firma hedeflerine en uygun olanını seçmeyi kapsayan stratejik seçim, karar yapıcılara yol gösteren bir takım kriterler kullanılarak yapılır:

- *Uygunluk (suitability) kriteri*: önerilen strateji ile mevcut durum arasındaki uygunluk derecesi olan bu kriter SWOT analizinde tanımlanmaktadır.
- *Yapılabilirlik (feasibility) kriteri*: belirlenen stratejinin uygulanabilirliği,
- *Kabul edilebilirlik (acceptability) kriteri*: seçilen stratejinin kabul edilebilir olması.

Stratejistlere karar yapma sürecinde yardımcı olacak bir takım yaklaşım ve teknikler vardır. Bunlar; portföy analizi, yaşam döngüsü analizi, rekabetçi avantaj analizi ve sinerjidir. Firma hedeflerine ulaşmak için en iyi stratejiyi belirlemede daha sonraki adımlar, strateji oluşturma ve strateji değerlendirme aşamalarıdır²⁷.

2.2.1.2. Strateji Uygulama

Bir “organizasyon” olan firma, kendi doğruları olan bağımsız bir sosyal varlıktır, ancak aynı zamanda daha geniş bir sosyal sistemin içinde yer alır. İnsanlar, kendi inanç, değer, önyargı ve eğilimleriyle iş yaparlar. Bu yüzden, organizasyonun uygulama sürecinde faaliyetlerin koordinasyonu, bazı yapısal formlar yoluyla yapılmalıdır. Dolayısıyla stratejik uygulama, üç temel sorunun yanıtlanmasını gerektirir. Bunlar:

²⁷ Langford ve Male, s. 36-38.

- Stratejiyi uygulama sorumluluğu kimdedir?
- Uygulamada başarılı olabilmek için neler yapılmalıdır?
- Uygulama süreci nasıl çalışır? sorularıdır.

Bu, bütçesel çerçeve ve çalışanların birey olarak firmanın stratejik hedeflerine ulaşmasını amaçlayacak yönde çalıştırabilen, uygun bir organizasyon yapısı oluşturmaya yönelik kaynak planlaması gerektirmektedir. Uygulama süreci, stratejik yönetim sürecinde en çok ihmal edilen alandır²⁸.

Çeşitli değişkenleri kontrol etmesi ve etkili kılması gerektiği için strateji uygulama, zor bir süreçtir. Başarılı bir uygulama için, hazırlıklar bu aşamadan önce başlamalıdır. Uygulama aşaması, etkin bir yönetim ve devamlı bir ticari süreci kapsar²⁹. Stratejik değişimlerden etkilenecek olan personelin konuyla ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Firmanın tüm üyelerini karar sürecine dâhil etmek ve onlara kendi fikirlerini açıklama fırsatı vermek, personelin kendisini konudan daha haberdar ve sürecin içinde hissetmesini sağlar³⁰. Daft, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için organizasyonun her açıdan strateji ile uyum içinde olması gerektiğini savunur. Personeli yeni stratejiye adapte edebilmek için yöneticilerin dikkate almaları gereken bazı faktörler vardır. Bunlar:

- Liderlik
- Motivasyon
- Eğitim faktörleridir³¹.

Liderlik

Daft liderliğin, bir insanın diğerlerini bir misyon, görev ve hedefi başarmak

²⁸ Langford ve Male, s.38.

²⁹ Zahir Irani ve Peter E. D. Love “The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems” **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, No. 3, 2001.

³⁰ Debra Howcroft ve Ben Light “Reflections on issues of power in packaged software selection” **Info Systems Journal**, Vol. 16, No. 3, 2006, s.221.

³¹ Daft, s.526.

konusunda etkilemeyi ve bunu yaparken firmayı daha tutarlı olması konusunda yönlendirmeyi içerdiğinden, karmaşık bir süreç olduğunu söyler. Bu noktada cesaretlendirme, motivasyon ve destek, yöneticinin çalışanlarına verebileceği en önemli faktörlerdir³². Alshawi ve Faraj, her çalışanın yeni stratejiyle ilgili yeni sorumluluklarını bilmesi ve stratejinin kapsamı, sebebi, sonuç ve önemi ile ilgili fikir sahibi olması gerektiğini savunur³³. Organizasyonun değişik seviyesindeki çalışanlar için seminerler düzenlemek, önemli sorunların paylaşımı adına iyi bir fırsattır.

Eğitim

Goulding ve Alshawi'ye göre eğitim, organizasyonu değişen ticari çevreye adapte etmeyi amaçlayan bir yatırım olarak görülebilir³⁴. Bir IT eğitimi açısından bakıldığında, yöneticiler IT becerileri ve kapasitelerinin, mevcut ve istenen durum arasında bir köprü oluşturmak adına neleri kapsadığına karar vermek durumundadırlar.

Motivasyon

İnşaat; karmaşık, riskli ve işgücü ile işleyen bir ticarettir. Buna bağlı olarak çalışanların motivasyonu önemli bir sorundur³⁵. Doloi, takım çalışanlarının üretkenliğini geliştirmede motivasyonu önemli bir araç olarak görmektedir³⁶.

Dulaimi ve arkadaşlarına göre, yeniliği başarılı bir şekilde uygulamak adına tüm proje katılımcıları, sorumlu oldukları görevleri başarmak için birlikte motive edilmelidirler³⁷.

³² Daft, s.526.

³³ M. Alshawi, I. Faraj "Integrated construction environments: technology and implementation" **Construction Innovations**, Vol. 2, No. 1, 2002, s.34.

³⁴ J. S. Goulding, M. Alshawi, M. "Generic and specific IT training: a process protocol model for construction" **Construction Management and Economics**, Vol. 20, No. 6, 2002, s.497.

³⁵ Guinevere L. Smithers, Derek H. T. Walker "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals" **Construction Management and Economics**, Vol. 18, No. 7, 2000.

³⁶ Hementa Doloi "Twinning motivation, productivity and management strategy in construction projects" **Engineering Management Journal**, Vol. 19, No. 3, 2007, s.30.

³⁷ Mohammed Fadhil Dulaimi; Florence Y. Y. Ling; Arun Bajracharya "Organizational motivation and inter-organizational interaction in construction innovation in Singapore" **Construction Management and Economics**, Vol. 21, No. 3, 2003, s.309.

2.2.1.3. Strateji Değerlendirme

Değerlendirme ve kontrol, strateji uygulama aşamasının, yeni stratejinin başarı düzeyi ile ilgili geribildirimler veren son kısmıdır. Yeni uygulamanın etkilerini öğrenmek ve sonuçlarını ölçmek, firmalar adına yararlı ve zorunludur³⁸. Bu aşama, gerçek sonuçlar ile planlı olanları karşılaştırmayı, beklenmedik sapmaları belirleyip düzeltmeler yapmayı gerektirir³⁹. Geleneksel olarak firmalar, performansın finansa yönelik ölçümlerine güvenirlir. Ancak, yenilikten kazanılan değerleri ölçmek, kesin olmayan maliyetler olduğu sürece oldukça zordur. Bu maliyetler, direkt ve dolaylı giderler olarak sınıflanabilir⁴⁰. Direkt giderlere karar vermek kolaydır, ancak dolaylı giderlerin ölçülememesinden dolayı bu maliyetleri tahmin etmek oldukça zordur.

Personel ve çalışanların ihbarlarını dikkate almak, müşterilere fikirlerini sormak, eski rapor ve dosyalara göz atarak veri toplamak; uygulamanın verimliliği açısından önemli bilgiler sağlar. Buna ek olarak gelecek anlaşmalar için, satıcının performansı da ölçülmelidir⁴¹.

Uygulamanın firmaya verdiği değere karar vermek için *Dengeli Puan Tablosu* (*Balanced Scorecard*) yaklaşımı kullanılabilir. Steward ve Mohamed tarafından geliştirilen bu çerçeve, stratejik uygulamanın değerlendirmesini yapmak için uygun bir metottur⁴². Bu metoda göre performans ölçümü için kullanılan beş bakış açısı vardır:

- Operasyonel
- Çıkarlar
- Kullanıcı Yönelimleri

³⁸ Scott Fernie, Roine Leiringer ve Tony Thorpe "Change in construction: a critical perspective." **Building Research & Information**, Vol. 34, No. 2, 2006.

³⁹ Richard Fellows, David Langford, Robert Newcombe **Construction management in practice**. United Kingdom: Longman Scientific & Technical. 1983, s.26.

⁴⁰ Peter E. D. Love ve Zahir Irani "An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry" **Information & Management**, vol. 42, No. 1, 2004, s.231.

⁴¹ Michail Kagioglou, Rachel Cooper, Ghassan Aouad "Performance management in construction: a conceptual framework." **Construction Management and Economics**, Vol. 19, No. 1, 2001, s.90.

⁴² Rodney A. Stewart, Sherif Mohamed, "Evaluating the value IT adds to the process of project information management in construction", **Automation in Construction**, Vol. 12, No. 4, 2003, s.408.

- Stratejik Rekabet Gücü
- Teknoloji / Sistem

Performans ölçüm perspektifi, bir başlık olarak görülebilir. Firma, her grup için performans göstergelerine karar vermeli ve performans değerlendirmesi için anket hazırlamalıdır. Hazırlanan anket, nicel ve nitel sorunları beraber kapsayabilir. Tüm çalışanları ankete dâhil etmek pratik ve olanaklı olmadığından farklı departman ve seviyelerden yeterli çalışan saptanmalıdır. Verileri elde ettikten sonra, Kagioglou tarafından geliştirilen performans ölçme sistemi kullanılabilir⁴³.

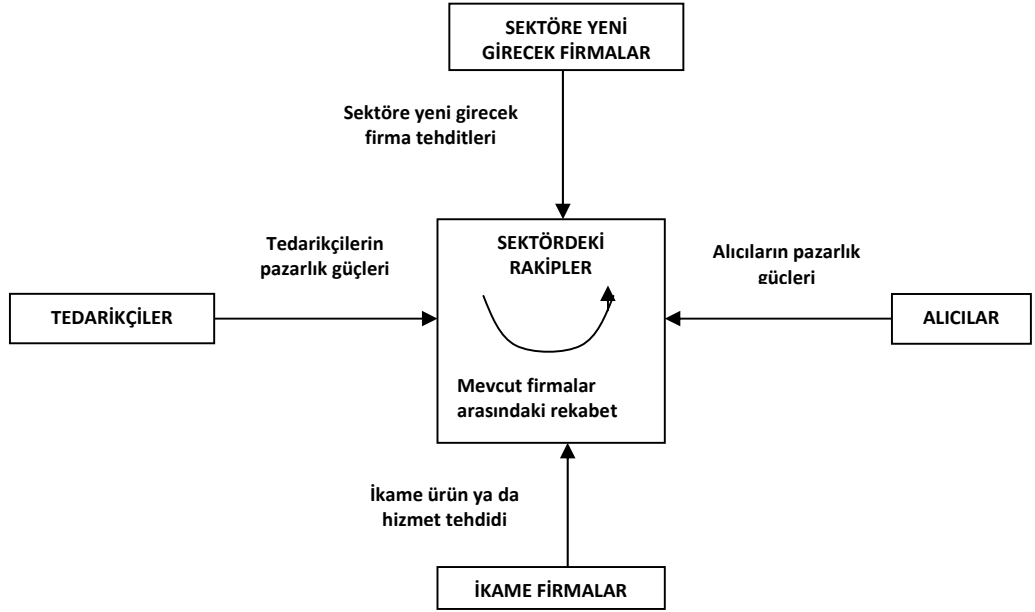
2.3. Stratejik Yönetim Düşüncesindeki Yaklaşımlar

2.3.1. Porter Yaklaşımı

Strateji yazınında en tanınmış düşünür olan Porter'ın 1980 yılında oluşturduğu stratejik model, strateji oluşturmayı; beş güç olarak ifade ettiği mevcut firmalar arasındaki rekabet, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi ve sektöre yeni girecek firma tehditleriyle başa çıkmada kullanılacak, kendisinin tanımladığı ve jenerik stratejiler olarak adlandırılan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç yaklaşımdan birinin belirlenmesine dayandırmaktadır. Bunlardan bir veya nadir vuku buluyor olsa da birden fazlasını ana hedef olarak belirleyen firmaların, tanımlanan beş güçle savaşma ve sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakmada potansiyel olarak başarılı olacağını belirtir⁴⁴.

⁴³ Stewart ve Mohamed.

⁴⁴ Porter, s.26.



Şekil 2.2 Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler (5 Güç)

Kaynak: Michael Porter, Rekabet Stratejisi, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.29.

Porter, rekabet stratejisinin oluşturulmasının esasında, firmanın çevresi ile olan ilişkilerinin yattığını düşünmektedir. Porter’a göre bir sektördeki rekabetin durumu, şekil 2.2’deki beş temel güce bağlıdır. Firmalar için rekabet stratejisinin hedefi, şirketin bu rekabet güçlerine karşı kendini en iyi şekilde savunabileceği ya da bu güçleri kendi yararına çevirebileceği bir konum elde etmektir. Sektördeki bu rekabet baskısı, şirketin güçlü ve zayıf noktalarını aydınlatır ve onun sektördeki konumunu canlandırır. Aynı zamanda, fırsatlar ve tehditler anlamında sektör eğilimlerinin büyük öneme sahip olduğu alanları belirlediğinden yönlendirilmesi gereken farklı alanların dikkate alınmasını da sağlar⁴⁵.

Sektöre yeni girecek firmalar: Sektöre yeni katılan firmalar, yeni kapasite ve pazar payı ile önemli kaynakları da beraberlerinde getirdiklerinden, mevcut firmaların karını azaltacak biçimde fiyatları aşağıya çekebileceği gibi sektördeki firmaların maliyetleri de şişebilir.

⁴⁵ Porter, s.27.

Sektöre yeni girişlerin yaratacağı tehdit, mevcut firmaların göstereceği tepkilerle şekillenecek giriş engellerine bağlıdır. Giriş engelleri yüksekse ya da mevcut rakiplerden fazla miktarda misilleme bekleniyorsa, yeni girişler yoğun olmayacağından bu tehdit azalır. Kısaca, bir sektörde iş yapan rakip firma sayısı ne kadar yüksekse fiyat rekabeti olasılığı da o kadar yüksek olacağından şirket kar oranı azalmaktadır. Bu yüzden firmalar, *işin* giriş engellerini mümkün olduğunca yükselterek rakip sayısını artırmama yoluna giderler.

Sektördeki rakipler: Mevcut firmalar, aralarındaki rekabeti genellikle fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunma ve genişletilmiş müşteri hizmetleri gibi yöntemlerle oluştururlar. Bu rekabetin sebebi, bazı firmaların sektördeki baskıyı sezmeleri ya da pazardaki konumlarını genişletme fırsatı görmeleridir. Çoğu sektörde yapılan bu rekabet girişimleri, rakipler üzerinde gözle görülür bir etki yaptığından, bu rakip firmalar misilleme ve karşı hamle yapmaya teşvik edilmiş olur. Bu karşılıklı hamle ve tepki şekilleri, olayı başlatan firma ile birlikte tüm sektörü daha iyi bir duruma getirebileceği gibi gidişatı kötüye de çevirebilir. Örneğin rekabet biçimlerinden biri olan fiyat rekabeti, karşılıklı olarak firmaları, fiyatlarını sürekli aşağı çekme eğilimine sokacağından, sektörün tamamını karlılık açısından kötü bir duruma sokacaktır⁴⁶. Öte yandan reklam savaşları, talebi ve ürün farklılaştırma düzeyini artıracığından sektör üzerinde olumlu etki yapacaktır.

İkame firmalar: Sektör içindeki tüm firmalar ikame ürünler üreten tüm firmalar ile rekabet halindedirler. Sektördeki firmaların kar paylarını dikkate alarak belirledikleri fiyatlara bir üst sınır koyan ikame ürünler, tüm sektörün potansiyel karlarını sınırlar. Cazip bir fiyat-performans seçeneği sunan bir ikame ürün, sektör karları üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Kısacası, şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne kadar çoksa, firmanın karı o kadar azalacaktır. Burada karlılığı korumanın temel yöntemi, şirketin ürettiği ürünün rakiplerine göre olan farkının vurgulanmasıdır.

⁴⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.72,73.

Alıcılar: Alıcılar, sektörün karlılığını etkileyecek şekilde fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak daha kaliteli ürün ve daha fazla hizmet için, rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler.

Ürünlerin büyük bir bölümünün belirli alıcılar tarafından satın alındığı durumlarda, alıcıların önemi artar. Bir sektör tarafından satılan ürün, alıcı maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturuyorsa, alıcılar fiyatlara daha az duyarlı olurlar. Fakat alternatif tedarikçilerin kolayca bulunduğu, büyük maliyetli alıcı gerektiren sektörlerde alıcılar, şirketleri, alternatif tedarikçileri öne sürerek birbirine düşürebilir.

Tedarikçiler: Tedarikçilerin kritik kaynaklara sahip olduğu ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlama maliyetinin yüksek olduğu durumlarda tedarikçiler, ürettikleri malları kullanan firmalardan büyük karlar elde edebilirler.

Tedarikçileri güçlü yapan koşullar, alıcıları güçlü yapanlarla benzerdir. Birden fazla kesimden alıcısı olan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde daha belirleyici etkilere sahiptir⁴⁷.

Porter, firmaların ilk olarak, karlılıkları üzerinden etkili olan bu beş gücü incelemeleri, dolayısıyla sektöre göre kendi zayıf ve güçlü yanlarını tanımlayabilecek konuma gelmeleri gerektiğini savunmaktadır. Bu incelemelerden sonra, firma için ortalamanın üzerinde karlılıklar getirecek rekabet stratejileri oluşturma safhası gelmektedir. Porter, firmaların belirleyebilecekleri rekabet stratejilerini üç ana başlıkta toplamıştır. Bu başlıklar farklılaştırma, toplam maliyet liderliği ve belirli bir ürüne odaklanmayı içermektedir⁴⁸.

2.3.1.1. Maliyet Liderliği (Cost Leadership)

Maliyet liderliği stratejisi, firmaların ürünlerdeki kaliteyi çok düşürmeden, daha etkin üretim metotları kullanmak ya da ürünün kullanıcıya ulaşmasında yeni yöntemler

⁴⁷ Porter, s.30-32.

⁴⁸ Porter, s.44.

geliştirmek gibi yaklaşımlarla rakiplerine göre benzer nitelikli ürünleri daha ucuza mal edip, daha ucuza satarak kar elde ettiği bir yaklaşımdır⁴⁹.

Maliyet liderliği, deneyimler sayesinde güçlü maliyet düşüşleri elde etmeyi, verimli ölçeklerde etkin tesisler kurmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolü sağlamayı, küçük müşteri hesaplarından kaçınmayı; AR&GE, servis, reklam gibi alanlarda maliyetleri en aza indirmeyi gerektirmektedir.

Düşük maliyetli konumda olmak firmaya, *sektördeki büyük rekabet güçlerinin* varlığına rağmen kendi sektöründe ortalamanın üzerinde getiriler sağlamaktadır. Alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar çekmeye zorlayabildiğinden, düşük maliyet konumunda olmak firmayı *alıcılara* karşı korumaktadır. Firmanın girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmesinde, daha fazla esneklik sağlayan düşük maliyetlilik konumu, firmaya güçlü *tedarikçiler* karşısında ekstra güç kazandırmaktadır. Firmayı bu konuma getiren faktörler genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından *giriş engelleri* de oluşturmaktadır. Düşük maliyet konumu, beş gücün sonuncusu olan *ikame ürünlere* karşı, firmayı rakiplerine oranla daha güçlü bir yerde tutmaktadır.

Maliyet liderliğine ulaşabilmek ayrıca rakiplere göre yüksek bir pazar ve hammaddeye kolay erişim gibi avantajlar da gerektirmektedir. Bunlar da kolay üretim prosesleri tasarlamayı, maliyetleri yaymaya yönelik, birbirleriyle ilişkili geniş bir ürün yelpazesi barındırmayı, hacim kazanabilmek için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirir. Bunlara ulaşmak için ağır sermaye yatırımları ve başlangıç kayıpları anlamına gelmekte fakat bir kez bu konuma ulaşıldığında firmanın, rekabet güçlerinin tümüne karşı koymasını sağladığından sektörde sağlam bir yerde durmasını ve olası tehlikelerde rakiplerine nazaran daha az zarar görmesini sağlamaktadır⁵⁰.

⁴⁹ Daft, s.654.

⁵⁰ Porter, s.44-58.

2.3.1.2. Farklılaştırma (Differentiation)

Bu strateji firma ürün ya da hizmetlerinin rakiplerinden ne şekilde daha farklı ve benzersiz olduğunu, neden tercih edilmesi gerektiğini alıcıya göstermeye yöneliktir⁵¹. Bu strateji ile firmanın sunduğu ürün veya hizmet farklılaştırılarak, tüm sektörde kabul gören benzersiz bir şey yaratmak amaçlanmaktadır.

Farklılaştırma da, toplam maliyet liderliği gibi beş rekabet gücüne karşı koymada firmaya getiriler sağlamaktadır. Müşterilerde yarattığı marka sadakati ile fiyatlara olan hassasiyeti düşüren farklılaştırma stratejisi, bu sayede *rekabet hamlelerine* karşı savunma sağlamaktadır. Meydana gelen müşteri sadakati ve rakibin farklılığının üstesinden gelme zorluğu kendiliğinden bir *giriş engeli* oluşturmaktadır. *Tedarikçinin* gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratan farklılaştırma, alıcılara karşılaştırma yapabilecekleri alternatif seçenek bırakmadığı için *alıcıları* güçsüz bırakmaktadır. Farklılaşan ürünü sayesinde sağladığı müşteri sadakati ile firma, *ikame ürünler* karşısında rakiplerinden çok daha iyi bir konuma yerleşmektedir⁵².

2.3.1.3. Odaklanma (Focus)

Odaklanma stratejisi, firmaların belirli bir kullanıcı profiline yönelik ürünlere odaklanması ya da sadece belirli tipte ürünler üretmeye yönelik çalışıyor olmasını gerektirmektedir⁵³. Bu strateji, özel bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir bölümü ya da coğrafi pazar üzerine yoğunlaşmaktır.

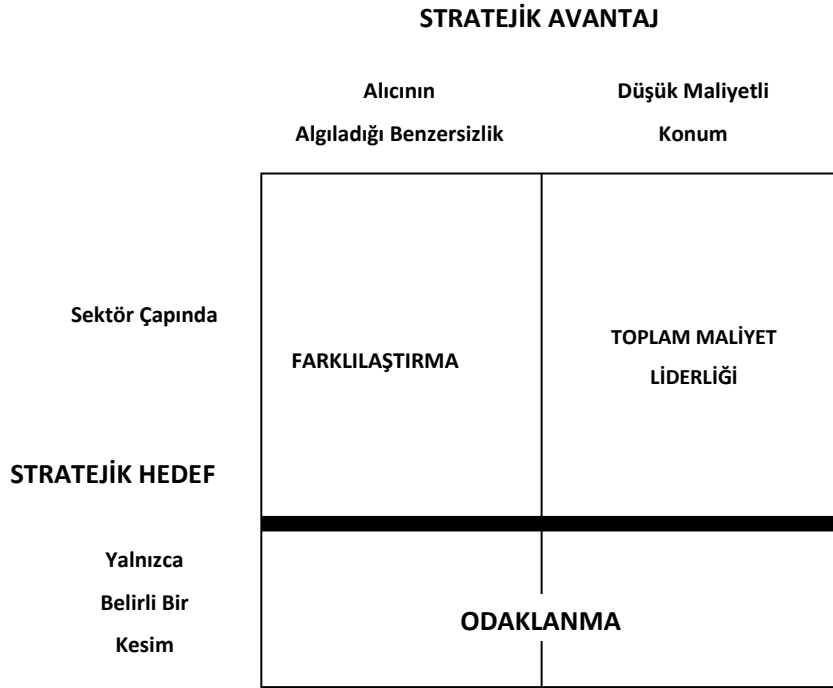
Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri tüm sektör bazında hedeflere sahip iken, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe en iyi şekilde ulaşmayı amaçlamaktadır. Firmalar ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için farklılaşmayı ya da bu hedefe daha düşük maliyetlerle ulaşmayı başarmaktadır. Odaklanma stratejisi, tüm sektördense daha dar bir pazar perspektifinden bakıldığında bu noktaların en az birisine ya da her ikisine birden ulaşmayı başarmaktadır. Odaklanma, firmanın stratejik hedefini ya

⁵¹ Daft, s.655.

⁵² Porter, s.58.

⁵³ Daft, s.656.

maliyet liderliği ya da farklılaştırma üzerinde ya da her ikisinde birden yoğunlaştırdığı anlamına gelmektedir. Bu stratejilerin ikisi de her bir rekabet gücüyle savaşmada etkilidir. Odaklanma, ikamelere karşı en savunmasız olunan ya da rakiplerin en zayıf olduğu ürünler seçilerek de oluşturulabilir⁵⁴.



Şekil 2.3 Üç Genel Strateji

Kaynak: Michael Porter, Rekabet Stratejisi, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.60.

Porter’a göre rekabet avantajı sağlamak için, firmalar tarafından bu üç jenerik stratejiden yalnızca birinin seçilmesi gerekmekte, bunların arasında bir yerde bulunuyor olmak tavsiye edilmeyen bir “arada kalma” durumu olarak tanımlanmaktayken; diğ er bazı araştırmacılar bu üç stratejinin birleştirilmesinin de firmalara başarı getirebileceği görüşünü savunmaktadırlar⁵⁵.

⁵⁴ Porter, s.59,60.

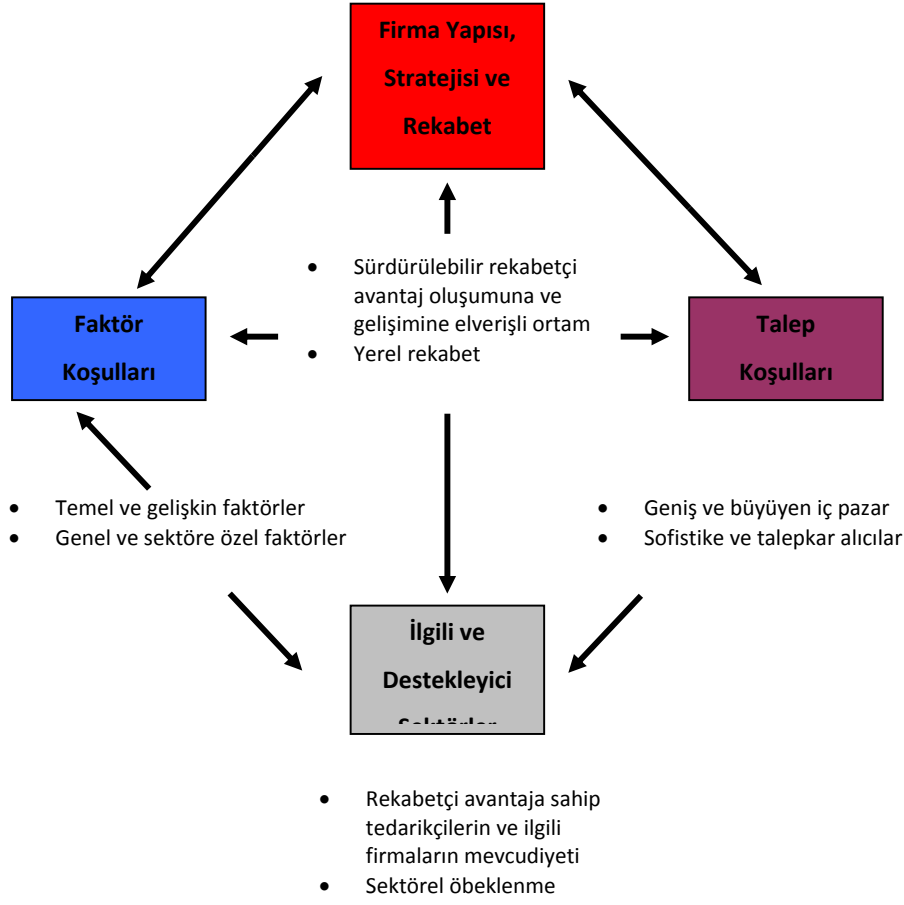
⁵⁵ J. Goulding, IT Management ders notları, Manchester: University of Salford, 2007.

Porter tarafından tanımlanan bu stratejilerden “toplam maliyet liderliği”nin inşaat sektöründe sıklıkla kullanılıyor olması, ihalelerin genellikle fiyat avantajı sağlamak için yapılıyor olmasının sonucudur. Son yıllarda, yapılan araştırmalara göre kalite ve harcanan paraya karşı alınan değer konuları da inşaat sektöründe üzerinde daha çok durulmaya başlanan konular halini aldıkları için, Porter’ın diğer iki stratejisi de geçmişe göre inşaat sektöründe daha çok yer bulmaya başlamıştır⁵⁶.

Rekabet stratejisi konusunda Porter’ın geliştirdiği diğer bir yaklaşım ise, “Elmas (Diamond) Modeli”dir. Şekil 2.4’te görüldüğü gibi, elmasın dört köşesini temsilen koyduğu ve rakip firmalara karşı rekabet avantajı sağlamada etkili olacak olan “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi ve rekabet yapısı” ve “ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” faktörlerinden adını alan bu model, hangi firma ya da endüstrilerin rekabet avantajı sağlayabileceğini belirlemede kullanılmıştır⁵⁷.

⁵⁶ C. B. Tatum, “Technology and competitive advantage in civil engineering”, **Journal of Professional Issues in Engineering**, Vol. 114, No. 13, 1988, s.258.

⁵⁷ Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan, Özlem Şahin, “**Elmas (diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi**”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25 - 26 KASIM 2004, Eskisehir.



Şekil 2.4 Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1990, s. 127.

Bu modelde, elmasın her bir köşesi ve elmasın kendisi, firmayı milli nispi avantajlara götürecek olan ve kaynak ve becerilere erişim, firmanın bu kaynak ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararı, birimlerin hedefleri ile firmalar üzerindeki yenilik ve yatırım baskısı olarak tanımlanan dört bileşeni etkilemektedir.

Faktör Koşulları

Ülkeler, kendi girdileri olan kaynak ve teknolojilerini kendileri yaratabilir. Bölgesel girdilerdeki dezavantajlar, firmaları ulusal nispi avantajlar sağlayabilecekleri yenilik ve metotlar geliştirmeye zorlamaktadır.

Talep Koşulları

İç pazarda bir ürüne gösterilen talep, dış pazarlardakinden yüksekse, bölgesel firmaların bu ürüne verdiği önem de daha fazla olmakta, ürünün ihraç edildiği durumlarda ise, rekabet avantajı da beraberinde gelmektedir.

İç pazardaki talep artışı, rekabet avantajı doğurmaktadır.

Değişimleri takip eden, güçlü bir pazarda, bölgesel firmalar da küresel değişimleri takibe zorlanmaktadır.

İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Rekabetçi bölgesel destekleyici endüstrilerin olduğu bir pazarda firmalar, maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşamaktadır.

Tedarikçilerin küresel rekabet yaşadığı durumlarda, bu etki daha da güçlenmektedir.

Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Firma stratejileri, bölgesel şartlardan etkilenmektedir.

Düşük rekabetli sektörler, firmalar için çekici olan sektörlerdir. Fakat bölgesel rekabetin, firmaları yenilik ve gelişmeye zorlaması sonucundan; yüksek bölgesel rekabetin, düşük küresel rekabet sağladığı söylenebilmektedir.

Bölgesel rekabet ile firmalar, temel avantajlardan öteye gitmeye zorlanmaktadır.

Porter'ın Elmas Modeli'nde bir bileşenin bir koşuldan etkilenmesi, diğer bileşenlere de bağlıdır. Girdi dezavantajlarının, yeterli rekabet olmadığı koşulda, firmaları yenilikçi olmaya zorlayamaması buna bir örnektir. Aynı zamanda kendi kendini

kuvvetlendirme modeli olarak da bilinen Elmas Modeli'nde örneğin, yüksek rekabet düzeyi, yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olmaktadır⁵⁸.

2.3.2. Hamel ve Prahalad Yaklaşımı

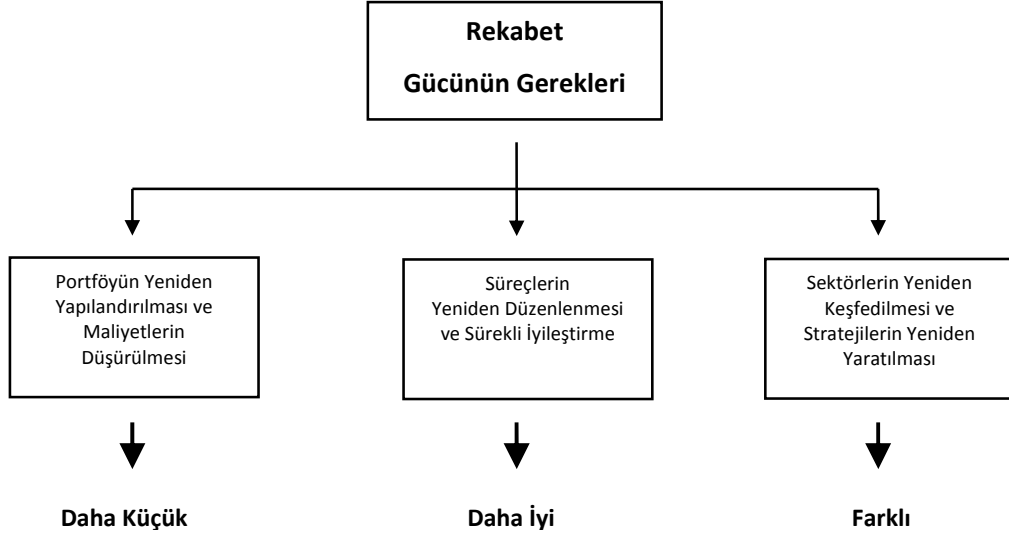
Hamel ve Prahalad rekabetin, pazardaki rakip firmalarla değil ancak gelecekle yapıldığında diğerlerinden üstün konuma gelinebileceği, rakipleri yakalamaya çalışmanın şirkete uzun vadede bir kazanç sağlamayacağı görüşündedirler⁵⁹.

Geleneksel üst yöneticilerin, gelecek konusuna odaklanmaktansa, yeniden yapılandırma, yeniden düzenleme, toplam kalite, toplu üretken bakım ve yalın organizasyon gibi konular üzerinde durduklarını tespit eden Hamel ve Prahalad, ölçek küçültme ve temel prosesleri yeniden tasarlama işlemlerinin firmalar için gerekli ve önemli uygulamalar olduğunu, ancak bu işlemlerin yarının sanayilerini oluşturmaktan çok bugünün işlerini düzeltmekle alakalı olduğundan geleceği tasarlamamanın yerine geçemeyeceklerini savunmaktadırlar. Bugünün işleriyle ilgilenen ve geleceğe bakmayan firmaların, yarının dünyasında öncü olmak gibi bir şansı olamayacağını, ancak rakiplerini yakalamaya gayret edebileceklerini düşünmektedirler. Onlara göre, şirket içi kontrol ve düzenlemelerde başarılı olup geleceğin pazarlarını yaratmaya odaklanmayan firmalar, dünün işlerinin giderek azalan karlarının ancak bir adım önünde kalabilmek için çabalamaktan başka bir şey yapamazlar. Bu sorunun temel sebebi olarak da, birçok şirketin yeniden düzenleme ve üstünlükler oluşturma işlemlerini, sahaya çıkmaktan ziyade rakiplerini yakalama amacıyla gündeme getirmelerini görmektedirler. Birçok firmanın üst kademe yöneticilerinin rekabet anlayışı, pazar payını yükseltmeye dayalı klasik rekabet anlayışıdır ve pazar payını artırmanın yöntemi olarak da maliyet düşürmek, kalite artırmak ve reklamlarla satışları yükseltmek olarak bilinir. Ancak Hamel ve Prahalad'a göre piyasada tutunmanın ve büyük başarılar elde etmenin yolu, şirketin kendini yeniden tanımlaması, stratejilerini yeniden

⁵⁸ Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan, Özlem Şahin, “Elmas (diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25 - 26 KASIM 2004, Eskişehir.

⁵⁹ Hamel ve Prahalad, s.5

oluşturması, sektörü yeniden keşfedip mutlaka sektöre yenilik getirmesi ve fark yaratmasından geçmektedir⁶⁰.



Şekil 2.5 Rekabet Gücünün Gerekleri

Kaynak: Zeynel Şen ve Şükrullah Dolu Hiper Rekabet Stratejileri, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2004, s.58.

Hamel ve Prahalad’a göre herhangi bir pazarı elinde tutan şirket, bu pazarın gelecek on yıl içinde kökten değişeceği gerçeğini göz ardı eder ve geleceğe ilişkin sorulara mantıklı, ayrıntılı ve bugünden farklı yanıtlar veremezse, bu şirket için liderliği sürdürmek gibi bir ihtimalden söz edilemez.

Hamel ve Prahalad modelinin çıkış noktası geleceği biçimlendirmektir ve firmaların gelecekte farklı olabilmek, onların deyimiyle “geleceği yaratmak” için yapmaları gereken şeyleri şu şekilde açıklamaktadırlar⁶¹:

- Uzun bir geçmişe sahip olan sektörlerde faaliyet göstermenin kurallarını kökten değiştirmeleri gerekir.
- Sektörler arasındaki sınırları yeniden çizmeleri gerekir.

⁶⁰ Hamel ve Prahalad, s.14.

⁶¹ Gary Hamel, C. K. Prahalad **Competing for the Future**. Harvard: Harvard Business Press, 1996, s.24,25.

- Bütünüyle yeni sektörler yaratmaları gerekir.

Geleceğe en önde ulaşmanın ve orada kalıcı olmanın ön koşulu olarak, bu saydıkları gereklilikleri yerine getirerek, ya yeni sektörler oluşturmayı ya da var olan sektörleri yeniden oluşturmayı görürler.

Geleceğe en önde ulaşan olabilmek için gerekli gördükleri bazı yetiler de vardır. Bunlar:

- Geleceğe dair rekabetin sektör bazında rekabetten ne kadar farklı olduğuna dair bir ufuk
- Yarının fırsatlarını belirlemek ve değerlendirmek için bir süreç
- Geleceğe götürecek uzun ve zorlu yolculuk için firmayı tepeden tırnağa harekete geçirebilme kabiliyeti
- Gereksiz riskler almadan rakipleri saf dışı bırakabilme kapasitesi.

Tablo 2.1

Hamel ve Prahalad'ın Yeni Strateji Paradigması

YENİ STRATEJİ PARADİGMASI	
Sadece Bunlar Değil	Bunlar da Gerekli
Rekabet Yarışı	
Yeniden düzenleme süreçleri	Stratejilerin yeniden yaratılması
Örgütsel dönüşüm	Sektörel dönüşüm
Pazar payı için rekabet	Fırsat payı için rekabet
Geleceği Aramak	
Öğrenme olarak strateji	Unutma olarak strateji
Konumlanma olarak strateji	Öngörü olarak strateji
Stratejik planlar	Stratejik mimari
Gelecek İçin Harekete Geçmek	
Uyum olarak strateji	Gerilim olarak strateji
Kaynak dağıtımını olarak strateji	Kaynak biriktirme ve çoğaltma olarak strateji
Geleceğe En Önde Ulaşmak	
Mevcut sektör yapısı içinde rekabet	Geleceğin sektör yapısını biçimlendirmek

Ürün liderliği için rekabet	için rekabet
Tek bir birim halinde rekabet	Temel yeteneklerde liderlik için rekabet
Yeni “parlak” ürün oralarını azamiye çıkarmak	Koalisyon halinde rekabet
Pazara girme süresini asgariye indirmek	Yeni pazarları öğrenme oranlarını azamiye çıkarmak
	Global önderlik süresini asgariye indirmek

Kaynak: Hamel ve Prahalad, Geleceği Kazanmak, 1996, s.26.

Gelecek için rekabeti şimdi için rekabetten ayıran özellikleri açıklarken Hamel ve Prahalad, rekabet kurallarının henüz kimse tarafından belirlenmediği “yapılandırılmamış” alanlarda gerçekleşen gelecek için rekabeti, 100 metre koşusu yerine triatlona benzetmektedir.

Hamel ve Prahalad’a göre firmalar müşteri memnuniyetini önemsemeyi ihmal etmemek koşuluyla, müşteri güdümlü olmanın ötesine geçebilmeli “her şey müşteriyle başlar” anlayışından uzaklaşmalıdırlar⁶². Çünkü müşteri öngörüsüzdür ve bugün neye ihtiyacı varsa sadece onu talep etmektedir. Bugün kullanılan görüntülü telefonlar, dokunmatik ekranlar, bilgisayarlı otomobiller ve kartsız alışverişler gibi örneklerini çoğaltabileceğimiz yenilikleri müşterinin hayal gücünü kullanarak tespit edip firmadan talep etmesi beklenemez, bu firmaların işidir. Dolayısıyla müşteri güdümlü çalışmak gelecekte gerçekleşecek rekabet için firmanın şansını artırmaya yardımcı olacak bir şey olamaz.

Bu anlamda firmaları üçe ayırmak mümkündür⁶³:

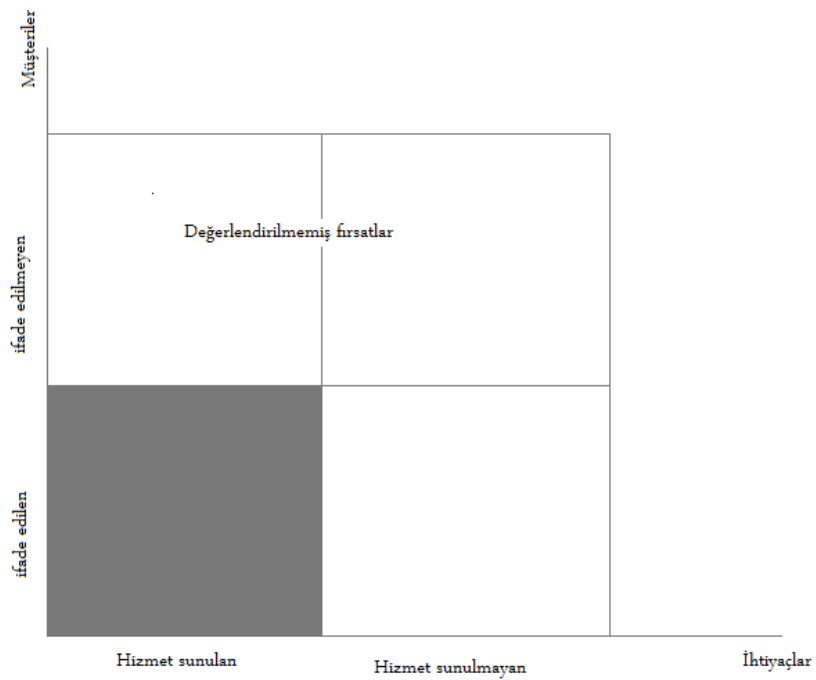
- Müşterilerini gitmek istemedikleri bir yere götüren firmalar (bunlar için müşteri güdümlü olmanın haricinde bir artı sunmayan firmalardır denebilir).
- Müşterilerine kulak veren ve onların somut ihtiyaçlarına cevap veren firmalar (bu ihtiyaçlar muhtemelen daha öngörülü rakip firmalar tarafından karşılanan ihtiyaçlardır).

⁶² Hamel ve Prahalad, s.26,27.

⁶³ Hamel ve Prahalad, s.110.

- Müşterilerini gitmek istedikleri ancak henüz bilincine varmadıkları bir yere götüren firmalar (bunlar müşterilerini tatmin etmekten öte onları sürekli şaşırtabilen dolayısıyla geleceği yaratan firmalardır.)

Bilincinde olunmayan bu istekler ve ihtiyaçları açıklamak için Hamel ve Prahalad'ın oluşturduğu matrisi incelemekte yarar vardır.



Şekil 2.6 Müşteri İhtiyaç Matrisi

Kaynak: Hamel, Gary ve Prahalad, C. K. Geleceği Kazanmak. Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996, s.111.

Bir ekseninde müşterilerin ifade ettikleri ve henüz bilincinde olmadıkları olmak üzere ihtiyaçlar, diğer ekseninde ise firmanın şu anda hizmet sunduğu ve sunmadığı olmak üzere müşteriler bulunmaktadır. Burada hali hazırda hizmet sunulanlar ile portföyüne katmayı hedeflediği müşterilere, henüz ifade edilmeyen ihtiyaçlar sunmak, (bkz. değerlendirilmemiş fırsatlar) birincil ve gelecek için olan hedeftir.

Burada sağ alt köşe için; Sony'nin plastikten yaptığı renkli radyo ve kasetçalarıyla, hizmet sunmadığı müşteriler olan çocukları da müşteri portföyüne katması örneklenebilir. Sol üst köşe, mevcut müşterilere ifade etmedikleri ihtiyaçlar sunan alandır ve Carrefour firmasının mevcut müşterileri için alışverişlerinin uzaması sebebiyle acıkabileceklerini öngörüsüyle aynı bina içerisinde restoranlar açması sayılabilir. Sağ üst köşe ise tamamen yenilik gerektiren ve hizmet sunulmayan müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan alandır. Bunun için Motorola'nın cep telefonu ile insanların istedikleri yerde iletişim kurma ve ulaşılabilme ihtiyaçlarını karşılaması örnek gösterilebilir. Bu yaratıcı strateji oluşturabilme başarısı, yeni pazarlar yaratma vizyonuna sahip olmayı gerektirir ve şirkete uzun vadede başarı sağlar⁶⁴.

2.3.2.1. Temel Yetenek (Core Competence)

Hamel ve Prahalad'a göre yetenek rekabeti bazı sebeplerden ötürü firmalar arası rekabet olarak görülmektedir.

Temel yeteneğin ürüne özgü olmaması ve bir dizi ürün ya da hizmetin rekabet gücü üzerinde etkili olması ve ürün ve hizmetlerin sınırlarını aşması bu sebeplerden ilkidir. Tek bir ürün veya hizmete göre, temel yetenekler çok daha uzun ömürlüdür.

İkinci olarak, rekabet liderliği uğruna verilen savaşı kazanmak, firmanın büyüme ve farklılaşması üzerinde, tek bir ürün ya da hizmetin başarısının yarattığı etkiden çok daha güçlüdür⁶⁵.

Üçüncü sebep, temel yetenek liderliğine ulaşmanın bazı yatırım, risk üstlenme ve zaman gibi koşulları gerektirmesi ve bunların genellikle tek bir iş biriminin sabır ve kaynaklarını aşacak boyutta olmasından ötürü, kimi temel yeteneklerin, firmanın doğrudan teşviki olmadan oluşturulmasının mümkün olmamasıdır. Bu sebeple üst yönetimlerin, geleceğin pazarlarında firmanın konumunu garantileyecek olan temel yetenekleri belirleme ve bu doğrultuda yatırımlar yapma işini direkt olarak üstlenmeleri gerekmektedir.

⁶⁴ Hamel ve Prahalad, s.112.

⁶⁵ Hamel ve Prahalad, s.256.

Firmaların yalnızca mevcut pazarlarda bir yer edinmek için değil ayrıca oluşacak yeni pazarları öngörüp orada var olacak şekilde konumlanmaları gerekmektedir. Bu anlamda son sebep olarak, üst yöneticilerin firmanın devamlılığını ancak temel yetenekler oluşturup onları besleyerek sağlayabileceği sayılabilir.

Temel yetenek kavramının ne demek olduğuna gelindiğinde ise bu kavramın anlaşılması ve anlatılmasının çok kolay olmadığı görülmektedir. Hamel ve Prahalad, temel yetenek kavramını aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar.

Temel yetenek için, tek bir başarı ya da teknolojiden ziyade bir dizi teknoloji ve becerinin bir harmanıdır denilebilir. Tek bir kişi ya da ekiple temsil edilmesi genellikle mümkün değildir. Firmalar arasındaki rekabetler, pazar gücü ve konumuna dayandığı kadar yetenek yarışına da dayanmaktadır⁶⁶.

Bir becerinin, “temel yetenek” olarak görülebilmesi için Hamel ve Prahalad’ın belirlediği üç özelliğe sahip olması gerekir.

1. Müşteri Değeri: Temel yetenekler, firmanın geniş çapta bir müşteri yararı sunabilmesini sağlayan becerilerdir ve bu nedenle bir temel yeteneğin müşterinin algıladığı değerlere göre katkı sağlaması gerekmektedir.

Müşteriler, bir yeteneğin temel yetenek olup olmadığına karar verdiklerinden, firmaların kendilerine sürekli, sundukları hizmetlerin müşterilerin algıladığı değere önemli bir katkı sağlayıp sağlamadığını sormaları gerekmektedir.

2. Rakipleri Farklılaştırma: Bir becerinin temel yetenek olabilmesi, rekabet açısından benzersiz olduğu anlamına da gelmekte ancak bu yeteneğin yalnızca tek bir firmada olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Aynı sektördeki birçok firmada bulunabilecek olan bu yeteneğin temel olabilmesi için, firmanın yetenek düzeyinin diğerlerinden oldukça yüksek olması gerekmektedir.

⁶⁶ Hamel ve Prahalad, s.267.

Ayrıca ‘gerekli’ yetenekler ile ‘ayırt edici’ yetenekler arasında fark vardır ve her yerde bulunup taklit edilebilecek yeteneklere temel yetenek denemez.

3. Yaygınlaştırılabilirlik: Geleceğe açılan yolda önemli bir yere sahip olan temel yetenekler benzersiz rekabet ve müşteri değerine sahip olabilir, ancak bu yetenekten kaynaklanacak yeni ürün ve hizmetler oluşturma olanağı sağlamıyorsa onun temel yetenek sayılması mümkün değildir. Bu nedenle temel yeteneklerin belirlenmesinde, bunların yeni ürünler tasarlama olanağı sağlayıp sağlayamayacağına dikkat etmek gerekir⁶⁷.

Temel yeteneğin şirketin genel kabiliyetleri ile karıştırılmaması gerektiğini belirten Prahalad, kabiliyetlerin kısa dönemli gelirler sağlayabildiklerini, ancak firmanın gelişmesini ve uzun dönemde hayatta kalmasını sağlayamadıklarını savunmaktadır. Oysa temel yetenekler, strateji bağlamında doğru algılandıkları ve uygulandıklarında firmaya başarı getirebilmektedirler. Bu ikisi arasındaki temel ayrılık, firmaya yeni iş imkanları ve yeni fırsatlar doğurup doğurmamasındadır.

Hamel ve Heene, temel yetenek kavramını stratejik çerçevede üç belirgin aşamada tanımlamaktadırlar: temel meta-yetenek (core meta-competence), temel yetenek (core competence) ve bileşen beceriler (constituent skills)⁶⁸.

- Temel meta-yetenek: Yeteneğin en üst düzeydeki ayırım seviyesidir. Müşteri ihtiyaçları algısına sıkı sıkıya bağlı olan bu aşama, organizasyon içerisinde de bilinen duygusal çekicilik içerir⁶⁹.

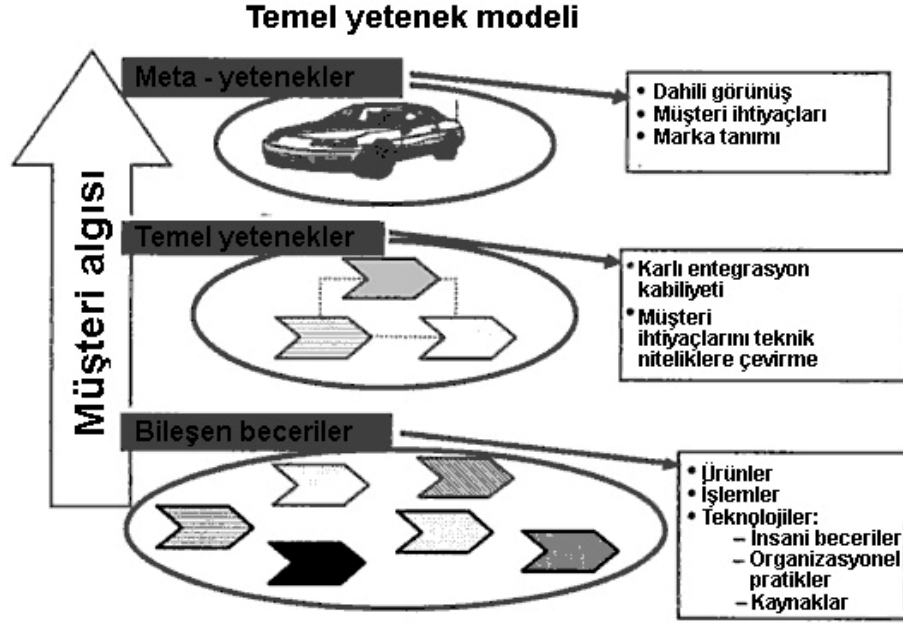
- Temel yetenek: Temel meta-yetenek ile bileşen beceri arasındaki aşamadır. Gerek olduğunda müşteri ihtiyaçları algısı oluşturabildiği gibi, firmaya dâhili faydalarla rekabet avantajı da sağlayabilir.

⁶⁷ Hamel ve Prahalad, s.284.

⁶⁸ Gary Hamel, Aim Heene. **Competence-Based Competition**, NY: Wiley, 1994, s.112,113.

⁶⁹ Ulrich J. Franke, **Managing Virtual Web Organizations in 21st Century: issues and challenges**, USA: IGI Global, 2002, s.217.

- Bileşen beceriler: Firma yeteneklerini oluşturan ana kabiliyetlerdir. Ürün, süreç ve teknolojiler bileşen beceriler olarak düşünülebilir⁷⁰.



Şekil 2.7 Temel Yetenek Modeli

Kaynak: Gary Hamel, Aim Heene. Competence-Based Competition, NY: Wiley, 1994, s.112.

2.3.3. Slywotzky Yaklaşımı

Hamel ve Prahalad gibi ‘yeni dönem stratejist’i olan Slywotzky’nin temel anlayışı Hamel ve Prahalad’inkine oldukça benzemektedir ancak Slywotzky, Hamel ve Prahalad’ın aksine, strateji oluşturma sürecini şirket yetkinlikleri yerine müşteri isteklerine bağlamaktadır. Slywotzky, herkese aynı anda hitap eden, şirketçe belirlenmiş fakat müşteriler tarafından çoğu kullanılmayan, en mükemmel özelliklerle donatılmış, seri üretimler yapmak yerine; müşterilerin bireysel talep ve ihtiyaçlarından yola çıkarak (Dell’in müşterilere kendi bilgisayarlarını tasarlama imkânı sunması, Mattel’in “Kendi Barbie’m”

⁷⁰ Ulrich ve Franke, s.218.

ile kişiye özel oyuncak üretmesi ve Chipspot'un kişiselleşmiş golf kulübü olanağı sunması gibi) üretim yapıp onları ürün alıcı değil ürün yapıcı haline getirmeyi savunmaktadır⁷¹.

2.3.3.1. Değer Göçü (Value Migration)

Değer göçü kavramı ile anlatılmak istenen, firma tarafından yaratılan değer ve karın başka bir sektör ya da işletmeye doğru akmasıdır ki bu da, bir firmanın ya da sektörün kaybetmesi sayesinde bir diğerrinin kazanması anlamına gelebilir.

Geleneksel sektörlerde, başarı ve değerler pazar payı kavramı ile açıklanabilirken, gelişen sektör artık sınırsız denebilecek düzeydedir ve rekabetler firmalar arası olmaktan sektörler arası olmaya doğru gitmektedir. Dolayısıyla artık jenerik stratejilerden biri olan farklılaşma stratejisini tercih eden, birbirlerinin alternatifi olabilecek firmalar arasında, aynı sektörde olsalar da olmasalar da geçişler olmakta ve Slywotzky, bu geçişlere 'değer göçü' demektedir.

Buna örnek olarak yeni nesil otel anlayışı gösterilebilir. Otel sektörü artık gelişerek spa, masaj, operasyon sonrası rehabilitasyon gibi hizmetler de sunmakta, rekabet alanı sağlık hizmetleri sunan kuruluşları da kapsamaktadır. Slywotzky'ye göre rekabet anlayışı, pazar payı için rekabetten çıkmış ve karlılığı hedefleyen yeniliklerle dolu sektörlerle yönelmiştir⁷².

Slywotzky, değer göçünü üç aşamada incelemektedir. Bunlar değer girişi, değer sabiti ve değer çıkışıdır.

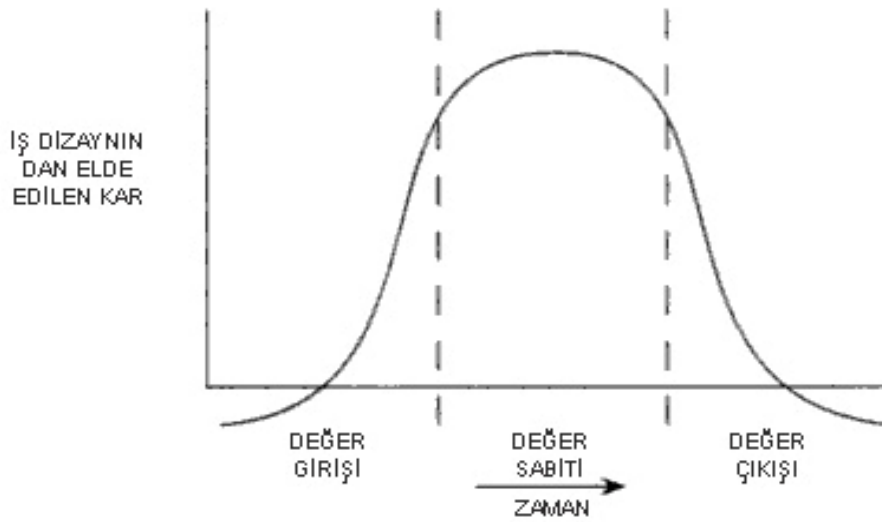
Bir firmanın pazarda rakip olarak kalabilmesi için, iş dizaynının, firmayı değer girişi aşamasında tutabilme, değer sabiti aşamasında dayanabilme kabiliyetine sahip olması ve değer çıkışı aşamasındaki kırılganlığını anlayabilmesi gerekmektedir. Bu anlayış firmaların "bir sonraki adımım nedir" sorusunu yanıtlamalarını sağlar. Kendi firmaları ve pazardaki rakiplerinin iş dizaynlarının değer göçüne doğru gittiğini tanımlayabilen idareciler, mevcut değerlerini korur ve gelecek değeri tutabilirler. Bir değerden diğerine

⁷¹ Adrian J. Slywotzky, **The Art of Profitability**, A.B.D: Mercer Management Consulting, 2002, s.150,151.

⁷² Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.37,38.

geçişlerde duyarlı olmayan idarecilerse bu şansı kaçırmırlar. Daha da kötüsü mevcut iş dizaynlarının yarattığı değeri zedeleyebilecek tehditleri görmekten de uzak kalırlar.

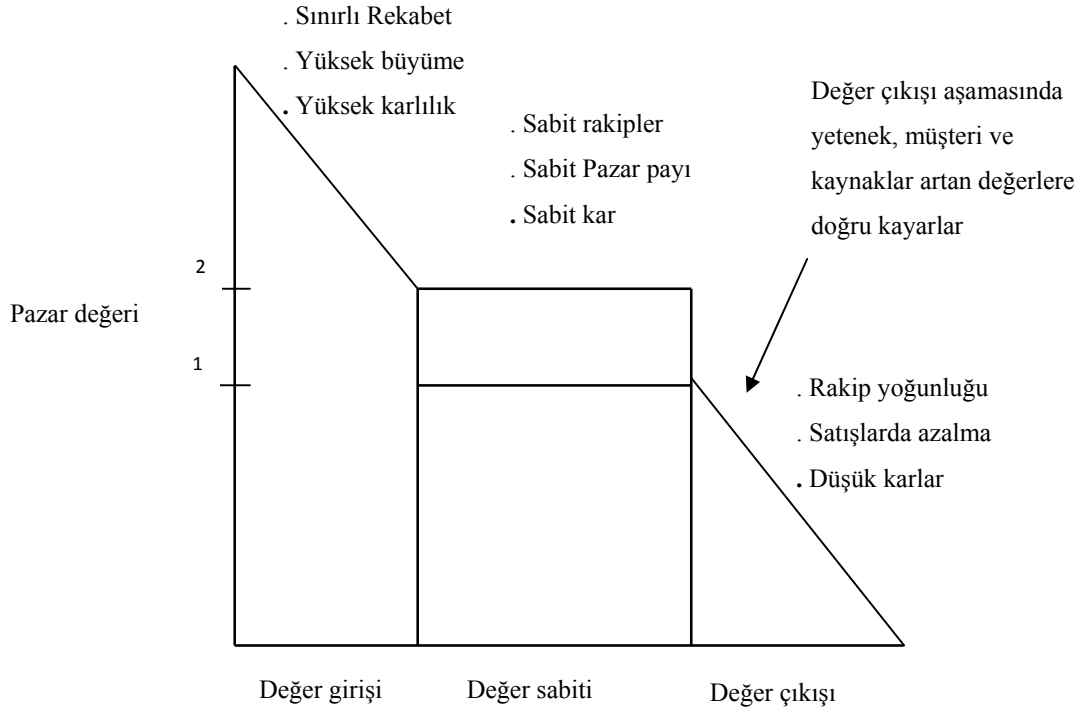
Bu üç aşama teoride oldukça açık olarak görülebilmektedir. Ancak firmalar, kendi pazarlarına ve rakip savaşlarına gömüldüklerinde bunu ayımsamakta zorlanırlar⁷³.



Şekil 2.8 İş Dizaynı Kar Eğrisi

Kaynak: Adrian J. Slywotzky, *Value Migration How to think several moves ahead of the competition*, Harvard: Harvard Business School Press, USA, 1996, s.48.

⁷³ Adrian J. Slywotzky, *Value Migration How to think several moves ahead of the competition*, Harvard: Harvard Business School Press, USA, 1996, s.3-7.



Şekil 2.9 Değer Göçünün Üç Aşaması

Kaynak: Adrian J. Slywotzky, Value Migration How to think several moves ahead of the competition, Harvard: Harvard Business School Press, USA, 1996, s.50.

2.3.3.2. İş Tasarımı (Business Design)

İş tasarımı, bir şirketin kar etme aracıdır. Değer göçünü yaratan, firmaların iş tasarımlarıdır. Slywotzky, değer kazanma ya da kaybetme konusunu, firmaların iş tasarımlarını değiştirip geliştirmeye bağlamaktadır.

Slywotzky'nin "iş tasarımı" kavramı Hamel ve Prahalad'ın "temel yetenek" anlayışını tamamlamakta ve bunu müşteriye odaklı firma karına doğru taşıyarak bir bütün oluşturmaktadır. "Temel yetenek" kavramı, firmanın yetkinlik ve teknolojisi yani ürünü olarak kabul edilirse, "İş tasarımı" da bu ürünün kime, nasıl, ne şartlarda hitap edeceği; hangi rakipleri karşısına alarak onlarla ne şekilde rekabet edeceği; diğer firma ya da sektörlerden ne şekilde farklılaşacağı; imalatı için hangi dâhili ya da harici sistemler, satın

alma ve ilişkiler gerekeceği; satışının ne şekilde gerçekleşeceği sorularının tamamına yanıtlar öngören bir bütünsel strateji olarak değerlendirilebilir.

Firmalar, temeli müşteri taleplerine dayanak stratejiler oluştururken, bu talepler doğrultusunda hangi kaynakları kullanması ve bunun için en uygun ürün ve hizmetin hangisi olduğunu, bunlara ulaşmada ne gibi temel yetenekler geliştirilmesi gerektiğini saptamalıdır.

Müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği piyasada, firmalar bu değişimleri saptamalı ve bunlara uygun iş dizaynları geliştirmelidirler.

Slywotzky, strateji oluşturmak için kademeli bir model önermektedir. Bu modele göre, firma çalışanları bazı soruları yanıtlamalıdır. Bu sorular aşağıdaki gibidir⁷⁴:

- Şirket müşterileri kimlerdir? İfade ettikleri ve etmedikleri ihtiyaçları nelerdir?
- Müşteri öncelikleri hangi yönde değişmektedir?
- Şirket müşterilerinin kimler olması daha doğrudur?
- Müşterilere nasıl bir artı değer sunulabilir?
- Firmanın, müşterilerin öncelikli tercihi olabilmesi için neler yapılmalıdır?
- Şirketin kar etme modeli nedir ve bu nasıl geliştirilebilir?
- Mevcut iş tasarımı nedir?
- Şirketin gerçek rakipleri kimlerdir?
- Şirketin baş rakibinin iş tasarımı nedir?

⁷⁴ Kırım, s.38,39.

- Şirketin bundan sonraki iş tasarımı ne olmalıdır?
- Stratejik olarak müşteriler nasıl kontrol edilebilir?
- Şirketin piyasa değeri nedir?

Şirketin bu sorulara vereceği doğru yanıtlar, yeni stratejiler oluşturma noktasında yeterli bir bilgi kaynağı olarak şirketi aydınlatacaktır⁷⁵.

Slywotzky, iş dizaynının karakteristiğini üç sürece dayandırmaktadır. Bunlar⁷⁶:

- Yap ve sat
- Hisset ve yanıtla
- Öngör ve yönet

Yap ve sat

Burada firma, geçmiş deneyimleri ve pazarın şu anki durumundan yola çıkarak, ilerde pazarın nelere ihtiyaç duyacağını öngörür. Tüketicinin bir malı satın almak veya kiralamak için, farkında olduğu ve sahip olduğu ya da ilerde elde etmek isteyebileceği ihtiyaç ve arzular doğrultusunda ürün ve servis sağlamaktan ibarettir. Bu yöntemde başarının anahtarı, yatırımın şirkete anapara olarak geri dönüş süresi içerisinde talebi doğru öngörme yeteneğidir. Yap ve sat firması kendini, değiştirilebilen parçalar ve ölçek ekonomilerine bağlı teklifler sunmada uzman bir mekanizma olarak görür. Öğrenme eğrisi ve değiş tokuş edilebilecek, kurallarla belirlenmiş bir iş planı içerisindeki tanımlı prosedürleri yerine getiren, insanlara bağlıdır. Performans ölçümleri, benchmarking ve “best practice” değerlendirmelerinin toplamından oluşur⁷⁷.

Hisset ve yanıtla

⁷⁵ Arman, s.39.

⁷⁶ Arman, s.39,40.

⁷⁷ Vincent P. Barabba, Surviving Transportation, New York, Oxford University Press, 2004. s.22.

Hisset ve yanıtla firması, şirketin geleceği öngörülebilir ve değiştirebilir görmemesi ile başlar ve bu yüzden firma kendisini, öngörölmüş olanların aksine, mevcutta olup bitenlere odaklayıp onları yanıtlar. Hisset ve yanıtla firması, müşterilerin farkında oldukları ve ihtiyaç duyup mevcut pazarda bulamadıkları ürün ve servisleri sağlamayı amaçlar. Bu süreç, seçilen pazara ulaşmakla başlar ve aslında “ihtiyaçlarınızı belirlemede bize yardımcı olun, onları karşılamak için beraber çalışalım” der. Hisset ve yanıtla firması kendini, sürekli değişen ve genişleyen istekleri karşılayan, uyarlanabilir bir sistem olarak görür. Bu yapı dinamik olarak alt süreçle bağlantılıdır ve karlı biçimde faaliyet gösterebilmek için öncelikli olarak ölçek ekonomileri yerine kapsam ekonomilerine bağlıdır. Hisset ve yanıtla çevresindeki insanlar, zamanlarını uyarlanabilir iş dizaynına göre özelleştirilmiş sonuçlar üretmek için harcayan yetkili ve sorumlu kişilerdir⁷⁸.

Öngör ve yönet

Öngör ve yönet tasarımına göre gelecek, firmanın pazardan gelen sinyalleri nasıl karşıladığına göre değil, bilinçli olarak değiştirmeyi tasarladığı şeylere göre belirlenir. Zihniyet “yap ve sat”tan farklıdır. Pazarın büyük ihtimalle ne isteyeceğini tahmin etmenin mümkün olmadığına katılır. Hâlbuki yap ve sat zihniyeti, öngörölmüş şartların ürettikleri ve sağladıkları ürün ya da servislerin satılmasına neden olacağı inancına göre üretim yaparlar. Öngör ve yönet firması, kendi istediği geleceğe odaklanır. Bu gelecek belirlendikten sonra, firma müşterileri açıkça belirtilmiş ya da belirtilmemiş müşteri ihtiyaçlarına dayalı yeni fikirlere yöneltmeye çalışır. Bu ihtiyaçları anlayabilmek için bazen, müşterinin şuanda olmayan hangi ürünleri talep ettiği veya mevcut ürünler ya da gelecekte sunulacaklar listesinden hangi ürün ve servisleri seçtiği gibi müşteri davranışlarını gözlemek gerekebilir. Geleceği görmek ve öncülük edebilme kabiliyeti, yeni geliştirilmiş dijital teknolojiler sayesinde kolaylaşmıştır. Gerçek zamanlı pazarı ve müşteri davranışlarını gözlemek ve ortaya çıkan sonuçları doğrudan firma karar sürecine bağlamak, eş zamanlı ve efektif karar vermeyi mümkün kılmaktadır. Burada kullanılan teknikler, diğer iş dizaynlarında kullanılanlarla benzerlik gösteriyor olsa da, bu tekniklerin

⁷⁸ Barabba, s.22,23.

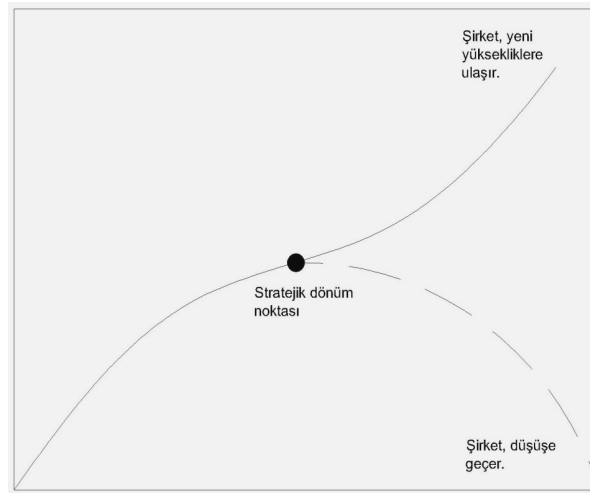
kullanılış amaçları farklılaşmaktadır. Buradaki kullanım amacı, gelecek şartlarını, firma ve firmanın seçtiği müşteriler için daha avantajlı hale getirmektedir. Firma tarafından ölçülen performans, tamamen yeni ve karlı ürün geliştirmedeki paydır. En iyi çalışma değerlendirmesi, gelecek çalışmayı geliştirme azmiyle yer değiştirmektedir⁷⁹.

2.3.4. Grove Yaklaşımı

Mikroişlemci devi Intel'in patronu olan Andrew Grove, Intel'de karşılaştığı deneyimler sonucu iş dünyasına yeni stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Grove'un yaklaşımının temelinde "Stratejik Dönüm Noktası" kavramı vardır⁸⁰.

2.3.4.1. Stratejik Dönüm Noktası (Inflection Points)

Grove, firmaların zaman içinde mutlaka, değişen piyasa koşullarının da gerektirmesi ile bir dönüm noktasına geldiğini savunur. Bu tanım matematiksel olarak bir grafiğin eğiminin değiştiği noktadır.



Şekil 2.10 Stratejik Dönüm Noktası

Kaynak: Tim Jackson, *Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company*. New York: Plume 1998, s.32.

⁷⁹ Barabba, s.24.

⁸⁰ Tim Jackson, *Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company*. New York: Plume 1998, s.12.

Bu nokta, firmaları yeni değerlere taşıyan noktadır ve bunun ihmal edildiği durumlarda firma zarara uğramaktadır. Stratejik dönüm noktasında kurumlar, ana kar araçlarını değiştirmektedirler. Slywotzky'nin tanımladığı, iş tasarımının değiştirildiği nokta ile benzerdir.

Firmaların stratejik dönüm noktasını algılayabilmeleri için, sektörün değişimlerini iyi takip edebiliyor olmaları şarttır. Bir firma eğer yalnızca pazar payını artırmaya yönelik çalışmalar sürdürüyorsa, bu firma asla stratejik dönüm noktasını yakalayamaz. Bu tanım nokta olarak dile getiriliyor olsa da Grove aslında bunun üç yıla yayılan bir süreç olduğunu ve bunun kaçırılmasının firmaya büyük zararlar doğuracağını belirtmektedir.

Grove'a göre ayrıca bu noktanın en son farkına varanların üst kademedeki yöneticiler olduğunu savunur. Stratejik noktanın fark edilmesinden sonra ise firmanın bir bütün olarak çalışıp ortak strateji belirlemeli ve başarısızlık durumlarında yeniliklere gitme yöntemine gitmeleri gerektiğini dile getirmektedir.

Buna göre Grove'un yaklaşımı, Slywotzky'nin yaklaşımının bir uygulaması niteliğindedir⁸¹.

⁸¹ Arman, s.39.

3. İNŞAAT SEKTÖRÜ

3.1. İnşaat Sektörünün Tanımı ve Genel Özellikleri

Bu bölümde inşaat sektörünün tanımı yapılarak genel özellikleri açıklanmaktadır.

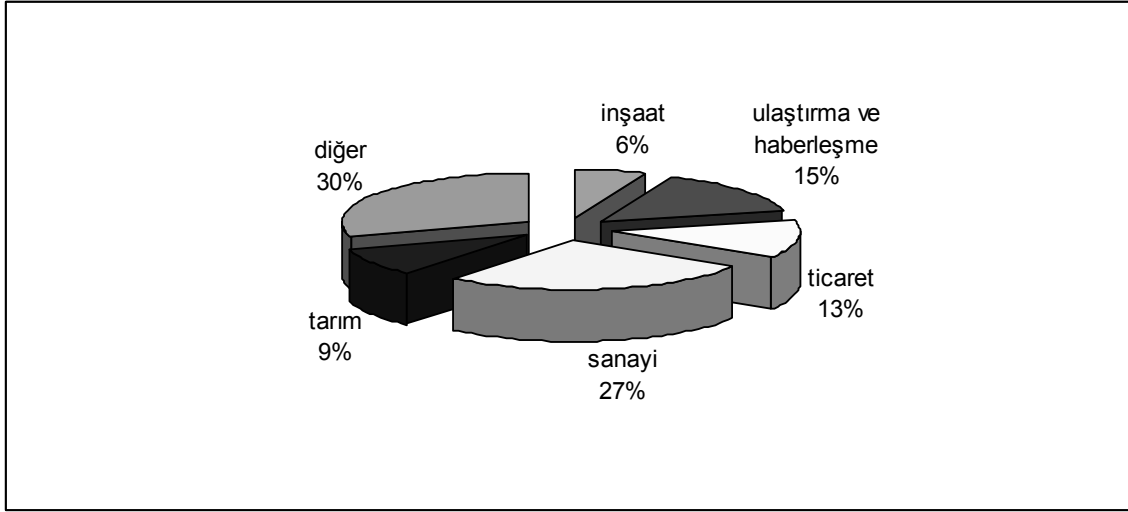
3.1.1. Tanım

İçerdiği faaliyetlerdeki çeşitlilik ve farklılık nedeniyle inşaat sektörünün tanımlanması oldukça güç olsa da, inşaat; ‘genellikle bir yıldan uzun bir süre içerisinde, maddi kaynak, emek ve malzemelerle ortaya konulan, karmaşık bir çaba ve belirli bir üretim sürecinin ortaya çıkardığı son üründür’ şeklinde tanımlanabilir. İnşaat süreci ardışık ve paralel ilerleyen faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Yapıların oluşturulması ile başlayan inşaat faaliyetleri içerisinde, zeminin doğal topografyasının değiştirilmesi ve gereksinim duyulduğu takdirde bunların yenilenip onarılması ya da yıkılması gibi çalışmalar da bulunmaktadır⁸².

Dünyadaki toplam büyüklüğünün 4,6 trilyon dolar civarına ulaştığı öngörülen inşaat sektörü günümüzde; 800 metrelik bina yüksekliklerini, 40 kilometrelik tünel uzunluklarını, 1 kilometrelik köprü açıklıklarını aşan teknolojilere ulaşmıştır. 2006 verilerine göre; dünyadaki toplam GSMH’nin yaklaşık %8-10’una karşılık gelen bu rakamın 1,4 trilyonluk bölümünün Avrupa’da, 1,2 trilyonluk bölümünün ABD’de, 1 trilyonluk bölümünün ise Japonya, Çin ve Hindistan gibi hızla büyüyen ülkeleri de kapsayan Asya bölgesi pazarında üretildiği bildirilmiştir. Güney ve Kuzey Afrika, Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Latin Amerika pazarları ise toplam 243 milyarlık tutarlara ulaşmış bulunmaktadır. İnşaat sektörünün, dünya sınaî istihdamının yaklaşık %30’luk bölümünü karşıladığı öngörülmektedir⁸³.

⁸² University of New Mexico (2010) “What is Construction Engineering?” <http://www.unm.edu/~civil/whatconstengg.html> (6 Haziran 2010).

⁸³ Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, İstanbul: Yapı Endüstri Merkezi, s.31.



Şekil 3.1 Sektörlere Göre GSYH Dağılımı (2008)

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, İstanbul: Yapı Endüstri Merkezi, s.35.

İnşaat sektörünün son yıllardaki seyrine bakıldığında, sektörün 1999 yılındaki hızlı büyümesinin, 2001 yılındaki 11 Eylül olayları ve Irak savaşı gibi olayların dünya ekonomisini daraltması sonucu gittikçe küçüldüğü ve 2002 yılında pazar büyüklüğünün 3 trilyon dolara düştüğü görülmektedir. Bu olayların ardından tekrar toparlanmaya başlayan sektörün, 2004-2012 yılları arasında yıllık ortalama %5 dolaylarından büyümeyi sürdürmesi beklenmektedir.

İmalat sektöründeki en büyük payı, 1,3 milyon firma ile elinde bulunduran ABD, inşaat sektörü bakımından en hareketli piyasa olup diğer birçok sektörde olduğu gibi inşaat alanında da hızlı büyüme eğilimi olan Çin'in de gelecek 4 yıl içerisinde, yıllık ortalama %9 oranında büyüme göstermesi beklenmektedir. 2006 yılında 81 milyar dolar büyüklüğe ulaşan ve önümüzdeki 4 yıl içerisinde her yıl ortalama %12 büyüyeceği tahmin edilen Hindistan ise, inşaat sektöründe hızla büyüyen bir öteki Asya ülkesidir.

Avrupa Birliği ülkeleri genelinde 2006 yılı itibariyle inşaat sektörünün cirosu 1,4 trilyon dolar civarlarında olup bu rakamın %73'ü Almanya, İspanya, İngiltere, Fransa ve İtalya'yı kapsayan beş büyük Avrupa ekonomisi tarafından oluşturulmaktadır. Avrupa GSYH'nın %10'undan fazlasını oluşturan ve toplam istihdamın %7,2'sine iş yaratan inşaat

sektörünün büyüme hızı, Avro Bölgesi'nde %4,6 olmuş, birliğe yeni katılan Litvanya, Slovakya, Estonya ve Letonya'da ise %10'un üzerine çıkmıştır⁸⁴.

Tablo 3.1
Avrupa Ülkelerinde İnşaat Sektörü Gelişim Hızı

Ülkeler	2006 yılı gelişme hızı (%)
Avro Bölgesi	4,6
AB 25	3,9
Almanya	5,7
Avusturya	3,7
Belçika	-2,2
Kıbrıs	2,8
Danimarka	8,0
İspanya	8,0
Estonya	19,8
Fransa	6,3
Yunanistan	-11
İrlanda	6,8
Letonya	11,6
Litvanya	23,8
Lüksemburg	1,2
Polonya	3,8
Portekiz	-8,2
Çek Cumhuriyeti	9,8
İngiltere	0,1
Slovakya	23,2

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu, 2008, s.31.

Türkiye inşaat sektörünün gelişim sürecine bakıldığında ise 1980'den görülen büyüme eğilimi, 1988 yılından sonra, faiz artışı ve liberalleşme süreci sonrası yatırım maliyetlerinin artması sonucu yavaşlamış ve inşaat talebinde azalma görülmüştür.

1993-2003 yılları arasında Türkiye ekonomisinin %26,13'lük büyümesine rağmen inşaat sektörü, kamu inşaat yatırımlarındaki düşüş neticesinde, %22,4'lük bir daralma ile ana sektörler arasında küçülen tek sektör olmuştur. 2003 yılı öncesinde yüksek faiz ve döviz kurları sebebiyle, bireysel yatırım aracı olarak konut yatırımları yerine kamu kâğıtları tercih edildiğinden, konut inşaatları düşük seviyelerde kalmış, dolayısıyla sektörün belirleyicisi kamu yatırımları olmuştur.

⁸⁴ Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, s.31.

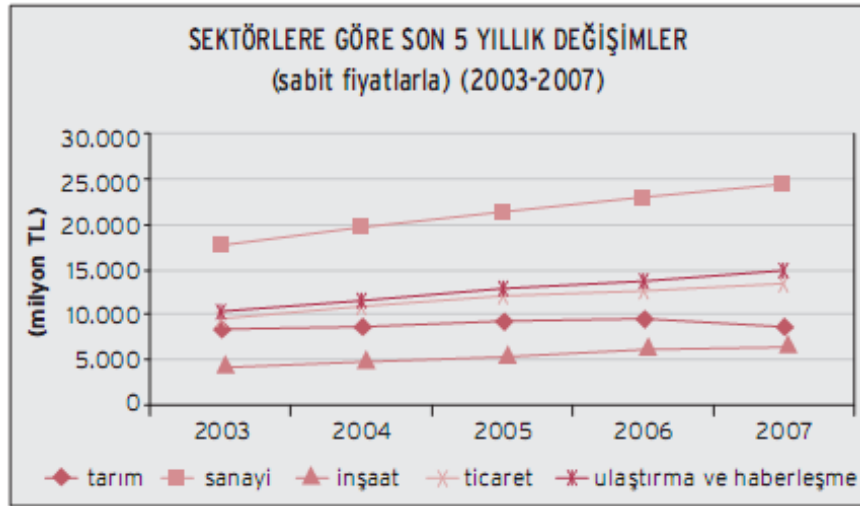
2004 yılından itibaren konut sektöründe yaşanan canlanma, 2005 yılının ilk yarısında inşaat ruhsatlarındaki artışın önceki yılın aynı dönemine oranla %40 artmasını sağlamıştır.

2002 yılından itibaren krizin etkilerinden sıyrılan Türkiye ekonomisindeki hızlı büyüme 2006 yılının ilk yarısına kadar korunmuş, 5 yıllık büyüme oranı %7,2 seviyelerine ulaşmıştır. 2007 yılında inşaat sektörünün gelişme hızı, ülkenin ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerinin etkisiyle, %5,7 seviyeleri ile bir önceki yıla göre oldukça düşük seyretmiştir⁸⁵.

Tablo 3.2
2007 Yılı İktisadi Faaliyet Kolları ve GSYH Gelişme Hızı (%)

Sektörler	1. dönem	2. dönem	3. dönem	4. dönem	2007 yılı
Tarım	-5,1	-1,2	-8,2	-10,9	-7,2
İmalat Sanayi	10,4	4,1	4,6	4,0	5,6
İnşaat	12,7	7,3	3,9	0,3	5,7
Ticaret	6,8	2,6	6,9	6,7	5,7
Ulaştırma ve Haberleşme	8,4	5,3	6,7	7,2	6,9
GSYH	8,1	4,1	3,3	3,6	4,6

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, s.32.



Şekil 3.2 İktisadi Faaliyet Kollarına Göre 2003-2007 Yılları Arasındaki Değişimler

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, İstanbul: Yapı Endüstri Merkezi, s.34.

⁸⁵ Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, s.32.

Tablo 3.3
Dönemlere Göre Sektörlerin Karşılaştırmalı Büyüme Oranları (%)

Yıllar	Tarım	Sanayi	İnşaat	Ticaret	Ulaştırma-Haberleşme
2003	-2,2	8,4	7,8	11,4	8,9
2004	2,7	11,9	14,1	13,8	10,7
2005	6,6	8,2	9,3	9,5	11,7
2006	1,3	8,4	18,5	6,3	6,8
2007 1.dönem	-5,1	10,4	12,7	6,8	8,4
2.dönem	-1,2	4,1	7,3	2,6	5,3
3.dönem	-8,2	4,6	3,9	6,9	6,7
2008 1.dönem	2,6	7,3	1,5	9,3	7,8
2.dönem	-3,6	3,4	-0,2	3,9	4,0
3.dönem	2,2	-1,1	-4,3	-1,8	1,5
İlk 9 ay	0,7	3,2	-1,1	3,8	4,3

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu 2008, s.34,35.

İnşaat sektöründe 2002 yılından sonra görülen büyüme eğilimi, %18,5’lik bir değer ile 2006 yılında zirve yapmış, ardından 2007 yılında %5,7 ile durgun bir seyir izleyerek 1998-2007 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte %60,9’luk bir büyüme performansı yakalarken aynı dönemde GSYH büyüme hızı da %44,2 oranında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.4
İnşaat Sektörü ile GSYH’nin Karşılaştırmalı Değişim Oranları (%)
(1998 Sabit Fiyatlarıyla)

Yıl	İnşaat Sektörü	GSYH
1999	-3,1	-3,4
2000	4,9	6,8
2001	-17,4	-5,7
2002	13,9	6,2
2003	7,8	5,3
2004	14,1	9,4
2005	9,3	8,4
2006	18,5	6,9
2007	5,7	4,6

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu,2008, s.33.

İnşaat sektörü kendine has bir sektör olup komplike süreçler, sürekli olmayan bir üretim ve birden çok katılımcıdan oluşmaktadır⁸⁶.

İnşaat sektörünün bu karmaşık yapısını ve mevcut durumunu daha iyi anlayabilmek için İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği tarafından hazırlanmış olan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizine yer vermekte yarar vardır⁸⁷.

- Güçlü Yönler (Strengths)

-Yeterli ve güncel makine ve teçhizat kapasitesi.

-Farklı ölçek ve nitelikli inşaatı projelerini gerçekleştirme kapasitesi ve tecrübesi.

-Yeterli sayıda deneyimli teknik personele ve bilgi birikimine (know-how) sahip olması.

-Büyük ölçüde yerli sanayiye dayalı olması, inşaat malzemeleri sanayinin yeterli, kaliteli, uluslararası standartta üretim kapasitesi.

-Yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde yüksek bilgi birikimi ve tecrübe.

-Yurtdışı müteahhitlikte yaygın iş türü yapabilme becerisi ile artan teknoloji kapasitesinin getirdiği yüksek rekabet gücü.

-Yurtdışı müteahhitlikte en önemli pazar olan yakın ve çevre ülkeler ile coğrafi, ekonomik ve sosyal ilişkilerin getirdiği olanaklar.

-Teknik müşavirlik hizmetlerinde ileri teknoloji ve uluslar arası standartları uygulayabilme kapasitesi ile uluslararasıda sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimi.

⁸⁶ Utku Açıklın, Murat Kuruoğlu, Ümit Işıkdag, Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı, TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri / Sayı: 451 - 2008/5, s.28.

⁸⁷ **İnşaat sektörü ve inşaat malzemeleri sanayisi, ekonomik değerlendirme ve öneriler**, İstanbul: İnşaat malzemesi Sanayicileri Derneği (İMSAD) Yayınları, 2007, s.56.

- Zayıf Yönler (**Weaknesses**)

- Tek yetkili kamu otoritesi eksikliği, uzun vadeli strateji, plan ve öngörü boşluğu.
- Sektöre girişin serbest olması, faaliyetler için akreditasyon olmaması ve bunun yarattığı itibar kaybı ve haksız rekabet ortamı.
- Sektörde çok sayıda firma olması, ölçeklerin küçük olması, iş potansiyeli ile firma sayısı arasında uyumsuzluk.
- Yapı denetim sisteminin etkin çalışmaması, düşük inşaat kalitesi, tüketici bilincinin oluşmaması, malzeme kullanımında standart ve akreditasyon sisteminin yetersiz olması.
- İş gücü piyasasında mesleki yeterlilik sisteminin olmaması ve yetersiz eğitilmiş ve tecrübeli iş gücü sıkıntısı.
- İnşaat firmalarının zayıf mali yapıları, sermaye eksikliği ve finansman olanaklarında yetersizlikler.
- Yurtiçi ve yurtdışında yaratılan aşırı rekabet, haksız rekabet ve kar marjlarının daralması.
- Yurtiçi ve yurtdışında yabancı firmalar ile karşılaştırıldığında küçük ölçekler ile yurtdışı işlerde yetersiz finansman, teminat ve sigorta olanakları.
- Kamu mali yüklerinin yüksek olması, karmaşık ve zorunlu mevzuat ve bürokratik işler, arz ve talep tarafını destekleyen yeterli finansman modellerinin olmaması, yüksek girdi maliyetleri.

- Fırsatlar (**Opportunities**)

- Ekonomik istikrarın güçlenmesi ve sürdürülebilir büyüme sürecine girilmesi.
- Yatırım ortamının ve koşullarının iyileşmesi, uzun vadeli öngörü yapılabilmesi.

-Demografi sürecine bağı olarak konut ihtiyacının, ekonomik gelişme sürecine bağı olarak konut dışı bina ve altyapı ihtiyacının artarak sürececek olması.

-Yabancı sermaye yatırımlarının orta vadede genişleyerek sürmesi.

-AB uyum sürecinde kayıtlı, asgari standartlar ile uyumlu, kaliteli üretim yapan bir sektörün oluşması ile etik ve eşit koşullarda rekabet ortamının sağlanması.

-Milli gelir ve kişisel gelirlerdeki artışa bağı olarak asgari standartlarda ve yüksek kaliteli yapı ve yapı malzemesi talebinin oluşması ve genişlemesi.

-AB sürecinde kullanılacak olan fonların yaratacağı ve finanse edeceği inşaat işleri.

-Dünya ekonomisinde hızlı büyüme ve enerji zengini çevre / komşu ülkelerin inşaat pazarlarında genişleme.

-Düzenli gayrimenkul piyasasının kurulması ile uzun vadeli kalıcı, sağlıklı öngörüler ve planlar yapılabilmesi ve öngörülebilir fiyat istikrarının oluşması.

- Tehditler (Threats)

-Yurtiçi ve yurtdışında artan yabancı katılımı ve rekabeti.

-AB uyum sürecinde yapılacak düzenlemeler ile Türk firmaları aleyhine oluşacak yeni faaliyet ve ihale katılım koşulları ile rekabet ortamı.

-AB uyum sürecinde firmaların karşılaşacağı yeni koşullara uyum sağlamak için ilave finansman, donanım ve yeterli iş gücü ihtiyacı (enerji verimliliğinin arttırılması, çevre kirliliğinin önlenmesi, işyeri güvenliğinin arttırılması, çalışanların hakları vb. gibi konular).

-Mesleki yetersizlikler konusundaki eksikliler ile orta vadede artan oranda ihtiyaç duyulacak yetişmiş iş gücüne sahip olunamaması. Piyasa koşullarını bozan aşırı düşük ihale teklifleri, kayıt dışı ve haksız rekabetin nitelikli ve kayıtlı firmalar üzerinde yarattığı dışlama baskısı.

-Bankacılık sektöründe yabancılaşma, Basel II normları ve mali kesimin inşaat sektörü firmalarına yönelik yaklaşımları⁸⁸.

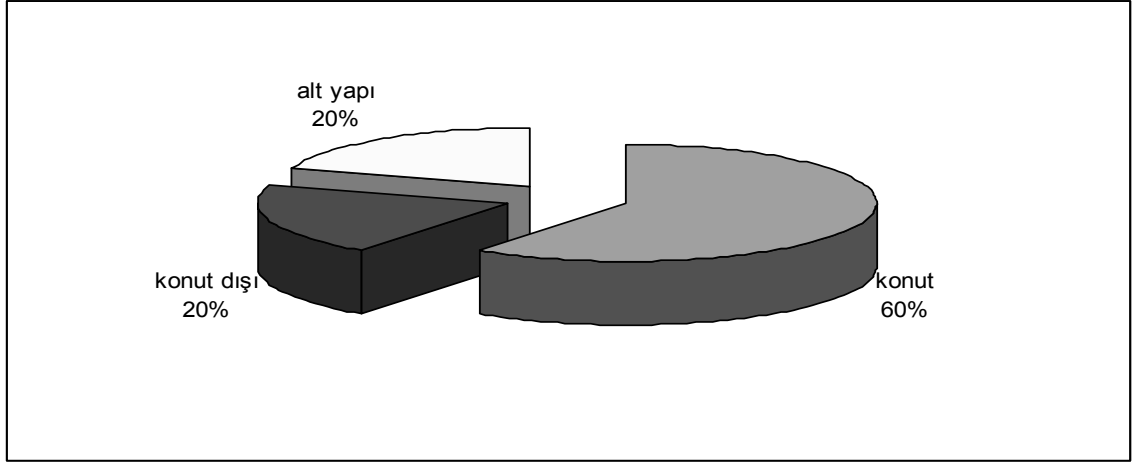
İnşaat sektörü aynı zamanda birçok risk de barındırmaktadır. Sistemde var olan karmaşa ve belirsizlikler, sık sık değişen koşulların standartlaştırmayı olanaklı kılmaması ve bununla bağlantılı olarak sözleşmelerde önceden kararlaştırılan taahhütlerin değişebilirliği bu riskler arasında sayılabilir.

İnşaat sektöründe örgütsel sorunlar, diğer sektöre göre daha çok yaşandığından, sektörün belirsizlik ve risklere karşı kendini koruma çabası da daha yoğun olmaktadır. Aynı zamanda rekabetin de çok yoğun yaşandığı bu sektördeki firmaların, rekabet avantajı sağlayabilmek adına; bütçe kısıtlamasına gittiği, üretkenliklerini artırmaya yöneldiği, inşaat sürecini hızlandıracak ve riskler karşısında önemli miktarda karlar elde edecek yenilikçi politikalar geliştirmeye zorunlu kaldıkları görülmektedir.

Çok katılımcılı yapısı sayesinde birçok yan endüstri kolunu beslemekte olan ve yoğun işgücü kullanımıyla istihdam sağlayan inşaat sektörü yatırımları; konutlar, konut dışı yapılar ve altyapı yatırımları olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. İnşaat sektörünün gayrisafi yurtiçi hâsıladaki toplam payı %4 dolayındadır⁸⁹.

⁸⁸ İmsad, s.56,57.

⁸⁹ Türkiye İstatistik Kurumu (2010) “Türkiye İstatistik Yıllığı – 2009”, <http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf> (7 Haziran 2010).



Şekil 3.3 2006 Yılı İnşaat Sektörü Yatırımları

Kaynak: Nihal Benli, Türkiye’deki İnşaat Firmalarının Malzeme Yönetimi Kullanımı Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007, s.44.

Diğer birçok sektördeki gibi inşaat sektöründe de, mal ya da hizmet üretiminin mümkün olan en kısa süre ve en az maliyetle gerçekleştirilmesi amaçlanmakta, ancak ürünün hayli karmaşık oluşu, çok çeşitli unsuru başarıyla yerine getirmeyi gerektirdiğinden, bu amaca ulaşmak diğer sektörlerde olduğundan daha zor hale gelmektedir⁹⁰.

3.1.2. İnşaat Türleri

Medeni kanununda inşaat için: “Arsa ve arazi üzerinde malzeme ve emek kullanılarak inşa edilmiş ve düzenlenmiş varlıklardır” tanımı yapılarak, inşaatlar ikiye ayrılmaktadır;

Menkul İnşaat: Sürekli bir ömrü olmayan ve belirli bir amaç için geçici olarak inşa edilen kulübe, baraka vb. inşaatlardır. Bu tip inşaatlara tapu verilmez.

Menkul Olmayan İnşaat: Ekonomik değer taşıyan, toprağa bağlı olarak ve devamlı kalmak şartıyla yapılan inşaatlardır. Kullanış amaçlarına göre menkul olmayan yapılar dört gruba ayrılmaktadır⁹¹:

⁹⁰ Benli, s.43.

⁹¹ Saraçoğlu, s.29.

1- Konut inşaatı: Ev, Apartman

2- Konut dışı inşaatlar: Okul, Hastane

3- Mühendislik yapıları: Fabrika, Han, altyapı inşaatları

4- Endüstriyel yapılar: Petrol rafinerileri, imalat fabrikalar vb.

Bu çalışmada menkul olmayan yapılar kullanım amaçlarına göre dört gruba ayrılarak incelenecektir:

3.1.2.1. Konut İnşaatı

Ailelerin konakladıkları yapılar, müstakil, bahçeli evler ile çok katlı apartmanlar, konut inşaatına örnek oluşturabilir. Bu tür yapıların uygulama ve yapımı diğer türlere göre daha az karışık olduğundan tasarımları mal sahibi, tasarım firması ya da müteahhit tarafından yapılabilmekte ve komplike yapılar olmadıklarından, bu tür yapıların pazarı, sektördeki küçük çaplı firmalarının hâkimiyetinde sürmektedir. Ülkenin ekonomik durumu ve para politikalarından oldukça etkilenen bir inşaat türü olduğu ve değişken bir pazar talebi yapısına sahip olduğu için diğer türlere göre risk yüzdesi daha fazladır⁹².

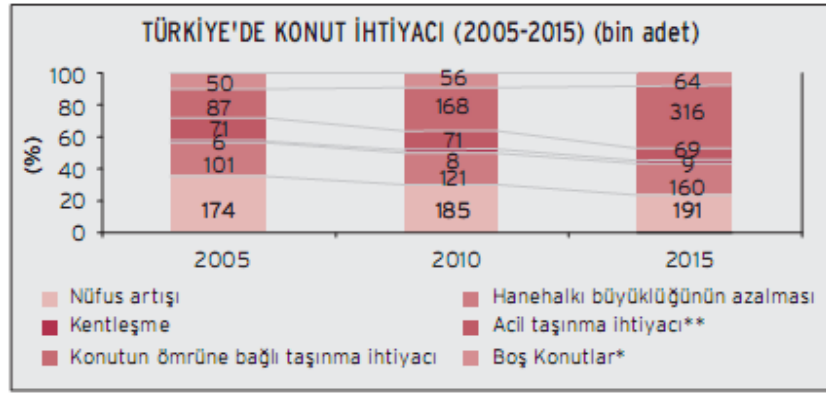
Özellikle geleneksel ekonomilerde, en temel ihtiyaçlardan biri olan barınma ihtiyacını karşılamaya yönelik olan konut, önemli bir yatırım aracı olduğundan, ülke ekonomisi gelişiminin de önemli bir göstergesidir. Ülke kalkınmasının ilk aşamaları ve ekonomik gelişiminin önemli bir bölümünde, konut yatırımlarının diğer yatırımlara oranla daha hızlı geliştiği, araştırmalarla belirlenmiştir. Değişken dönemlerde konut yatırımları, GSYH'nın %2-8'ine, sabit sermaye yatırımlarının ise %15-30'una ulaşmaktadır. Aynı zamanda konut sektörü enflasyon, finansal piyasalar, devlet bütçesi ve ekonomik dengeler üzerinde de etkin olduğundan kent ve ülke ekonomisinin temel direği olarak sayılmaktadır.

Türkiye'de konut gereksinimleri büyük oranda, yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayileşme ve değişen politikaların etkisiyle kentlerin, kırsal kesimden aldıkları aşırı

⁹² Guinevere L. Smithers, Derek H. T. Walker.

göçten kaynaklanmaktadır. Nüfus artışı, köyden kente göç, aile karakteristiklerindeki değişimin hane halkı büyüklüğünü azaltması, sosyo-ekonomik düzey artışının konutta nitelik ve estetik arayışını, deprem bilincinin ise güvenilir konut kavramını gündeme getirmesi, konut taleplerinde etkin olan başlıca unsurlardır.

Planlı kalkınma dönemlerine ait verilere göre, 1960'lı yıllardan sonra konut ihtiyacında düzenli bir artış olduğu belirtilmektedir. Örneğin 2005 yılına ait verilere göre Türkiye’de yaklaşık 500 bin olan konut açığı, 2010 yılında 600 bine, 2015 yılında ise 800 bine ulaşması beklenmektedir⁹³.



Şekil 3.4 2005-2015 Yıl Aralığı İçin Türkiye’de Öngörülen Konut İhtiyacı

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu, 2008, İstanbul, s.49.

Yapı ruhsatlarına göre ikamet amaçlı bina olan konutlara verilen yapı ruhsatlarının geçtiğimiz yıllardaki değişimi incelendiğinde, verilen ruhsatların konut ihtiyacındaki bu sürekli artışı karşılamadığı görülmektedir. 1998’ten 2003 yılına dek konut yapı ruhsatlarında bir azalma eğilimi olduğu, 2003 ile 2005 yıllarındaki ani hareketin 2006 yılından sonra tekrar yerini azalma eğilimine bıraktığı görülmektedir.

⁹³ Türk Yapı Sektörü Raporu, s.48.

Tablo 3.5
1998-2008 Yılları Arasında Verilen Konut Ruhsatlarındaki Değişim

Yıl	Konut Birim Sayısı (Daire)	Önceki Yıla Göre Konut Birim Artış Oranı (%)	Toplam Yüzölçümü (bin m ²)	Ortalama Konut Birim Alanı (m ²)
1998	432.599	-6,8	56.377	130,3
1999	339.446	-21,5	45.517	134,1
2000	315.162	-7,2	45.352	143,9
2001	279.616	-11,3	40.333	144,2
2002	161.920	-42,1	24.314	150,2
2003	202.237	24,9	32.512	160,8
2004	329.774	63,1	51.080	154,9
2005	545.336	65,4	82.298	150,9
2006	597.786	9,6	92.942	155,5
2007	577.789	-3,3	89.282	154,5
Ocak-Haziran 2007	281.031	-	43.872	156,1
Ocak-Haziran 2008	251.598	-10,5	37.478	148,9

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu, 2008, s.50.

2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre, 2008-2015 yılları arasındaki 8 yılda ülke genelinde 5 milyon 542 bin konuta gereksinim olacağı ve bunun 2 milyon 880 binin hane halkı artışından, 760 bininin göçten, 652 bininin yenileme gereğinden, 1 milyon 250 bininin ise kentsel dönüşümden kaynaklanacağı öngörülmektedir⁹⁴.

3.1.2.2. Konut Dışı İnşaatlar

Eğitim, ulaşım, ticari, sosyal, dini amaçlı yapılar olan otel, ofis, toptan ve perakende binaları, trafik ve iletişim binaları, sanayi binaları ve depolar, eğlence binaları, hastane veya bakım kuruluşlarının yanında ikamet amaçlı binalar dışındaki öteki binalar ile mevcut yapıların restorasyonu işlerinin örnek teşkil ettiği bu tür için çoğunlukla mimarlar görevlendirilmekte ancak, gerekli durumlarda mühendis desteği de alınmaktadır. Ana

⁹⁴ Türk Yapı Sektörü Raporu, s.52.

yüklenicilerin devrede olduğu yapım sürecinde, yine ihtiyaca bağlı olarak alt yüklenicilerle de çalışılabilmektedir⁹⁵.

Tablo 3.6

Kullanım Amacına Göre Konut Dışı Bina Üretimi (Yapı Ruhsatına Göre)

Kullanım amacı	2003	2004	2005	2006	2007
Halka açık ikamet yerleri	109.622	138.215	251.104	310.497	484.940
Değişim (%)	-0.8	26.1	81.7	23.7	56.2
Otel vb binalar	714.324	689.495	972.862	928.768	1103.048
Değişim (%)	29.9	-3.5	41.1	-4.5	18.8
Ofis binaları	651.290	739.860	1374.206	2219.454	2166.990
Değişim (%)	-31.9	13.6	85.7	61.5	-2.4
Toptan ve perakende tic. binaları	2201.468	1826.962	4247.349	3582.127	3921.738
Değişim (%)	-12.1	-17.0	132.5	-15.7	9.5
Trafik ve iletişim binaları	20.706	20.947	64.120	50.278	190.795
Değişim (%)	-83.3	1.2	206.1	-21.6	279.5
Sanayi binaları depolar	2560.808	3387.522	5807.237	5440.646	5624.274
Değişim (%)	-34.7	32.3	71.4	-6.3	3.4
Kamu, eğlence, hastane ya da bakım binaları	1082.791	763.642	890.894	1462.997	1797.587
Değişim (%)	21.2	-29.5	16.7	64.2	22.9
İkamet amaçlı binalar dışındaki öteki binalar	122.260	166.558	351.305	714.586	991.964
Değişim (%)	-33.8	36.2	110.9	103.4	38.8
Toplam	7463.269	7733.201	13959.077	14709.353	16281.336
Değişim (%)	-19.2	3.6	80.5	5.4	10.7

Kaynak: Türk Yapı Sektörü Raporu, 2008, s.60.

⁹⁵ Guinevere L. Smithers, Derek H. T. Walker.

3.1.2.3. Mühendislik Yapıları

Altyapı inşaatları olarak da değerlendirilebilen bu inşaat türünde, daha çok mühendislik hesapları gerektiği ve estetikten çok işlevselliğe önem verildiğinden, projenin büyük bir kısmında hesap, planlama ve tasarımlar, mimarlar yerine mühendisler tarafından yapılmaktadır. Bu türü de kendi içinde üç alt başlığa ayırmak mümkündür:

- Otoyol ve hava sahası inşaatı
- Ağır inşaatlar
- Kamuyla ilgili ağır inşaatlar

Genellikle kazı, dolgu, kaldırım, drenaj yapıları, köprüler ve trafik işaretleri gibi çalışmaları içeren yapılar, otoyol ve hava sahası inşaatlarıdır. Su arıtma tesisleri, barajlar, boru hatları, liman inşaatları, büyük köprüler ve demiryolları gibi ağır çalışma gerektiren işler, ağır inşaatlar kapsamındadır. Elektrik-telefon dağıtım şebekeleri, benzin istasyonları, su kanalları, sokak-kaldırım yapımı, yol çalışmaları ve atık kanalları gibi çalışmalar ise kamuyla ilgili yapılan inşaatların örnekleridir.

Üretimi, diğer yatırımları ve ekonomik büyümeyi de tetiklemesi sebebiyle ekonominin dinamosu sayılmaktadırlar. Ekonomiye getirdikleri canlılığın yanında üretim ve verimlilik artışı da sağlamaktadırlar⁹⁶.

3.1.2.4. Endüstriyel Yapılar

Menkul olmayan inşaatlar içerisinde sayılan dört alt başlıktan en çok teknik bilgiye ihtiyaç duyulan ve proje maliyetleri en yüksek türdür. Petrol rafinerileri, çelik imalathaneleri, kimya fabrikaları, döküm fabrikaları, elektrik santralleri ve ağır imalat fabrikaları gibi yapıların örnek gösterilebileceği bu türde, ancak uzmanlık kazanmış ve

⁹⁶ Türk Yapı Sektörü Raporu, s.66.

sektörde büyümüş ana yüklenici firmalar görev alabilmekte, tasarım sorumluluğu ise inşaat mühendislerine verilmektedir⁹⁷.

3.1.3. İnşaat Sektörünün Katılımcıları

İnşaat ürünleri, mal sahibinin girişimi ile başlayan ve çok sayıda uzmanın katılımıyla ilerleyen, teslimden sonra girişimci ya da başka kişiler tarafından kullanılan ve oluşturulduğu çevre üzerinde etkiler yaratan, yüksek maliyetli ve uzun ömürlü ürünler olduklarından, bu ürünlerin yaşam döngüleri içerisinde çok sayıda katılımcı yer almaktadır⁹⁸.

Geleneksel olarak inşaat sektörü; mal sahibi, tasarım firması ve ana yüklenici olarak sayılabilecek üç ana katılımcıdan oluşmakta, son yıllardaki ihtiyaçlar doğrultusunda kullanımının artması ile bu üç ana katılımcıya, alt yükleniciler de dâhil olmuştur. Bu ana katılımcıların dışında işlerin yürütmesini, koordinasyonunu ve tedarikini sağlayan yan sektörler de vardır.

Mal sahibi için inşaat sektörünün; tasarımcı, yüklenici, alt yüklenici, malzeme, ekipman ve servis sağlayıcılarının tümü, tedarikçi (kaynak sağlayıcı) firmadır⁹⁹.

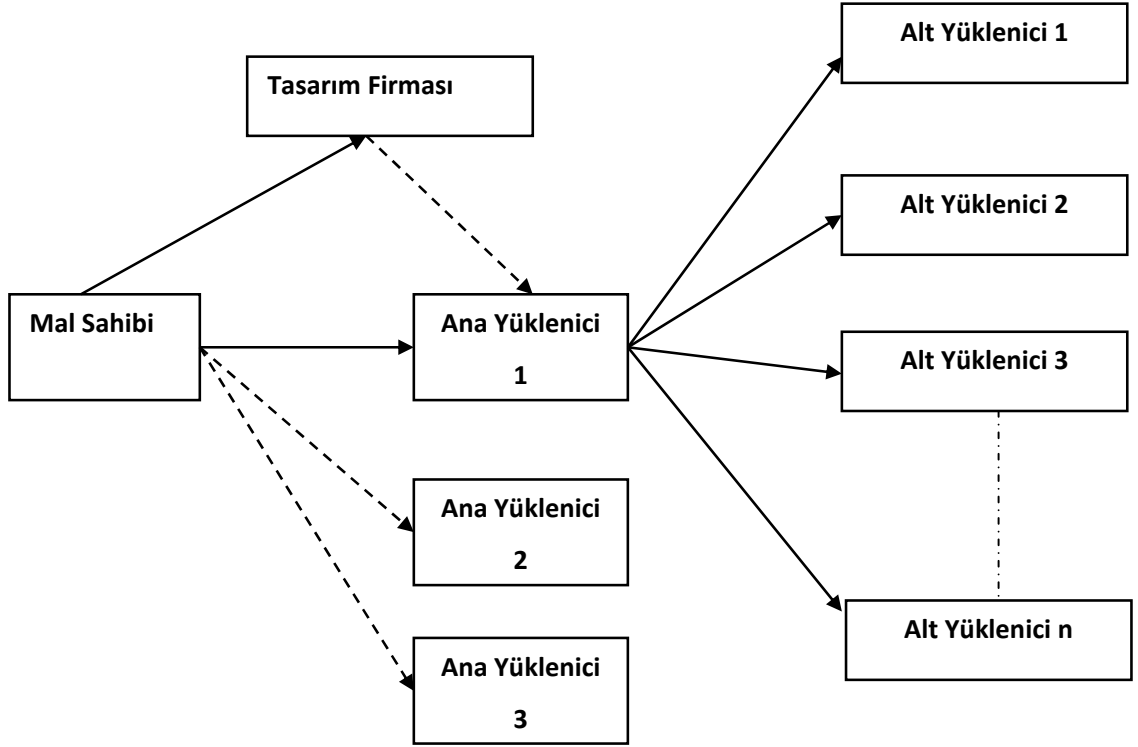
İnşaat sürecinin ilerleyişinde ilk aşama, mal sahibi tarafından projenin tasarım firmasına sunulmasıdır. Tasarım firmasının projeyi oluşturmasından sonra, projenin yapımını gerçekleştirecek ana yüklenici firmalar arasından bir seçim yapılır ve bunun sonucunda seçilen ana yüklenici firma, kendi alt yüklenici firmalarını belirlemek için yine aynı seçim yöntemini uygular. Sektördeki ana katılımcılar ile önemi giderek artan ve sektörde kullanımı yaygın hale gelen alt yüklenici ilişkileri Şekil 2’de gösterilmiştir¹⁰⁰.

⁹⁷ Guinevere L. Smithers, Derek H. T. Walker.

⁹⁸ Hesna Semra Mutluay ve Murat Çıracı, “İnşaat proje sisteminde eşzamanlı mühendislik modeli, mimarlık, planlama, tasarım”, İTÜ Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Kısım:1, 71-82 Eylül 2006, s.72.

⁹⁹ Günaydın, M. Toplam kalite yönetimi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, s.12.

¹⁰⁰ Gerald J. Carty “Cosntruction,” Construction, Journal of Construction Engineering and Management, 1995, 121(3), s.320.



Şekil 3.5 İnşaat Sektörünün Katılımcıları

Kaynak: Halil Köseokur, *İnşaat Sektöründe Yapay Sinir Ağları Yardımıyla Alt Yüklenici Seçimi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, s.9.

3.1.3.1. Mal Sahibi

Mal sahibi; fikri ortaya atan, projenin tasarım ve inşasını talep ederek girişimde bulunan ve finansmanı sağlayarak süreci başlatan katılımcıdır. İnşaat sektöründe iki çeşit mal sahibinden söz edilebilir.

- Özel sektör mal sahibi
- Kamu sektörü mal sahibi

Bireyler, büyük firma ve ortaklıkların örnek gösterilebileceği özel sektör mal sahipleri, inşaat sektörü uygulamalarının büyük bir yüzdesini oluştururlar.

Halka hizmet etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş, hükümet kurumları, belediye ya da komisyonları gibi kuruluşlar kamu sektörü mal sahiplerine örnektir.

Mal sahiplerinin projeyi, uzman mimar ve mühendisler barındıran tasarım firmalarına vermesiyle başlayan inşaat sürecinde tasarım aşamasının tamamlanmasının ardından alt yüklenicilerin seçimi, yine mal sahibinin inisiyatifindedir. Genellikle bu sürecin ardından mal sahibinin etkinliği, aşama aşama yapım sürecini takip etmek istemediği takdirde, sona ermektedir¹⁰¹.

3.1.3.2. Tasarım Firması

Girişim kararı veren mal sahibinin projeyi firmalarına getirmesiyle, tasarım firması inşaat sürecine dâhil olmuş olur. Tasarım firması bünyesinde mimarlar ve mühendisler bulunmakta ve bu uzmanlar projenin tasarımını üstlenmektedirler. Tasarım firmasından kimi zaman mimari ağırlıklı projeler, kimi zamansa mühendis desteğine daha çok ihtiyaç duyulan projeler talep edilebilmekte ancak çoğu proje, bu iki uzmanın da birlikte çalışmasını gerektiren nitelikte olmaktadır.

Tasarım firmaları kendi içlerinde çeşitlilik arz edebilmektedir. Örneğin, bazı büyük kurumsal mal sahipleri ile kamu kuruluşları, kendi içlerinde tasarım departmanı oluşturmayı tercih edebilmektedir. Bu durumda mal sahibi ayrı bir tasarım firması ile çalışmayıp proje uygulaması için ana yüklenici firma ile anlaşma yapmaktadır. Ancak geleneksel ve en yaygın yöntemde mal sahibi, bağımsız ve özel bir şirket olan bir tasarım firması ile projenin tasarımını yapmak üzere anlaşmaktadır. Bir başka yöntem de mal sahibi işin tasarım ve uygulamasının tamamını üstlenecek olan bir firma ile anlaşmayı ve teslim sürecine kadar tek bir firmayı yetkili kılmayı tercih edebilmektedir. Bu durumda tasarım firması, aynı zamanda ana yüklenici konumunda olmaktadır¹⁰².

¹⁰¹ Halil Köseokur, **İnşaat Sektöründe Yapay Sinir Ağları Yardımıyla Alt Yüklenici Seçimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, s.9.

¹⁰² Köseokur, s.10.

3.1.3.3. Ana Yüklenici

İnşaat sürecine dâhil olacak her türlü birimi koordine ederek için inşaatın tamamı veya belirli bir kısmını yapmak için mal sahibi ile sözleşme yapan firmadır.

Ana yüklenici, uygulama sürecinde gereksinim duyulacak her türlü eleman, ekipman ve servisi bünyesinde barındırabildiği gibi, alt yüklenicilerle sözleşme yapıp tüm işi onlara yaptırmayı da tercih edebilir. Her iki durumda da mal sahibinin tek muhatabı ana yüklenicidir. Ana yüklenicilerin, alt yüklenicilerle çalışmak istemelerinin temel sebebi, inşaat projelerinin büyük ve karmaşık oluşuyla, değişik uzmanlık ve teknik beceri gerektiren, her biri birbirinden farklı çok sayıda üretim aşaması içermeleri, dolayısıyla her türlü uzmanlığı bünyesinde barındırmanın ekonomik ve pratik olmamasıdır. Bu yöntemle ana yükleniciler, düşük bir sermaye yatırarak, işin büyük bir kısmını alt yüklenicilere yaptırabilmektedir.

Temel görevi inşaatın yapımı ve kontrolünü sağlamak olan ana yükleniciler, çoğu durumda mal sahibi tarafından saha operasyonu, tedarik, malzeme ve teçhizat seçiminde de yetkili kınırlar¹⁰³.

3.1.3.4. Alt Yüklenici

Alt yükleniciler, yalnızca bir ya da bir grup işte uzmanlaşmıştır ve ana yüklenicilerin üstlendiği işin kendilerine ait bölümünü yapmak adına onlarla sözleşme imzalarlar. Ana yüklenici, kendi organizasyonel yapısı ve üstlendiği projenin çeşidine göre, bu işin ne kadarını alt yüklenicilere devredeceğini belirler. İnşaat projelerinde en çok karşılaşılan durum, ana yüklenicinin yalnızca ana operasyonları üstlenmesi, geri kalan işleri de kendi alanlarında uzmanlaşmış alt yüklenicilere devretmesidir.

Alt yüklenici kullanım oranı, farklı yapı türleri ve bunların farklı ihtiyaçlarının olmasından etkilenmektedir. Konut dışı inşaatlarda alt yüklenici gereksinim ve kullanımı, mühendislik ve endüstriyel yapı projelerine göre daha yaygındır. Kamu için yapılan inşaat işlerinde ise, alt yüklenici kullanımı sınırlandırılmaktadır. Kamu sektöründe, ana yüklenici

¹⁰³ Köseokur, s.11.

ve mal sahibi arasındaki sözleşme, toplam inşaat işinin sadece belli bir kısmının alt yükleniciye devredilebileceği maddesini içermektedir. Büyük oranda alt yüklenici kullanımının yarardan çok zarara sebebiyet verebileceği endişesi, kamu projelerinde böyle bir kısıtlama getirilmesine sebep olmaktadır¹⁰⁴.

3.1.3.5. Diğer Katılımcılar

İnşaat sektörünün diğer bir önemli katılımcısı olarak tedarikçiler sayılabilmektedir. Çimento, agrega, hazır beton, asfalt, donatı ve yapısal çelik tedarikçileri, inşaat tedarikçileri arasında sayılabilirken, elektrik taşeronları; kablo, hat, priz, paratoner gibi ürünleri; mekanik taşeronlarıysa boru, havalandırma gibi ürünleri kendileri tedarik ederler.

İnşaat sektöründe rol alan katılımcılardan bir diğeri de finansal araçlarla vinç, hafriyat araçları ve buldozer gibi gerekli araçların temini ve kiralanmasını üstlenen teçhizat ve donanım satıcılarıdır.

İnşaat sektöründe kritik öneme sahip bir başka katılımcı; kaynak makineleri, demir bağlama aletleri gibi her türlü ürün üretiminde bulunan ve satışa sunan araç gereç tedarikçileridir.

Sektörde aktif olarak hizmet sunan katılımcılar arasında; parasal konularda çözüm sunan muhasebe firmaları, yasal işleri üstlenen hukuk firmaları, inşaat projelerine maddi kaynak sağlayan finans firmaları ile sözleşme hazırlama, güvenlik, çevre düzeni gibi hizmetler sunan firmalar sayılabilir¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Köseokur, s.12.

¹⁰⁵ Köseokur, s.13.

4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ TEDARİKÇİLERİN UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE MARMARA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması, hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle araştırmanın modeli belirlenecektir. Belirlenen bu model doğrultusunda çalışmanın evren ve örnekleme tespit edilip veri toplama araçları hakkında bilgi verilecektir. Son olarak ise verilerin analizi ve yorumlanması ile süre ve olanaklar hakkında bilgi verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul il sınırları içerisindeki inşaat sektöründeki tedarikçiler ile yapılan görüşmelerle tedarikçilerin uyguladıkları stratejiler tespit edilecektir.

Bu araştırmada betimleyici tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a göre¹⁰⁶: “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır”.

İnşaat sektöründe tedarikçi firmalar ile yapılan görüşmelerde uyguladıkları stratejileri belirlemek amacıyla belirlenen ifadelerle ilişkin puanlar verilmesi istenmiştir.. gösteren değişik uygulamaları nedeniyle İfadeler verilen puanlar bulgular kısmında frekans, yüzde ve ortalama değerler olarak değerlendirilecek. İfadeler verilen puanlar ile Farklılaştırma, Maliyet, Odaklanma stratejileri için toplam skorlar elde edilecek. Her strateji için oluşturulan toplam skorlar, firmaların demografik özelliklerinden yıllık satış tutarı ve faaliyet süreleri değişkenleri bazında ilişkileri ve farklılık olup olmadığı araştırılacaktır. Teorik kısımda incelenen Slywotzky ile Hamel ve Prahalad yaklaşımlarını, inşaat sektörünün çok katılımcılı, karmaşık ve birbirinden çok farklı hareket eden alt

¹⁰⁶ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. Basım, 1994, s. 77.

grupları barındırması nedeni ile ölçmenin mümkün olmayacağı yapılan ön çalışmalarda anlaşılmış, dolayısıyla bu yaklaşımları ölçen sorular anket değerlendirilmesine dahil edilmemiştir

4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul il sınırları içerisinde yer alan İnşaat sektöründe faaliyet gösteren tedarikçi firmalardan oluşmaktadır. İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (IMSAD) yetkilisi M. Onur Tayşu ile yapılan görüşmede sektörde faaliyet gösteren firma sayısının yaklaşık 50 bin olup, bunların %65 - %70 dolayısı İstanbul ve çevresinde yer almaktadır.

Araştırmamız için belirlediğimiz evrene ulaşmak maliyet ve zaman açısından çok zor olacağından çalışmamıza katılacak kişiler kolayda rastgele örnekleme yöntemiyle seçilecektir. Ancak gerek verilerin dağılımının normal olması gerek ise seçilen örneklem ana kütleyi temsil özelliği açısından araştırmamızın örneklemini farklı tedarik ettiği ürünlerdeki firmalar ile görüşülerek yapılacaktır. Uygun örnekleme yoluyla seçilen 142 firma, tüm evreni temsil gücüne sahip olması beklenmektedir.

4.1.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırma, etkisi araştırılan değişkenler hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından belirlenen sorulardan düzenlenmiştir. Verilerin toplanmasında ise web tabanlı oluşturulan soru formu ile hedeflenen kişi sayısı ile web yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen kişilere ulaşma kolaylığı ve görüşmecilere zaman konusunda esneklik tanınması amacıyla bu yöntem tercih edilmiştir. Bunun dışında bazı görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Gerçekleştirilen yüz yüze görüşme sayısı 37'dir, kalan 105 anket çevrimiçi ortamda yanıtlanmıştır. Yüz yüze anket metodunun tercih edilmesinin sebebi firmaların soruları cevaplarken karşılaşılabilecek problemleri en aza indirmek ve veri kaybını önlemektir.

İnşaat sektöründeki tedarikçilerin uyguladıkları stratejileri ölçmek amacıyla oluşturulan anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tedarikçi firmaların uyguladıkları stratejilere ne derece katıldıklarını ölçmek amacıyla ifadeler beşli derecelendirme ölçeği ile puan verilmesi istenilmiştir. Bu ölçeğin değerleri şu şekildedir; “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum”. Uygulamanın ikinci bölümünde firmaların performans memnuniyeti, karlılık oranındaki, satış rakamlarındaki ve Pazar payındaki değişimlerine ilişkin puanlar verilmesi istenilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise ankete katılan firmaların demografik özelliklerinden firmada çalışan kişi sayısı, firmanın yıllık satış tutarı ve firmanın faaliyet gösterdiği süreye ilişkin sorular sorulmuştur. Bu kısımda sorulan sorularda cevaplanma olasılığını düşük olmaması için gerek duyulmayan firmalar için özel sorulara yer verilmemiştir. Aranılan bu bilgiler firmaların genel durumları hakkında bilgi vermek amacıyla.

Araştırmanın verilerinin toplanmasındaki ilk aşama araştırmanın evren ve örnekleminin seçimi. İkinci aşama araştırma araçlarının hazırlanması. Bundan sonraki aşama ise firma soru formunun ön çalışmasının yapılması ve soru formu son halini aldıktan sonra saha uygulamalarının başlatılması. Saha aşamasından sonraki aşama ise veri setinin oluşturulması ve istatistiksel testlerin / analizlerin yapılmasıdır.

4.1.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın saha aşamasında web yoluyla toplanılan veriler ilk başta Excel programına atılacaktır. Daha sonra gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılarak syntax programı yardımıyla SPSS programında veri seti oluşturulacaktır ve analizlerde SPSS programında yapılacaktır.

Öncelikle ankete katılan firmaların genel durumları ile ilgili bilgi verilecek. Daha sonra kullanılan stratejilere belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeler verilen puanların frekans, yüzde ve ortalamaları belirtilerek, bu istatistikler aracılığıyla verilere ilişkin yorumlar yapılacaktır.

İfadelere verilen puanlar toplanarak Farklılaştırma, Maliyet, Odaklanma stratejileri için toplam puan elde edilecektir. Toplam puanların ise ortalaması hesaplanıp kendi içinde sıralama yapılarak firmaların kullandıkları stratejilerde tercihleri incelenecektir.

Araştırmada firmaların faaliyet süresi ile yıllık satış tutarı değişkenleri bazında kullandıkları stratejiler arasında farklılık olup olmadığı incelenecektir. Bunun için tek yönlü varyans analizi testi tercih edilecektir. Firmaların faaliyet süresi ve yıllık satış tutarı grupları arasında farklılık olduğu görüldüğünde, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu saptamak için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi kullanılacaktır.

4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

4.2.1. Frekans Tabloları

Tablo 4.1
Pazar Rekabet Durumu Tablosu

Faaliyet gösterdiğiniz pazarın koşullarını düşündüğünüzde seçeneklerden hangisi pazarın rekabet durumunu en iyi tanımlar?	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	14	9,86
Çok düşük	6	4,23
Düşük	8	5,63
Ne düşük ne yüksek	25	17,61
Yüksek	67	47,18
Çok Yüksek	36	25,35
Top 2 Box	103	72,54
Ortalama	3,8	3,8

Tedarikçilerin faaliyet gösterdikleri pazar koşullarında pazarın rekabet durumunun derecesine ilişkin verilen yanıtlar tablo 4.1’de yer almaktadır. Buna göre firmaların %4,2’si pazar rekabet durumunu çok düşük, %5,6’sı düşük, %17,6’sı ne düşük ne yüksek, %47,1’i yüksek, %25,3’ü ise çok yüksek olarak görmektedir. Pazar rekabet durumu düşük ve çok düşük diyenlerin toplam oranı %9,8 iken, yüksek ve çok yüksek diyenlerin toplam oranı

72,5'tir. Buna göre firmaların büyük çoğunluğu pazarda rekabetin üst seviyede olduğunu düşünmektedir. Firmaların pazar rekabet durumu için genel fikirlerine bakıldığında ortalama değerin 3,8 olduğu görülmektedir, bunun anlamı pazar koşulları düşünüldüğünde pazar rekabet durumu yüksektir.

Tablo 4.2
Strateji Tercih Pazar Rekabet Durumu Frekans Tablosu

Faaliyet gösterdiğiniz pazarın rekabet durumu	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Düşük - Çok Düşük	11,6	10,9	9,9
Ne düşük ne yüksek	10,7	10,8	8,5
Yüksek- Çok Yüksek	11,1	9,8	8,5

Firmaların faaliyet gösterdikleri pazarın rekabet durumu ile uyguladıkları stratejiler arasındaki ilişki tablo 4.2'de gösterilmektedir. Pazardaki rekabet durumu düşük ve çok düşük diyen gruplar birleştirilerek rekabetin az olduğunu düşünen tek bir grup oluşturulmuştur, aynı şekilde pazardaki rekabet durumu yüksek ve çok yüksek diyen gruplar birleştirilerek rekabetin çok olduğunu düşünen tek bir grup oluşturulmuştur. Sonuçlara bakıldığında rekabetin az olduğunu düşünen firmalar ile rekabetin çok olduğunu düşünen firmaların uyguladıkları strateji önceliklerinin aynı olduğu görülmektedir. Buna göre firmalar daha çok farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Odaklanma stratejisi ise en az tercih edilen stratejidir.

Tablo 4.3
Tedarik Edilen Ürünler Tablosu

İnşaat sektörü için tedarik ettiğiniz ürünler hangi sınıfa girmektedir?	Frekans	Yüzde
Yapı malzemeleri (tuğla, beton, ahşap, gaz beton, çelik vb.)	20	14,08
Çatı ve cephe kaplamaları	17	11,97
Yalıtım Malzemeleri	17	11,97
Mimari malzemeler	22	15,49
Boya ve yapı kimyasalları	12	8,45
İnşaat ve iş makineleri, yardımcı ekipmanlar (kalıp, iskele vb.)	11	7,75
Kapı, pencere, panjur ve kepenk sistemleri	12	8,45
Bina otomasyon, güvenlik, haberleşme sistemleri	10	7,04
Borular	8	5,63
Sarf malzemeleri (vida, dübel, bağlantı elemanları, nalburiye)	10	7,04
Diğer	3	2,11

Firmaların %20'si yapı malzemeleri, %17'si çatı ve cephe kaplamaları, %17'si yalıtım malzemeleri, %22'si mimari malzemeler, %12'si boya ve yapı kimyasalları, %11'i inşaat ve iş makineleri, yardımcı ekipmanlar, %12'si kapı, pencere, panjur ve kepenk sistemleri, %10'u bina otomasyon, güvenlik, haberleşme sistemleri, %8'i borular, %10'u sarf malzemeleri, %3'ü ise diğer ürünleri tedarik etmektedirler.

Tablo 4.4
Strateji Tercihi Tedarik Edilen Ürünler Frekans Tablosu

İnşaat sektörü için tedarik ettiğiniz ürünler hangi sınıfa girmektedir?	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Yapı malzemeleri	9,8	10,9	8,3
Çatı ve cephe kaplamaları	11,1	9,5	9,8
Yalıtım Malzemeleri	10,8	8,9	8,5
Mimari malzemeler	11,5	9,1	9
Boya ve yapı kimyasalları	12	10,5	8,3
İnşaat ve iş makineleri, yardımcı ekipmanlar	11,6	11,5	8,7
Kapı, pencere, panjur ve kepenk sistemleri	10,3	9,8	6,8
Bina otomasyon, güvenlik, haberleşme sistemleri	10,1	10,1	8,3
Borular	11,6	9,8	9,1
Sarf malzemeleri	12,2	11,4	8,9
Diğer	11,7	10	8,3

Çalışmamıza katılan firmaların tedarik ettikleri ürün sınıfı ile uyguladıkları strateji ortalamalarına ilişkin sonuçlar tablo 4.4'te yer almaktadır. Tablodaki sonuçlara bakıldığında özellikle farklılaştırma stratejisini diğer stratejilere göre tercih eden firmalar; çatı ve cephe kaplamaları, mimari malzemeler, boya ve yapı kimyasalları, borular, sarf malzemeleri ve diğer ürünleri tedarik eden firmalardır. Yapı malzemeleri tedarik eden firmalar maliyet stratejisini diğer stratejilere göre daha çok tercih etmektedirler. İnşaat ve iş makineleri yardımcı ekipmanlar tedarik eden firmaların en az tercih ettikleri strateji odaklanma stratejisidir diğer stratejileri ise birbirine yakın oranlarla tercih etmektedirler. Kapı pencere panjur kepenk sistemleri ürünlerini tedarik eden firmalar ise farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Bina otomasyon güvenlik haberleşme sistemleri ürünleri tedarik eden inşaat firmaları ise farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedirler.

Tablo 4.5
Maliyet Liderliği 1 Frekans Tablosu

Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz (Maliyet)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	44	30,99
Kesinlikle katılmıyorum	11	7,75
Katılmıyorum	33	23,24
Kararsızım	4	2,82
Katılıyorum	54	38,03
Kesinlikle katılıyorum	40	28,17
Top 2 Box	94	66,2
Ortalama	3,6	3,6

“Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 11, katılmıyorum diyen 54, kararsızım diyen 4, katılıyorum diyen 54, kesinlikle katılıyorum diyen 40 firma bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 44 kişi ile katılımcıların %30,99’unu oluşturduğu görölmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranının bakıldığında 94 kişi ile katılımcıların %66,2’sini oluşturduğu görölmektedir.

Tablo 4.6
Odaklanma 1 Frekans Tablosu

Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz (Odaklanma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	99	69,72
Kesinlikle katılmıyorum	34	23,94
Katılmıyorum	65	45,77
Kararsızım	5	3,52
Katılıyorum	29	20,42
Kesinlikle katılıyorum	9	6,34
Top 2 Box	38	26,76
Ortalama	2,4	2,4

“Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 34 firma (%23,94), katılmıyorum diyen 29 firma (%45,77), kararsızım diyen 5 firma (%3,52), katılıyorum diyen 29 firma (%20,42), kesinlikle katılıyorum diyen 9 firma (%6,34), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 99 kişi ile katılımcıların (%69,72), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 38 kişi ile katılımcıların %26,76'sını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.7
Farklılaştırma 1 Frekans Tablosu

Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz. (Farklılaştırma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	26	18,31
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,41
Katılmıyorum	24	16,9
Kararsızım	15	10,56
Katılıyorum	71	50
Kesinlikle katılıyorum	30	21,13
Top 2 Box	101	71,13
Ortalama	3,7	3,7

“Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 2 firma (%1,41), katılmıyorum diyen 71 firma (%16,9), kararsızım diyen 15 firma (%10,56), katılıyorum diyen 71 firma (%50), kesinlikle katılıyorum diyen 30 firma (%21,13), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 26 kişi ile katılımcıların (%18,31), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 101 kişi ile katılımcıların %71,13'ünü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.8
Maliyet Liderliği 2 Frekans Tablosu

Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı arttırıyoruz (Maliyet)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	58	40,85
Kesinlikle katılmıyorum	14	9,86
Katılmıyorum	44	30,99
Kararsızım	11	7,75
Katılıyorum	57	40,14
Kesinlikle katılıyorum	16	11,27
Top 2 Box	73	51,41
Ortalama	3,1	3,1

“Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı arttırıyoruz“ ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 14, katılmıyorum diyen 57, kararsızım diyen 11, katılıyorum diyen 57, kesinlikle katılıyorum diyen 16 firma bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 58 kişi ile katılımcıların (%40,85), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 73 kişi ile katılımcıların %51,41'ini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.9
Odaklanma 2 Frekans Tablosu

Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz (Odaklanma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	79	55,63
Kesinlikle katılmıyorum	18	12,68
Katılmıyorum	61	42,96
Kararsızım	11	7,75
Katılıyorum	45	31,69
Kesinlikle katılıyorum	7	4,93
Top 2 Box	52	36,62
Ortalama	2,7	2,7

“Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz“ ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 18 firma (%12,68), katılmıyorum diyen 45 firma (%42,96), kararsızım diyen 11 firma (%7,75), katılıyorum diyen 45 firma (%31,69), kesinlikle katılıyorum diyen 7 firma (%4,93), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 79 kişi ile katılımcıların (%55,63), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 52 kişi ile katılımcıların %36,62'sini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.10
Farklılaştırma 2 Frekans Tablosu

Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz (Farklılaştırma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	38	26,76
Kesinlikle katılmıyorum	6	4,23
Katılmıyorum	32	22,54
Kararsızım	19	13,38
Katılıyorum	69	48,59
Kesinlikle katılıyorum	16	11,27
Top 2 Box	85	59,86
Ortalama	3,4	3,4

“Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 6 firma (%4,23), katılmıyorum diyen 69 firma (%22,54), kararsızım diyen 19 firma (%13,38), katılıyorum diyen 69 firma (%48,59), kesinlikle katılıyorum diyen 16 firma (%11,27), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 38 kişi ile katılımcıların (%26,76), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 85 kişi ile katılımcıların %59,86'sını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.11
Maliyet Liderliği 3 Frekans Tablosu

Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz (Maliyet)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	47	33,1
Kesinlikle katılmıyorum	13	9,15
Katılmıyorum	34	23,94
Kararsızım	9	6,34
Katılıyorum	60	42,25
Kesinlikle katılıyorum	26	18,31
Top 2 Box	86	60,56
Ortalama	3,4	3,4

“Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 13 firma (%9,15), katılmıyorum diyen 60 firma (%23,94), kararsızım diyen 9 firma (%6,34), katılıyorum diyen 60 firma (%42,25), kesinlikle katılıyorum diyen 26 firma (%18,31), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 47 kişi ile katılımcıların %33,1’ini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 86 kişi ile katılımcıların %60,56’sını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.12
Farklılaştırma 3 Frekans Tablosu

Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı arttırıyoruz. (farklılaştırma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	14	9,86
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,41
Katılmıyorum	12	8,45
Kararsızım	12	8,45
Katılıyorum	86	60,56
Kesinlikle katılıyorum	30	21,13
Top 2 Box	116	81,69
Ortalama	3,9	3,9

“Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı arttırıyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 2 firma (%1,41), katılmıyorum diyen 86 firma (%8,45), kararsızım diyen 12 firma (%8,45), katılıyorum diyen 86 firma (%60,56), kesinlikle katılıyorum diyen 30 firma (%21,13) bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 14 kişi ile katılımcıların %9,86’sını oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 116 kişi ile katılımcıların %81,69’unu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.13
Odaklanma 3 Frekans Tablosu

Belirli pazarlara/müşterilere odaklanarak satışlarımızı/karlılığımızı arttırıyoruz (Odaklanma)	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	34	23,94
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,7
Katılmıyorum	33	23,24
Kararsızım	22	15,49
Katılıyorum	67	47,18
Kesinlikle katılıyorum	19	13,38
Top 2 Box	86	60,56
Ortalama	3,5	3,5

“Belirli pazarlara/müşterilere odaklanarak satışlarımızı/karlılığımızı arttırıyoruz” ifadesine kesinlikle katılmıyorum diyen 1 firma (%0,7), katılmıyorum diyen 67 firma (%23,24), kararsızım diyen 22 firma (%15,49), katılıyorum diyen 67 firma (%47,18), kesinlikle katılıyorum diyen 19 firma (%13,38), bulunmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplam oranına bakıldığında 34 kişi ile katılımcıların (%23,94), sini oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranın bakıldığında 86 kişi ile katılımcıların %60,56'sını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.14
Performans Frekans Tablosu

Performansınıza ilişkin memnuniyet düzeyini işaretleyiniz	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	15	10,56
Aşırı memnuniyetsizim	-	-
Memnun değilim	15	10,56
Ne memnunum ne değilim	34	23,94
Memnunum	84	59,15
Çok memnunum	9	6,34
Top 2 Box	93	65,49
Ortalama	3,6	3,6

Firmaların performanslarına ilişkin memnuniyet düzeylerine bakıldığında; %10,5'i Performanslarından memnun değildir, %23,9'u ne memnunum ne değildir, %59,15 memnundur, %6,3'ü ise çok memnundur. Genel olarak değerlendirildiğinde performanslarından memnun olmayanların oranı %10,5 iken, performanslarından memnun olanların oranı ise %65'tir. Memnuniyet ortalamasına bakıldığında 3,6 olduğu görülmektedir, bu değer çalışmamıza katılan firmaların performanslarından ortalama olarak memnun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15
Karlılık Frekans Tablosu

Karlılık oranınızdaki değişimi işaretleyiniz	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	97	68,31
Çok Düştü	13	9,15
Düştü	84	59,15
Aynı	22	15,49
Arttı	21	14,79
Çok Arttı	2	1,41
Top 2 Box	23	16,2
Ortalama	2,4	2,4

Firmaların karlılık oranlarındaki değişime bakıldığında; firmaların %9,1'i çok düştüğünü, %59,1'i düştüğünü, %15,4'ü aynı kaldığını, %14,7'si arttığını, %1,4'ü ise çok arttığını belirtmiştir. Genelde firmaların %68,3'ünde karlılık oranları düşerken, %16,2'sinde artış gözlemlenmiştir. Ortalamaya bakıldığında (2,4) karlılık oranının düştüğü seviyesinde yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16
Strateji Tercihi Karlılık İlişkisi

Karlılık oranındaki değişim	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Düştü - Çok Düştü	10,8	10,2	8,5
Aynı	11,5	9,5	8,5
Arttı - Çok Arttı	11,7	10	9

Firmaların karlılık oranındaki değişim ile uyguladıkları stratejiler arasındaki ilişki yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre karlılık oranı hem negatif yönde etkilenen hem de pozitif yönde etkilenen firmaların, öncelikli olarak farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri görülmektedir. Maliyet ve odaklanma stratejileri ise karlılık oranı pozitif ve negatif yönde etkilenen firmalar için en son önceliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.17
Satış Rakamları Frekans Tablosu

Satış rakamlarınızdaki değişimi işaretleyiniz	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	60	42,25
Çok Düştü	11	7,75
Düştü	49	34,51
Aynı	34	23,94
Arttı	45	31,69
Çok Arttı	3	2,11
Top 2 Box	48	33,8
Ortalama	2,9	2,9

Firmaların satış rakamlarındaki değişime bakıldığında; firmaların %7,7'si çok düştüğünü, %34,5'i düştüğünü, %23,9'u aynı kaldığını, %31,6'sı arttığını, %2,11'i ise çok arttığını belirtmiştir. Toplamda firmaların %42,2'sinde satış rakamlarında düşme görülürken, %33,8'inde artış gözlemlenmiştir. Satış rakamlarındaki değişim ortalamasının 2,9 olması değişimin aynı kaldığını bir başka deyişle satış rakamlarında ortalama bir artış veya azalış olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.18
Strateji Tercihi Satış Rakamları İlişkisi

Satış rakamlarındaki değişim	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Düştü - Çok Düştü	10,7	9,8	8,6
Aynı	11,6	9,9	8,9
Arttı - Çok Arttı	11,1	10,4	8,4

Firmaların satış rakamlarındaki değişim ile uyguladıkları stratejiler arasındaki ilişki yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre satış rakamlarındaki değişim hem negatif yönde etkilenen hem de pozitif yönde etkilenen firmaların öncelikli olarak farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri görülmektedir. Maliyet ve odaklanma stratejileri ise daha az tercih edilmektedir.

Tablo 4.19
Pazar Payı Değişimi Frekans Tablosu

Pazar payınızdaki değişimi işaretleyiniz	Frekans	Yüzde
Bottom 2 Box	36	25,35
Çok Düştü	5	3,52
Düştü	31	21,83
Aynı	53	37,32
Arttı	48	33,8
Çok Arttı	5	3,52
Top 2 Box	53	37,32
Ortalama	3,1	3,1

Firmaların pazar payındaki değişime bakıldığında; firmaların %3,5'i çok düştüğünü, %21,8'i düştüğünü, %37,3'ü aynı kaldığını, %33,8'i arttığını, %3,5'i ise çok arttığını belirtmiştir. Toplamda firmaların %25,35'inde Pazar payında düşme görülürken, %37,32'sinde artış gözlemlenmiştir. Pazar payı değişme ortalamasının 3,1 olması değişimin aynı kaldığını bir başka deyişle pazar payında ortalama bir artış veya azalış olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.20
Şirket İçindeki Görev Tablosu

Şirket içindeki görev	Frekans	Yüzde
Firma Sahibi	37	26,06
Yönetim Kurulu Üyesi	8	5,63
Genel Müdür	10	7,04
Genel Müdür Yardımcısı	5	3,52
Üst Düzey Yönetici	29	20,42
Yönetici	39	27,46
Diğer	14	9,86

Çalışmamıza katılanların şirket içindeki görev dağılımlarına bakıldığında, görüşmecilerin %26'sı firma sahibi, %5,6'sı yönetim kurulu üyesi, %7'si genel müdür, %3,5'i genel müdür yardımcısı, %20,4'ü üst düzey yönetici, %27'si yönetici ve %9,8'i ise diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

Tablo 4.21
Faaliyet Süresi Tablosu

Firmanız kaç yıldır inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir	Frekans	Yüzde
10 yıldan az	46	32,39
10-20 yıl	43	30,28
20 yıldan fazla	53	37,32

İnşaat sektöründe faaliyet gösterme sürelerine bakıldığında firmaların %37,3'ü 20 yıldan fazla, %30,2'si 10-20 yıl, %32,3'ü ise 10 yıldan az süredir faaliyet göstermektedir. Buna göre çalışmamız katılan firmaların %67,5'i 10 yıldan uzun bir süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.22
Çalışan Sayısı Tablosu

Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır	Frekans	Yüzde
1-9	34	23,94
10-49	46	32,39
50-199	31	21,83
200-499	15	10,56
500'den fazla	16	11,27

Firmalarda çalışan kişi sayılarına ilişkin sonuçlar yukarıda yer almaktadır. Buna göre firmaların %23,9'unda 1-9 arasında, %32,3'ünde 10-49 arasında, %21,8'inde 50-199 arasında, %10,5'inde 200-499 arasında, %11,2'sinde 500'den fazla kişi çalışmaktadır.

Tablo 4.23
Yıllık Satış Tutarı Tablosu

Lütfen firmanızın yıllık satış tutarını belirtir misiniz	F rekans	Yüzde
0-5.000.000 TL	53	37,32
5.000.001 - 20.000.000 TL	37	26,06
>20.000.001 TL	52	36,62

Firmaların yıllık satış tutarlarına %37,3'ünün yıllık satış tutarı 0-5.000.000 TL arasında, %26'sı 5.000.001 - 20.000.000 TL arasında, %36,6'sının ise 20.000.000 TL den fazla olduğu görülmektedir.

4.2.2. Her Bir İfadeye (Stratejiye) Verilen Yanıtların Ortalamalarının Karşılaştırılması

Tablo 4.24
Strateji İfadeleri Ortalama Frekans Tablosu

	Ortalama
Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı arttırıyoruz.	3,9
Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz.	3,7
Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz	3,6
Belirli pazarlara/müşterilere odaklanarak satışlarımızı/karlılığımızı arttırıyoruz	3,5
Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz	3,4
Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz	3,4
Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı arttırıyoruz	3,1
Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz	2,7
Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz	2,4

Yukarıdaki tabloya bakıldığında stratejileri ölçmek amacıyla sorulan ifadelere katılma ortalamaları yer almaktadır. Genel olarak bakıldığında stratejiler uygulama ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre firmaların en çok katıldıkları ifade 3,9 ortalama ile farklılaştırma stratejinin “Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı arttırıyoruz” ifadesidir, bu ifadeyi 3,7 ortalama ile farklılaştırma stratejisinden “Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz” ifadesi ve 3,6 ortalama ise maliyet stratejisinin “Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz” ifadesi takip etmektedir. Katılım ortalaması en düşük olan ifadeler ise odaklanma stratejisinde yer almaktadır. Buna göre 2,7 ortalama ile “Pazarın tümü yerine

sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz” ifadesi ve 2,4 ortalama ile “Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz” ifadesi en düşük ortalama sahiptir.

4.2.3. Strateji Toplam Skor Ortalamalarının Karşılaştırılması

Kullanılan stratejileri ölçmek amacıyla soru formunda her bir strateji için üç ifade sorulmuştur. Bu ifadeler verilen yanıtlar toplanarak her bir strateji için toplam skorlar oluşturulmuştur. Toplam skorların ortalaması aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.25
Strateji Ortalama Skor Tablosu

STRATEJİLER	ORTALAMA
Farklılaştırma Stratejisi	11,04
Maliyet Stratejisi	10,04
Odaklanma Stratejisi	8,62

Buna göre en çok tercih edilen ve kullanılan strateji 11,04 ortalama ile farklılaştırma stratejisidir. Odaklanma Stratejisi ise 8,62 ile en düşük ortalama sahiptir.

4.2.4. Firmaların Tercih Ettikleri Strateji İle Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çalışmamızda stratejilerin ne derece uygulandıklarını ölçme amacıyla sorduğumuz ifadeler verilen yanıtlar ile için toplam puanlar hesaplanmıştır. Ardından hesaplanan toplam puanlar arasından hangi stratejinin puanı en yüksek ise o stratejinin baskın olarak uygulandığı kabul edilmiştir.. Buna göre tercih edilen stratejiye ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.26’ya bakıldığında çalışmamıza katılan 142 firmanın %13,4’nün odaklanma stratejisini, %38’nin maliyet liderliği stratejisini, %48,6’sının ise farklılaştırma stratejisini tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 4.26
Starteji Tercihi Frekans Tablosu

Strateji	Frekans	Yüzde
Odaklanma	19	13,4
Maliyet	57	40,1
Farklılaştırma	66	46,5

Firmaların tercih ettikleri stratejilere göre karlılık oranlarındaki değişime ilişkin sonuçlar tabloda 4.27’de yer almaktadır. Buna göre karlılığının arttığını/çok arttığını belirten 23 firmadan 13’ü farklılaştırma stratejini tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca karlılık oranının düştüğünü/çok düştüğünü belirten 95 firmadan 44’nün maliyet liderliği stratejisini uyguladığı görülmüştür. Ayrıca odaklanma stratejisini uygulayan 19 firmadan 11’i karlılığın düştüğü/çok düştüğünü belirtmiştir.

Tablo 4.27
Starteji Tercihi ve Karlılık İlişkisi Frekans Tablosu

S19. Karlılık oranınızdaki değişimi işaretleyiniz	Odaklanma	Maliyet	Farklılaştırma
Bottom 2 Box	11	44	40
Çok Düştü	6	6	4
Düştü	5	38	36
Aynı	5	6	13
Arttı	3	6	12
Çok Arttı	-	1	1
Top 2 Box	3	7	13

Firmaların tercih ettikleri stratejilere göre satış rakamlarındaki değişime ilişkin tablo 4.28’e bakıldığında, satış rakamlarının düştüğünü/çok düştüğün belirten 66 firmadan 30’nun farklılaştırma stratejisi uyguladığını, satışlarının arttığını/çok arttığını belirten 40 firmadan 20’sinin maliyet liderliği stratejisini tercih ettiği görülmüştür. Odaklanma

stratejisini uygulayan 19 firmadan 12'sinin satış rakamlarının düştüğü/çok düştüğü görülmektedir.

Tablo 4.28
Starteji Tercihi ve Satış Rakamları Değişimi Frekans Tablosu

S21. Satış rakamlarınızdaki değişimi işaretleyiniz	Odaklanma	Maliyet	Farklılaştırma
Bottom 2 Box	12	24	30
Çok Düştü	3	6	5
Düştü	9	18	25
Aynı	4	13	19
Arttı	2	18	14
Çok Arttı	1	2	3
Top 2 Box	3	20	17

Firmaların tercih ettikleri stratejilere göre Pazar payındaki değişime ilişkin tablo 4.29'a bakıldığında, satış rakamlarının düştüğünü/çok düştüğün belirten 66 firmadan 30'nun farklılaştırma stratejisi uyguladığını, satışlarının arttığını/çok arttığını belirten 40 firmadan 20'sinin maliyet liderliği stratejisini tercih ettiği görülmüştür. Odaklanma stratejisini uygulayan 19 firmadan 12'sinin satış rakamlarının düştüğü/çok düştüğü görülmektedir.

Tablo 4.29
Starteji Tercihi ve Pazar Payı Değişimi Frekans Tablosu

S22. Pazar payınızdaki değişimi işaretleyiniz	Odaklanma	Maliyet	Farklılaştırma
Bottom 2 Box	8	13	15
Çok Düştü	1	2	2
Düştü	7	11	13
Aynı	5	22	26
Arttı	6	19	23
Çok Arttı	-	3	2
Top 2 Box	6	22	25

4.2.5. Strateji Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Kullanılan stratejileri ölçmek amacıyla soru formunda sorulmuş 8 ifade için faktör analizi ve çıkan faktörlerin güvenirlik analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Veri setinin uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde KMO testi veya Bartlett testi sonuçlarına bakılabilir. Tabloya bakıldığında Kaiser-Meyer istatistiğinin 0.70'den büyük çıkması örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da aynı şekilde verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olmadığı söylenebilir ($p < 0.05$).

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,608
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare değeri	224,930
	Sd	28
	Sig.	0.000*

Ortak varyans bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Hair, 1998). Yapılan faktör analizinde S4 değişkeninin sahip olduğu ortak varyansa 0,50'den küçük olduğu için analizden çıkartılarak faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Her bir maddenin ortak varyans değeri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir ve tüm değerler 0,50'den büyüktür.

	Initial	Extraction
S1. Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz	1,000	0.741
S2. Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz	1,000	0.646
S3. Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz.	1,000	0.584
S5. Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı arttırıyoruz	1,000	0.746
S6. Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz	1,000	0.689
S7. Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz	1,000	0.643

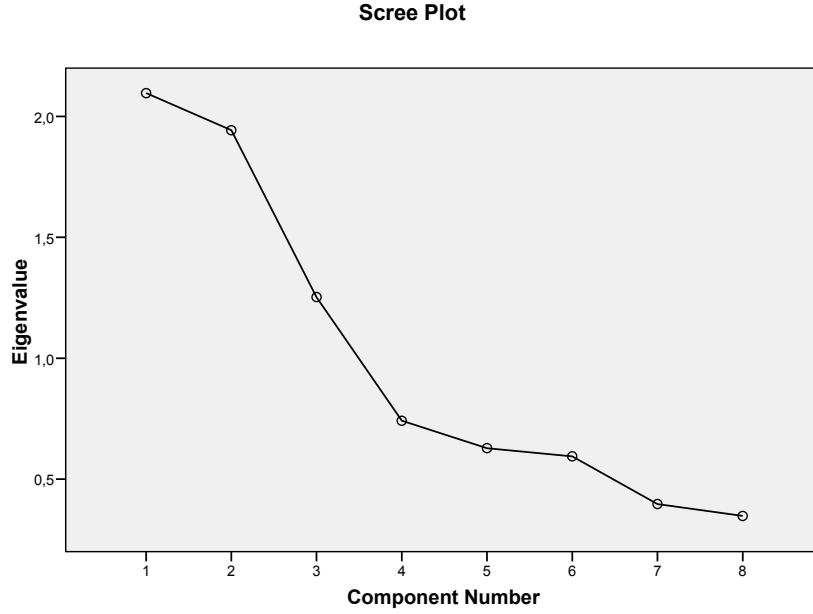
S9. Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için, kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz	1,000	0.495
S11. Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı artırıyoruz.	1,000	0.748

Çalışmada kullanılan 8 maddelik ölçek 142 bireye uygulanmıştır. Uygulama sonunda ölçme aracının geçerliğinin araştırılmasında varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	2.096	26.204	26.204	1.926	24.071	24.071
2	1.943	24.285	50.489	1.807	22.583	46.653
3	1.253	15.660	66.149	1.560	19.496	66.149
4	0.741	9.268	75.417			
5	0.628	7.849	83.266			
6	0.594	7.425	90.691			
7	0.397	4.960	95.652			
8	0.348	4.348	100.000			

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 8 madde için 1 öz değerinden büyük 3 faktörün bulunduğu ve bu 3 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %66'sının ölçüldüğü söylenebilir. Tabloya bakıldığında öz değer istatistiklerin 1'den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlendiği ve faktör sayısının 3 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda 1 faktörün açıkladığı varyans %24.07, 2. faktörün tek başına açıkladığı varyans %22.58, 3. faktörün açıkladığı varyans ise %19.49'dur.



Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiği dışında kullanılabilecek bir başka yöntem ise çizgi grafiğidir. Çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte üçüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle belirlenen faktörler 3 ile sınırlanabilir.

Faktör Analizi sonucunda faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

	Faktör 1	Faktör2	Faktör3
S5. Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı artırıyoruz	0.861		
S1. Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz	0.846		
S9. Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için, kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz	0.672		

S11. Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/pazar payımızı arttırıyoruz.		0.863	
S3. Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz.		0.756	
S7. Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz		0.668	
S6. Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz			0.824
S2. Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz			0.802

Faktör yük değerinin 0.45 ya da daha yüksek olması madde seçimi için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde elemesi için bu sınır değer 0.30'a kadar indirgenebildiği görülmektedir (Şener Büyüköztürk, 2006). Araştırmada faktör yük değerleri için sınır değerin 0.50 alındığı düşünülürse 8 maddenin faktör yük değerlerinin 0.50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörlere düşen maddeler göz önüne alınarak faktör tanımlamaları yapılmış ve bu faktörlere düşen maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlik katsayısı incelenmiştir. Faktör tanımlaması ve bu faktörlere düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlik katsayıları tabloda gösterilmiştir.

Faktörler	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Faktör 1	5,1,9	3	0,711
Faktör 2	11,3,7	3	0,668
Faktör 3	6,2	2	0,572
Ölçeğin Tamamı		8	0,566

Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenilirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istenen bir durumdur. Güvenirlik katsayısının madde sayısı 3 ve üzeri olan ölçeklerde 0,70'den yukarı, madde sayısı 2 olan ölçeklerde ise 0,60 ve üzeri olması istenen bir sonuçtur. Dolayısıyla ölçekteki 1. alt boyutların güvenilirliği istenilen şekilde 0,711 bulunmuştur. 2. ve 3. faktörlerin güvenilirliği ise sırasıyla 0,668, 0,572 bulunmuştur. Bulunan güvenilirlik katsayılarının 1. faktör için yüksek olduğu, ancak diğer faktörler için orta seviyede olduğu görülmektedir.

4.2.6. Firmaların Yıllık Satış Tutarı ile Stratejiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Descriptive tablosuna bakıldığında yıllık satış tutarı bazında her bir strateji için verilen yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Tabloda ilk dikkati çeken tüm stratejilerde en yüksek ortalamaya yıllık satış tutarı 0-5.000.000 TL arasında olan firmaların sahip olması. Farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinde en düşük ortalamaya yıllık satış tutarı 20.000.001 TL'den fazla olan grup sahip olurken, maliyet liderliği stratejilerinde ise en düşük ortalamaya yıllık satış tutarı 5.000.001 – 20.000.000 TL arasında olan grup sahip olmuştur.

Descriptive									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Farklılaştırma Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	53	11,25	2,165	,297	10,95	11,84	4	15
	5.000.001 - 20.000.000 TL	37	11,11	2,514	,413	10,27	11,95	3	15
	> 20.000.001 TL	52	10,79	2,354	,326	10,13	11,44	5	15
	Total	142	11,04	2,321	,195	10,86	11,43	3	15
Maliyet Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	53	11,06	2,749	,378	10,30	11,81	5	15
	5.000.001 - 20.000.000 TL	37	9,41	3,210	,528	8,34	10,48	3	14
	> 20.000.001 TL	52	9,46	3,052	,423	8,61	10,31	4	15
	Total	142	10,04	3,066	,257	9,53	10,55	3	15
Odaklanma Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	53	9,28	2,161	,297	8,89	9,88	5	13
	5.000.001 - 20.000.000 TL	37	9,05	2,768	,455	8,13	9,98	4	14
	> 20.000.001 TL	52	7,53	2,161	,300	7,03	8,24	4	13
	Total	142	8,62	2,437	,205	8,22	9,02	4	14

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılaştırma Stratejisi	,238	2	139	,788
Maliyet Stratejisi	1,951	2	139	,146
Odaklanma Stratejisi	2,096	2	139	,127

Varyans analizine geçmeden önce temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin incelenmelidir. Test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu tablodaki p değeri (sig.) her strateji için 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Farklılaştırma Stratejisi	Between Groups	5,695	2	2,847	,525	,593
	Within Groups	754,052	139	5,425		
	Total	759,746	141			
Maliyet Stratejisi	Between Groups	87,074	2	43,537	4,886	,009
	Within Groups	1238,672	139	8,911		
	Total	1325,746	141			
Odaklanma Stratejisi	Between Groups	80,760	2	40,380	7,417	,001
	Within Groups	756,704	139	5,444		
	Total	837,465	141			

Anova tablosu her bir strateji için yıllık satış tutarı grupları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Tablodaki F değerinin anlamlılık düzeyi (sig.) 0,05'ten küçük ise Strateji bazında farklı yıllık satış tutarları grupları arasında farklılık olduğu, bir başka deyişle gruplar arasında farklılık olduğu söylenebilir.

Tabloya bakıldığında maliyet stratejisi (0,009) ve odaklanma stratejileri (0,001) sig. değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı maliyet ve odaklanma stratejileri için yıllık satış grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık vardır sonucuna ulaşılır. Farklılaştırma (0,593), stratejisi için sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için bu strateji için yıllık satış grupları arasında bir farklılık yoktur.

Varyans analizi sonucunda maliyet ve odaklanma stratejilerinde yıllık satış tutarı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable	(I) Lütfen firmanızın yıllık satış tutarını belirtir misiniz	(J) Lütfen firmanızın yıllık satış tutarını belirtir misiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Farklılaştırma Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	5.000.001 - 20.000.000 TL"	,137	,499	1,000	-1,07	1,35
		>20.000.001 TL	,467	,465	,950	-,64	1,56
	5.000.001 - 20.000.000 TL"	0 - 5.000.000 TL	-,137	,499	1,000	-1,35	1,07
		>20.000.001 TL	,320	,501	1,000	-,89	1,53
	>20.000.001 TL	0 - 5.000.000 TL	-,467	,465	,950	-1,56	,64
		5.000.001 - 20.000.000 TL"	-,320	,501	1,000	-1,53	,89
Maliyet Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	5.000.001 - 20.000.000 TL"	1,651*	,640	,033	,10	3,20
		>20.000.001 TL	1,595*	,583	,021	,18	3,01
	5.000.001 - 20.000.000 TL"	0 - 5.000.000 TL	-1,651*	,640	,033	-3,20	-,10
		>20.000.001 TL	-,056	,642	1,000	-1,61	1,50
	>20.000.001 TL	0 - 5.000.000 TL	-1,595*	,583	,021	-3,01	-,18
		5.000.001 - 20.000.000 TL"	,056	,642	1,000	-1,50	1,61
Odaklanma Stratejisi	0 - 5.000.000 TL	5.000.001 - 20.000.000 TL"	,229	,500	1,000	-,98	1,44
		>20.000.001 TL	1,648*	,465	,001	,54	2,75
	5.000.001 - 20.000.000 TL"	0 - 5.000.000 TL	-,229	,500	1,000	-1,44	,98
		>20.000.001 TL	1,419*	,502	,016	,20	2,64
	>20.000.001 TL	0 - 5.000.000 TL	-1,648*	,465	,001	-2,75	-,54
		5.000.001 - 20.000.000 TL"	-1,419*	,502	,016	-2,64	-,20

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çoklu karşılaştırma tablosuna bakıldığında her bir strateji için yıllık satış tutarı grupları arasında farklılık olan grupların hangi gruplarda olduğu görülmektedir. Buna göre sig. kolonunda anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olan değerler o gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle "Ortalama farklılık" kolonunda " * " işareti olan gruplar arasında farklılık olduğu

söylenabilir. Varyans analizi sonucunda farklılaştırma stratejisi için gruplar arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Maliyet stratejisine bakıldığında “0-5.000.000 TL” ile “5.000.001 TL – 20.000.000 TL” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların maliyet stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 11,06 ile 9,41’dir. Aynı şekilde “0-5.000.000 TL” ile “20.000.001 TL ve üzeri” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların maliyet stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 11,06 ve 9,46’dır. Tabloya bakıldığında “5.000.001 TL – 20.000.000 TL” ile “20.000.001 TL ve üzeri” grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür bu grupların ortalamalarına bakıldığında ise 9,41 ile 9,46 olarak birbirine çok yakın değerler olduğu söylenebilir.

Odaklanma stratejisi sonuçlarına bakıldığında “0-5.000.000 TL” ile “20.000.001 TL ve üzeri” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların odaklanma stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 9,28 ile 7,63’tür. Aynı şekilde “5.000.001 TL – 20.000.000 TL” ile “20.000.001 TL ve üzeri” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların odaklanma stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 9,05 ve 7,63’tür. Tabloya bakıldığında “0-5.000.000 TL” ile “5.000.001 TL – 20 000 000 TL” grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür bu grupların ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 9,28 ile 9,05 olarak birbirine çok yakın değerler olduğu söylenebilir.

4.2.7. Firmaların Faaliyet Süresi ile Stratejiler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Descriptive									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Farklılaştırma Stratejisi	10 yıldan az	46	11,02	2,275	,336	10,36	11,70	4	15
	10-20 yıl	43	10,74	2,499	,381	9,98	11,51	3	15
	20 yıldan fazla	53	11,30	2,224	,305	10,69	11,91	6	15
	Total	142	11,04	2,321	,196	10,66	11,43	3	15
Maliyet Stratejisi	10 yıldan az	46	10,43	2,994	,441	9,56	11,32	3	15
	10-20 yıl	43	9,81	3,179	,486	8,84	10,79	5	15
	20 yıldan fazla	53	9,89	3,061	,421	9,04	10,73	4	15
	Total	142	10,04	3,066	,267	9,53	10,55	3	15
Odaklanma Stratejisi	10 yıldan az	46	9,46	2,188	,323	8,81	10,11	5	13
	10-20 yıl	43	8,21	2,386	,364	7,47	8,94	4	14
	20 yıldan fazla	53	8,23	2,539	,349	7,53	8,93	4	13
	Total	142	8,62	2,437	,206	8,22	9,02	4	14

Descriptive tablosuna bakıldığında firmanın faaliyet süresi bazında her bir strateji için verilen yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Buna göre farklılaştırma, stratejisinde en yüksek ortalamaya faaliyet süresi 20 yıldan fazla olan firmalar sahip olurken, maliyet ve odaklanma stratejilerinde en yüksek ortalamaya faaliyet süresi 10 yıldan az olan firmalar sahiptir. Farklılaştırma, maliyet, odaklanma stratejilerinde en düşük ortalamaya faaliyet süresi 10-20 yıl arasında olan firmalar sahiptir.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılaştırma Stratejisi	,082	2	139	,921
Maliyet Stratejisi	,741	2	139	,478
Odaklanma Stratejisi	,485	2	139	,617

Varyans analizine geçmeden önce temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu tablodaki p değeri (sig.) tüm stratejiler için 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Farklılaştırma Stratejisi	Between Groups	7,412	2	3,706	,685	,506
	Within Groups	752,334	139	5,412		
	Total	759,746	141			
Maliyet Stratejisi	Between Groups	10,610	2	5,305	,561	,572
	Within Groups	1315,137	139	9,461		
	Total	1325,746	141			
Odaklanma Stratejisi	Between Groups	47,652	2	23,826	4,193	,017
	Within Groups	789,812	139	5,682		
	Total	837,465	141			

Anova tablosu her bir strateji için firma faaliyet süreleri grupları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir.

Tabloya bakıldığında sadece odaklanma stratejisi (0,017) sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı odaklanma stratejisi için firma faaliyet süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılır. Farklılaştırma (0,506), ve maliyet (0,572) stratejileri sig. değerleri 0,05'ten büyük olduğu için bu stratejiler için firma faaliyet süreleri grupları arasında bir farklılık yoktur.

Varyans analizi sonucunda sadece odaklanma stratejilerinde firma faaliyet süreleri grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	① Firmamız kaç yıldır iştirak sektöründe faaliyet göstermektedir	② Firmamız kaç yıldır iştirak sektöründe faaliyet göstermektedir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Farklılaşma Stratejisi	10 yıldan az	10-20 yıl	,278	,493	1,000	-,92	1,47
		20 yıldan fazla	-,280	,469	1,000	-1,42	,86
	10-20 yıl	10 yıldan az	-,278	,493	1,000	-1,47	,92
		20 yıldan fazla	-,558	,477	,734	-1,71	,60
	20 yıldan fazla	10 yıldan az	,280	,469	1,000	-,86	1,42
		10-20 yıl	,558	,477	,734	-,60	1,71
Maliyet Stratejisi	10 yıldan az	10-20 yıl	,621	,652	1,000	-,96	2,20
		20 yıldan fazla	,548	,620	1,000	-,95	2,05
	10-20 yıl	10 yıldan az	-,621	,652	1,000	-2,20	,96
		20 yıldan fazla	-,073	,631	1,000	-1,60	1,46
	20 yıldan fazla	10 yıldan az	-,548	,620	1,000	-2,05	,95
		10-20 yıl	,073	,631	1,000	-1,46	1,60
Odaklanma Stratejisi	10 yıldan az	10-20 yıl	1,247*	,506	,045	,02	2,47
		20 yıldan fazla	1,230*	,480	,035	,07	2,39
	10-20 yıl	10 yıldan az	-1,247*	,506	,045	-2,47	-,02
		20 yıldan fazla	-,017	,489	1,000	-1,20	1,17
	20 yıldan fazla	10 yıldan az	-1,230*	,480	,035	-2,39	-,07
		10-20 yıl	,017	,489	1,000	-1,17	1,20

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çoklu karşılaştırma tablosuna bakıldığında her bir strateji için firma faaliyet süreleri grupları arasında farklılık olan grupların hangi gruplarda olduğu görülmektedir. Buna göre sig. kolonunda anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olan değerler o gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Varyans analizi sonucunda farklılaştırma stratejisi için gruplar arasında farklılık olmadığı test edilmiştir.

Odaklanma stratejisi sonuçlarına bakıldığında ise firma faaliyet süresi “10 yıldan az” ile “10-20 yıl” arası olan grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların odaklanma stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 9,46 ile 8,21'dir. Aynı şekilde firma faaliyet süresi “10 yıldan az” ile “20 yıldan fazla” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu grupların odaklanma stratejisi için ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 9,46 ve 8,23'tür. Tabloya bakıldığında firma faaliyet süresi “10-20 yıl” arası ile “20 yıldan fazla” grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür bu grupların ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla 8,21 ile 8,23 olarak birbirine çok yakın değerler olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ

Teorik bölümde incelenen stratejik yaklaşımlar ışığında hazırlanan anketin katılımcılarının %90'ı, şirketin stratejik yönü konusunda etkili pozisyonundaki kişilerden oluşmaktadır ve bu katılımcıların %70'inden fazlası içinde bulundukları inşaat sektörünü, rekabet koşulları yüksek bir pazar olarak görmektedir. Dolayısıyla bu sektördeki her türlü tedarikçi firma, bu karmaşık rekabet koşulları içinde firmalarının yerini korumak veya bir adım ileriye gidebilmek için rekabetçi stratejiler uygulamaktadır.

Sektörde uygulandığı düşünülen stratejiler incelendiğinde, Michael Porter'ın jenerik stratejilerinin öne çıktığı görülmüştür. Bu stratejiler ile birlikte incelenen Hamel ve Prahalad ile Slywotzky yaklaşımlarının stratejik yönetim konusuna önemli katkılar yaptığı düşünülmekle birlikte, her iki yaklaşımın da temellerinin Porter tarafından atıldığı görülmektedir. Ayrıca inşaat sektöründeki firmalarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, çok karmaşık ve süresiz bir yapısı olan bu sektördeki tedarikçilerin, söz konusu modelleri kullanmalarının çok zor olduğu ortaya çıkan bir başka noktadır

Yapılan çalışmanın sonucunda Micheal Porter'ın "farklılaştırma" stratejisinin, anket uygulanan inşaat sektöründeki tedarikçi firmalar arasında en çok tercih edilen model; "odaklanma" stratejisinin en az tercih edilen model olduğu görülmüştür. Seçilen stratejilerin firmaların performansları ile ilişkisi incelendiğinde "farklılaştırma" stratejisinin gerek karlılık, gerek satış rakamlarındaki değişim, gerekse pazar payındaki değişim kriterleri üzerinde en olumlu etkiyi yaptığı, odaklanma ve maliyet liderliği stratejilerini tercih eden firmaların ise daha olumsuz sonuçlarla karşılaştığı görülmüştür.

EKLER

EK 1: İnşaat Sektöründeki Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler ile İlgili Bir Araştırma

ANKET NO [.....]

Tarih [...../...../2009]

İnşaat Sektöründeki Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler

Araştırması Soru Formu

Bu anket, Marmara Üniversitesi Yönetim-Organizasyon Yüksek Lisans programı kapsamında, Prof. Dr. İbrahim Anıl'ın danışmanlığında yürütülen “İnşaat Sektöründeki Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler ile ilgili bir araştırma” konulu, tez çalışması için hazırlanmıştır. İlgili çalışmayı tamamlayabilmek için sizin değerli görüş ve fikirlerinize ihtiyaç duymaktayız.

Aktaracağınız tüm bilgi ve görüşler bilimsel gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

S1. Faaliyet gösterdiğiniz pazarın koşullarını düşündüğünüzde seçeneklerden hangisi pazarın rekabet durumunu en iyi tanımlar?

1> Çok düşük

2> Düşük

3> Ne düşük ne yüksek

4> Yüksek

5> Çok Yüksek

S2. İnşaat sektörü için tedarik ettiğiniz ürünler hangi sınıfa girmektedir?

- 1> Yapı malzemeleri (tuğla, beton, ahşap, gaz beton, çelik, vb.)
- 2> Çatı ve cephe kaplamaları
- 3> Yalıtım Malzemeleri
- 4> Mimari malzemeler (banyo, wc, mutfak, bölme duvar, asma tavan, aydınlatma sistemleri vb.)
- 5> Boya ve yapı kimyasalları
- 6> İnşaat ve iş makineleri, yardımcı ekipmanlar (kalıp, iskele vb.)
- 7> Kapı, pencere, panjur ve kepenk sistemleri
- 8> Bina otomasyon, güvenlik, haberleşme, sistemleri
- 9> Borular
- 10> Sarf malzemeleri (vida, dübel, bağlantı elemanları, nalburiye)
- 11> Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
S3- Tedarik ettiğimiz ürünlerde kaliteli ancak en ucuz olmak için çalışıyoruz					
S4- Sadece özel müşteri ve projelere ürün tedarik ediyoruz					
S5- Müşterilerimizin talebi doğrultusunda sürekli rakiplerimizde olmayan yeni ürünler geliştirerek müşterilerimize sunuyoruz.					
S6- Mevcut pazarda ki payımızı arttırmak yerine kendimize yeni pazarlar oluşturmak için çalışıyoruz					
S7- Kaliteli ancak en ucuz ürünleri müşterilerimize satarak pazar payımızı arttırıyoruz					
S8- Pazarın tümü yerine sadece özel pazarlara hizmet veriyoruz,					
S9- Alıcısı belli standart ürünler yerine rakiplerimizde bulunmayan özel ürünler tedarik ediyoruz.					
S10- İş yapış şekillerimizi sürekli değişen müşteri isteklerine uyarlıyoruz					
S11- Pazarda rakiplerimizin önünde yer almak için, kalitemizi aynı düzeyde tutarak fiyatlarımızı sürekli daha aşağıya çekmeye çalışıyoruz					
S12 Müşteri talebi olmadan yeni ürünler/hizmetler geliştirerek sektöre yenilik getirmek için çalışıyoruz					
S13- Rakiplerimizden farklı, özel ürünler/hizmetler sunarak karlılığımızı/Pazar payımızı arttırıyoruz.					
S14 – Gelecekte başka sektörlerden firmalarla rekabet edeceğimizi düşünerek hazırlıklarımızı buna göre yapıyoruz.					
S15 – Belirli pazar/müşterilere odaklanarak satışlarımızı/karlılığımızı arttırıyoruz					
S16 – Çalışmalarımızı mevcut pazarda ki ihtiyaçları karşılamak yerine gelecekte oluşacağını düşündüğümüz ihtiyaçlara göre yapıyoruz.					
S17 – Pazar payımızı arttırmak yerine karlılığımızı arttıracak iş modelleri üzerinde çalışıyoruz					

S.18. Mevcut stratejik yaklaşımı uygulamaya başladığınızdan beri performansınıza ilişkin memnuniyet düzeyini işaretleyiniz?

Aşırı memnuniyetsizim	Memnun değilim	Ne memnunum ne değilim	Memnunum	Çok memnunum
1	2	3	4	5

S.19. Mevcut stratejik yaklaşımı uygulamaya başladığınızdan beri karlılık oranınızda ki değişimi işaretleyiniz?

Çok Düştü	Düştü	Aynı	Arttı	Çok Arttı
1	2	3	4	5

S.21. Mevcut stratejik yaklaşımı uygulamaya başladığınızdan beri satış rakamlarınızda ki değişimi işaretleyiniz?

Çok Düştü	Düştü	Aynı	Arttı	Çok Arttı
1	2	3	4	5

S.22. Mevcut stratejik yaklaşımı uygulamaya başladığınızdan beri pazar payınızdaki değişimi işaretleyiniz?

Çok Düştü	Düştü	Aynı	Arttı	Çok Arttı
1	2	3	4	5

Tedarikçi Firmaya İlişkin Bilgi Formu

S.23. Anketi yanıtlayan kişinin şirket içindeki görevi nedir?

- 1> Firma Sahibi
- 2> Yönetim Kurulu Üyesi
- 3> Genel Müdür
- 4> Genel Müdür Yardımcısı
- 5> Üst Düzey Yönetici
- 6> Yönetici
- 7> Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

S.24. Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?

- 1> 1–9
- 2> 10–49
- 3> 50–199
- 4> 200–499
- 5> 500’den fazla

S.25. Lütfen firmanızın yıllık satış tutarını belirtir misiniz?

- 1>0-1.000.000 TL
- 2>1.000.001 – 5.000.000 TL
- 3>5.000.001 – 10.000.000 TL

4>10.000.001 – 20.000.000 TL

5> >20.000.001 TL

S.26. Firmanız kaç yıldır inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir?

1>2 yıldan az

2>2-5 yıl

3>5-10 yıl

4>10-20 yıl

5> 20 yıldan fazla

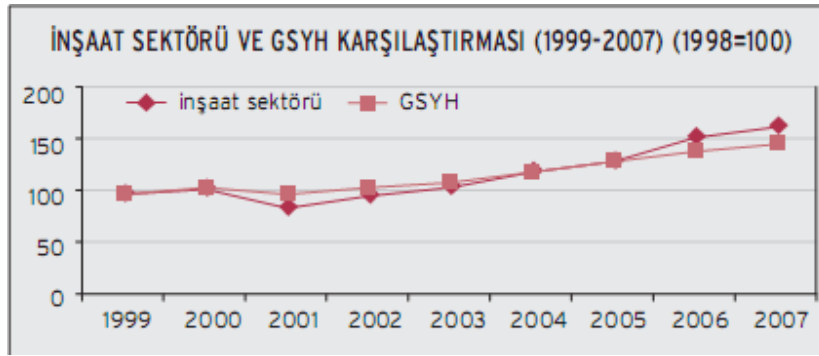
S.26. Adınız, Soyadınız?

S.27. Firma isminiz?

Vaktinizi Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim

EK 2: Türk Yapı Sektörü 2008 Raporu’na Göre Türkiye’de İnşaat Sektörü¹⁰⁷

Ekonomik yapı içerisinde, yoğun bir işgücü kullanımı, çok çeşitli mal ve hizmet üretimi sağlaması ve sosyo-ekonomik refah düzeyine getirdiği katkı nedeniyle özel bir yer ve öneme sahip olan inşaat sektörü, kendisine direkt ya da dolaylı olarak bağlı 200’den fazla alt sektörü harekete geçirme kapasitesi nedeniyle “lokomotif sektör”, büyük bir istihdam kaynağı sağlaması nedeniyle ise “sünger sektör” olarak adlandırılmaktadır. Sektöre ait hemen tüm üretimler yatırım malı sayılmakta olup sektöre girdi veya hizmet sağlayan, üretimlerini inşaat sektöründeki gelişmelerle ilişkili sürdüren alt sektörlerin de katkısıyla, GSYH içerisinde inşaat sektörünün %30’luk bir paya sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 1: İnşaat Sektörü ve GSYH Arasındaki İlişki

¹⁰⁷ Türk Yapı Sektörü Raporu, İstanbul: YEM yayınları, 2008, s. 31.

Tablo 1. Konut İhtiyacı Öngörülerinin Amaçlara Göre Dağılımı

Yıllar	Hanehalkı Artışı Kaynaklı	Kentsel Alanlar Arası Göç Kaynaklı	Yenileme Kaynaklı	Ara Toplam	Kentsel Dönüşüm Kaynaklı	Toplam
2006	368	150	76	594	125	719
2007	347	140	77	564	130	694
2008	354	130	78	562	135	697
2009	391	120	79	590	140	730
2010	367	110	80	557	150	707
2011	337	100	81	518	155	673
2012	375	90	82	547	160	707
2013	346	80	83	509	165	674
2014	353	70	84	507	170	677
2015	357	60	85	502	175	677
Toplam	3.595	1.050	805	5.450	1.505	6.955

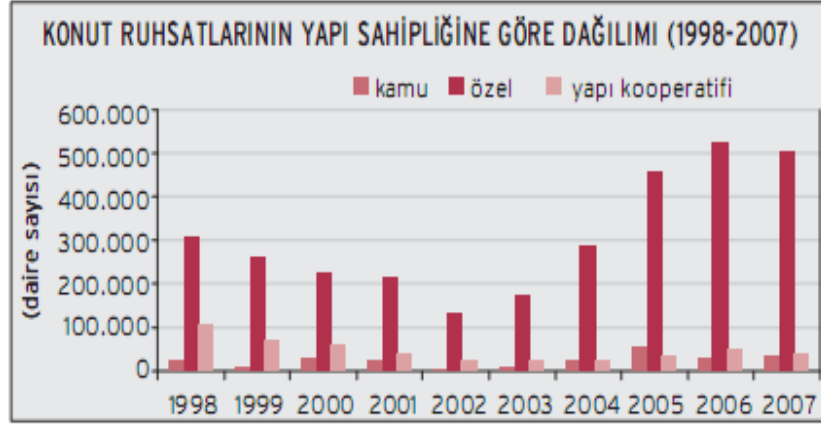
Kaynak: GYODER

Tablo 2. Türkiye Konut Sektöründe Oluşacak Gelişime Dair Tahminler

Yıllar	Türkiye Kentleşme Oranı (%)	Konut Stoğu Üretim Değeri (milyar USD)	Türkiye Kentsel Nüfusu (milyon kişi)	Ortalama Konut Büyüklüğü (m²)	Yapı Stoku (milyar m²)	Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü (m²)	Kişi Başına Konut Alanı (m²)	Oda Başına Kişi Sayısı	Kentsel Hanehalkı (Konut Sayısı)
1994	63,7	144	37,8	71,0	0,642	4,20	17	1,090	9.000
1999	65,0	220	44,1	92,6	1,102	3,70	25	0,940	11.900
2003	66,3	297	47,4	97,9	1,327	3,50	28	0,880	13.550
2010	69,0	420	55,2	108,8	1,876	3,20	34	0,790	17.250
2015	75,0	502	63,6	114,5	2,290	3,10	36	0,760	20.500

Kaynak: TÜİK/DPT

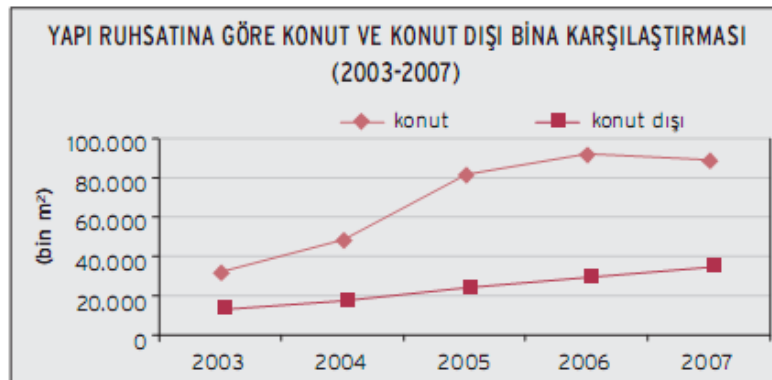
Yukarıda belirtilen ruhsatların yapı sahipliğine göre dağılımını gösteren grafik incelendiğinde, konut ruhsatlarındaki hareketliliğin genellikle özel sektör temelli olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 2. Konut Ruhsatlarının Yapı Sahipliğine Göre Dağılımı

2006 yılı verilerine göre konut yatırımlarının GSYH içerisinde payı %5,6 (cari fiyatlarla GSYH içindeki ruhsata göre konut değeri) ve sabit sermaye içindeki payı %25,2 iken, gerçekleşen tüm inşaat yatırımları içindeki payı da %58,8 olarak gerçekleşmiştir.

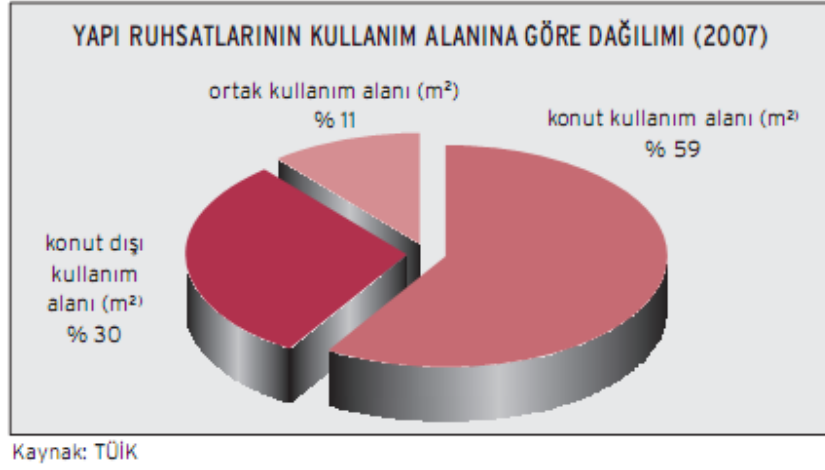
2007 yılı verilerine göre toplam inşaat yatırımları içerisinde değer bakımından payı %20 civarlarında olan konut dışı bina yatırımları 34 milyon 851 bin m² olarak gerçekleşmiştir (aynı yıl içerisinde konut yatırımları 89 milyon 282 bin m² olarak gerçekleşmiştir). Bu rakamlara göre, tüm bina yatırımları içerisinde konut dışı binaların oranı %38'dir.



Kaynak: TÜİK

Şekil 3. Yapı Ruhsatına Göre Konut ve Konut Dışı Bina Karşılaştırması

2007 yılında verilen yapı ruhsatlarına göre binaların toplam kullanım alanının %59'unun konut kullanım alanı, %11'inin ortak kullanım alanı (merdiven boşluğu, koridor vs.), %30'unun da konut dışı kullanım alanı olduğu görülmektedir.



Şekil 4. Yapı Ruhsatlarının Kullanım Alanına Göre Dağılımı (2007)

Gerçekleşmiş konut dışı binaların kullanım amaçlarına göre yüzölçümleri ise yukarıdaki grafikte görülmektedir. Altyapı yatırımlarının 2003-2007 yılları arasındaki gelişimi aşağıdaki çizelgeden incelenebilmektedir.

Tablo 3. Altyapı Yatırımlarının Gelişimi

Yıllar	Altyapı Yatırımları (cari/bin TL)	Değişim (%)	Altyapı Yatırımlarının Kamu İnşaat Yatırımlarından Aldığı Pay (cari/%)	Altyapı Yatırımlarının Kamu Yatırımlarından Aldığı Pay (cari/%)	Altyapı Yatırımlarının Sabit Sermaye Yatırımlarından Aldığı Pay (cari/%)
2003	8.574.071	-	73,59	55,82	11,08
2004	9.534.370	11,20	76,47	58,35	8,38
2005	12.333.694	29,36	75,37	57,61	9,04
2006	16.842.657	36,56	79,47	65,42	9,96
2007	18.777.463	11,49	79,27	65,33	10,20

Kaynak: TÜİK verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Daft, Richard L. **Management**. 6. Basım, USA: South Western/Thomson, 2003.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1991.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Fellows, Richard, Langford; David, Newcombe, Robert ve Urry, Sydney. **Construction Management in Practice**. UK: Longman Scientific & Technical, 1983.
- Goulding, J. **IT Management**. Manchester: University of Salford Ders Notları, 2007.
- Günaydın, H.Murat. **Toplam Kalite Yönetimi**. Meslek İçi Eğitim Kitapları Dizisi 2, İzmir: Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, 2002.
- Hamel, Gary ve Prahalad, C. K. **Geleceği Kazanmak**. Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.
- Jackson, Tim. **Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company**. New York: Plume. 1998.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan ve Whittington, Richard. **Exploring Corporate Strategy**, 8th edition, Prentice Hall.
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Langford, David ve Male Steven. **Strategic Management in Construction**. UK: Gower Publishing, 1991.
- Mintzberg, Henry. "Five Ps for Strategy", Henry Mintzberg ve J Brian Quinn (Ed.). **The Strategy Process: Concepts Context Cases** içinde. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International Editions, 1992, ss.12-19.
- Mintzberg, Henry ve Quinn, J Brian. **Readings in the Strategy Process**. USA: Pearson, 1998.
- Mintzberg, Henry. 'Five Ps For Strategy' **The Strategy Process**. Henry Mintzberg, Quinn, Brian ve Ghoshal (drl), USA: Prentice Hall, 1999.
- Porter, Michael. **Competitive Advantage**, New York: Free Press, 1985.

- Porter, Michael. **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.
- Porter, Michael. **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Free Press, 1990.
- Slywotzky, Adrian J. **Value Migration How to think several moves ahead of the competition**. USA: Harvard Business School Press, 1996.
- Quinn James, Brian. **Readings in the Strategy process: Strategies for Change**. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1998.
- Ulrich Franke (Ed.), **Managing Virtual Web Organizations in 21st Century: issues and challenges**, USA: Idea Group Publishing, 2002.
- Ülengin, Füsün; Akgüç, Öztin; Erkut, Haluk; Pamuk, Gündüz; Ülengin, Burç; Alpay, Yurdakul; Koşma, Hamza **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997.
- Ülgen, Hayri; Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yatınları, 2004.

Sürekli Yayınlar

- Açıkalın, Utku, Kuruoğlu, Murat ve Işıkdag, Ümit. “Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı”, *TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri*. Mayıs 2008, sayı: 451, ss.27-31. <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/15185.pdf> (13 Temmuz 2009)
- Alshaw, M. ve Faraj, I. “Integrated construction environments: technology and implementation”, **Construction Innovation: Information, Process, Management**. Vol.2, No.1, 2002, ss.33-51.
- Barrett, Peter. ve Sexton, Martin. “Innovation in small, project-based construction firms”, **British Journal of Management**. Vol.17, No.4, 2006, ss.331-346.
- Betts, M. “Technology planning frameworks to guide national IT policy in construction”, **Automation in Construction**. Vol.3, No.4, 1995, ss. 251-266.
- Carty, Gerald J. “Construction,” **Construction, Journal of Construction Engineering and Management**, Vol. 121, No. 3, ss. 319-328.
- Doloi, Hermanta. “Twinning motivation, productivity and management strategy in construction projects”, **Engineering Management Journal**. Vol.19, No.3, 2007, ss.30-41.
- Dulaimi, Mohammed, Ling, Florence. ve Bajracharya, Arun. “Organizational motivation and inter-organizational interaction in construction innovation in Singapore”, **Construction Management and Economics**. Vol.21, No.3, Nisan 2003, ss.307-318.
- Fernie, Scott, Leiringer, Roine ve Thorpe, Tony. “Change in construction: a critical perspective”, **Building Research & Information**. Vol.34, No.2, Mart-Nisan 2006, ss.91-103.
- Goulding, J.S. ve Alshaw, M. “Generic and Specific IT Training: A Process Protocol Model for Construction”, **Construction Management and Economics**. Vol.20, No.6, Eylül 2002, ss.493-505.
- Mintzberg, Henry. “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”, **California Management Review**. Vol. 30, No.1, 1987, ss.11-22.
- Howcroft, Debra ve Light, Ben. “Reflections on Issues of Power in Packaged Software Selection”, **Information Systems Journal**. Vol.16, No.3, 2006, ss.215-235.

- Irani, Zahir ve Love, Peter. "The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems", **Journal of Management Information Systems**. Vol.17, No.3, 2001, ss.161-177.
- Kagioglou, M., Cooper, R. ve Aouad, G. "Performance management in construction: a conceptual framework", **Construction Management and Economics**. Vol.19, No.1, 2001, ss.85-95.
- Lim, Jay Na ve Ofori, George. "Classification of Innovation for Strategic Decision Making in Construction Businesses", **Construction Management and Economics**. Vol.25 No.9, 2007, ss.963-978.
- Love, P.E.D, Irani, Z. An Exploratory Study of Information Technology Evaluation and Benefits Management practices of SMEs in the Construction Industry. **Information & Management**. Vol.42, No.1, Aralık 2004, ss.227-242.
- Mutluay, Semra ve Çıracı, Murat. "İnşaat proje sisteminde eşzamanlı mühendislik modeli", *Mimarlık, planlama, tasarım*. Eylül 2006, Cilt:5, Sayı:2, Kısım:1, ss.71-82. http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-a_2006_5_2_HS_Mutluay.pdf (21 Ağustos 2009).
- Rodoplu, Didem. "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", **Review of Social, Economic & Business Studies**. Vol.3, No.4, 2004, ss.251-273.
- Smithers, Guinevere ve Walker, Derek. "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals". **Construction Management and Economics**. Vol.18, No.7, 2000, ss.833-841.
- Stewart, Rodney ve Mohamed, Sherif. "Evaluating the value IT adds to the process of project information management in construction", **Automation in Construction**. Vol.12, No.4, Temmuz 2003, ss.407-417.
- Stewart, Rodney, Mohamed, Sherif ve Marosszeky, M. "An empirical investigation into the link between information technology implementation barriers and coping strategies in the Australian construction industry", **Construction Innovation: Information, Process, Management**. Vol.4, No.3, 2004, ss.155-171.
- Taş, Elçin; Irlayıcı, Fatma Pınar (2007) "A survey of the use of IT in building product information acquisition in Turkey" **ITCON**, Vol. 12, ss. 323 – 335.
- Tatum, C.B. "Technology and competitive advantage in civil engineering", **Journal of Professional Issues in Engineering, American Society of Civil Engineers**. Vol.114, No.3, July 1988, ss.256-264.

Tezler

- Hoşkara, Ercan. “Ülkesel Koşullarda Uygun Sürdürülebilir Yapım İçin Stratejik Yönetim Modeli”, **Doktora Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, 2007.
- Özgün, Banu. İnşaat İşletmeleri İçin Strateji Formülasyonuna Yönelik Bir Model, **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- Benli, Nihal. Türkiye’deki İnşaat Firmalarının Malzeme Yönetimi Kullanımı Üzerine Bir Uygulama, **Yüksek Lisans tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Köseokur, Halil. İnşaat Sektöründe Yapay Sinir Ağları Yardımıyla Alt Yüklenici Seçimi, **Yüksek Lisans tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Saraçoğlu, Mehmet Eser. Türkiye İnşaat Sektörünün Ekonomik Analizi, **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul. 2003.
- İrleyıcı, Fatma Pınar. İnşaat Firmalarının Rekabet Avantajı Sağlamasında Enformasyon Teknolojilerinin Stratejik Kullanımı, **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Diğer Yayınlar

Bulu, Melih, Eraslan, İ.Hakkı ve Şahin, Özlem. “Elmas (diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet analizi”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**. Eskişehir. 25 - 26 Kasım 2004, ss.143-153.

Aktan, Can, Coşkun. *Geleceği Kazanmanın Yolu : Stratejik Yönetim*.(t.y.) <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh278.pdf> (23 Temmuz 2009)

Etymology Dictionary (2010) “Strategy,” <http://www.etymonline.com/index.php?search=strategy&searchmode=none> (3 Haziran 2010).

Ghemawat, Pankaj “How Business Strategy Tamed the "Invisible Hand,” Business History Review, 76 (1), 2002, <http://hbswk.hbs.edu/item/3019.html> (5 Haziran 2010).

İnşaat malzemesi Sanayicileri Derneği (İMSAD), **İnşaat sektörü ve inşaat malzemeleri sanayisi, Ekonomik Değerlendirme ve Öneriler**, İstanbul, 2007.

Türkiye İstatistik Kurumu (2010) “Türkiye İstatistik Yıllığı – 2009”, <http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf>, (7 Haziran 2010).

University of New Mexico (2010) “What is Construction Engineering?” <http://www.unm.edu/~civil/whatconstengg.html> (6 Haziran 2010).

Yapı Endüstri Merkezi, **Türk yapı sektörü raporu 2008**, İstanbul, 2008.