

İNŞAAT İŞLETMELERİNDE KAYNAK TABANLI STRATEJİK YÖNETİM

Gül Polat¹, Gülen Alp², Befrin Neval Bingöl³

Özet

Stratejik yönetim; bir organizasyonun hangi alanlarda faaliyet gösterdiğini, varlık nedenini, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılabilceğini gösteren uzun ve karmaşık bir süreci ifade eder. Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı ile birlikte stratejik yönetim işletmeler açısından büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yönetim bu açıdan işletmelere, güçlü rakipleriyle nasıl yarışabileceklerini ve kendilerine rekabet avantajı sağlayabilmek için ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini gösteren bir araştırma alanı olarak düşünülebilir. Literatürde stratejik yönetim sürecinde kullanılan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar içerisinde inşaat sektörüne uygulanabilirliği açısından en uygun olanı ‘Kaynak Kullanımına Dönük Strateji’ dir. Kaynak tabanlı bakış açısı, işletmelerin fiziksel ve ölçülemeyen değerlerini bir bütün olarak ele alan ve işletmenin ekonomik şartlarına bağlı bir bakış açısıdır. İyi yapılmış bir kaynak planlaması işletmenin bugününü ve geleceğini yönlendirmesinde önemli rol oynar. Bu araştırmada, Türk yüklenici inşaat işletmelerinin stratejik yönetim yaklaşımları kaynak tabanlı bakış açısı ile incelenmiştir. Kaynak tabanlı bakış açısının Türk yüklenici inşaat işletmeleri tarafından ne ölçüde benimsendiğini belirlemek amacıyla 43 yüklenici inşaat işletmesine 34 sorudan oluşan bir anket yapılmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, yüklenici inşaat işletmelerinin çoğunluğunun alt yükleniciler ile kurulan ilişkileri, organizasyon yapısını ve bilgi birikimini kendilerine rekabet avantajı olarak gördükleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Stratejik yönetim; kaynak tabanlı bakış açısı; rekabet avantajı.

Giriş

Değişen ve gelişen piyasa koşullarının etkisi, yüklenici inşaat işletmelerinin sektördeki paylarını korumak ve pazar paylarını artırmak için geleneksel yönetim biçimlerini değiştirmeye yöneltmektedir. Küreselleşen dünyadaki hızlı teknolojik ilerleme, yeni pazarların oluşumunu ve pazardaki müşteri beklentilerinin sürekli yükselmesini tetiklemektedir. İşletmeler de bu pazarda var olmak için güçlü rekabet avantajlarına sahip olmak zorundadırlar. Rekabet ortamının yoğunlaşması, işletmeleri stratejik düşünmeye, stratejik plan yapmaya ve stratejik kararlar almaya doğru iter. Bu

¹ İTÜ İnşaat Fakültesi, 34469, Maslak, İstanbul. Tel: (212) 285 37 37,
E-posta: polatgu@itu.edu.tr

² İTÜ İnşaat Fakültesi, 34469, Maslak, İstanbul. Tel: (212) 285 37 37,
E-posta: glnlp@hotmail.com

³ İTÜ İnşaat Fakültesi, 34469, Maslak, İstanbul. Tel: (212) 285 36 53,
E-posta: bbingol@itu.edu.tr

kapsamda, eskiden daha çok askeri terminolojide ‘orduya yön vermek’ anlamında kullanılan ‘strateji’, günümüzde yönetim biliminde önem kazanarak ‘bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar’ olarak yorumlanarak kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 1999). Yönetim biliminde özellikle işletmelerin ya da işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, işletmeleri öncelikle kendi stratejik planlarını oluşturmaya daha sonrasında ise kendilerine özgü stratejik yönetim disiplini geliştirmelerine yönlendirmiştir. Dünyada 1980’li yıllarda ‘stratejik yönetim’ özel sektörde büyük holding ve çok uluslu şirketler tarafından kullanılan bir disiplinken, 1990’lı yıllarda daha geniş kesimler tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Aktan, 1999). Bu çalışmada, Türkiye’deki inşaat işletmelerinin stratejik yönetim ve planlama açısından nerede durdukları, inşaat işletmeleri için uygun olduğu kabul edilen kaynak tabanlı stratejik yönetim bakış açısıyla incelenmeye çalışılmıştır.

Stratejik Yönetim

Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletmenin iç ve dış çevresini sürekli analiz etme, amaçları belirleme, bu amaçlara ulaştıracak faaliyetleri planlama ve gerekli kaynakları belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yönlendirmektir (Uysal, 2010). Stratejik yönetim ise işletmenin dış çevre (rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, araçlar, tedarikçiler, vb.) analizi, işletmenin çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve hedeflerinin belirlenmesi sürecidir. Aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli planlanmanın, organizasyonun ve koordinasyonun yapılması da bu sürecin önemli bir parçasıdır (Uysal, 2010). Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyerek, rakiplerine üstünlük sağlamak için işletmenin kaynaklarının en doğru şekilde kullanılmasını ve doğru dağıtımını planlamayı sağlar. Stratejik yönetim ana hatlarıyla üç evreden oluşur; bu evreler stratejik planlama, işletme için uygun olan stratejinin uygulanması ve uygulanan stratejinin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu evrelerin ilki olan stratejik planlama, işletmenin geleceği açısından temel kararların alındığı evre olup, işletme için gerekli analizlerin yapılıp stratejilerin geliştirildiği süreçtir (Aksakaloğlu, 2008).

Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan hedeflere ulaşmak için üst düzey yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır (Eren, 2005). Bu tanımla genişletirsek, stratejik planlama; işletmelerin mevcut durumunu, misyon ve temel ilkelerini göz önüne alarak, geleceğe dair bir vizyon oluşturma, bu vizyona uygun hedefler saptanması ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek başarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Alp, 2010). Stratejik planlama, kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği durum arasındaki yol ve stratejik yönetimin tasarlandığı evredir. Bu evrede işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili analizler yapılarak, işletmeye yön verebilecek stratejiler geliştirilir. Bu stratejilerin geliştirilebilmesi için işletmenin kaynak analizleri de yine bu evrede yapılır. Bu analizler sonucunda, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, yapılan kaynak analizi ile doğru kaynak planlanması ve dağıtımına yönelik stratejiler oluşturulur.

Stratejik Analiz

Stratejik analiz, strateji oluşturmasının ilk aşamasıdır (Dinçer, 1991). Stratejik analiz sonucunda elde edilen veriler strateji oluşumuna fayda sağladığı kadar gelecekte işletme içinde yapılabilecek değişiklik ve düzenlemelere de katkı sağlar. Stratejik analiz, dış çevre analizi ve işletme analizi (iç çevre) olarak iki başlık altında incelenir. Dış çevre analizi, işletmenin içinde bulunduğu ya da bulunulması düşünülen çevrenin yapısını incelerken, işletme iç analizi ise, işletmenin iç dinamiklerini, becerilerini, iç uyumunu, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan analizdir (Aksakaloğlu, 2008). Stratejik analizlerin hızlı ve doğru yapılabilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler arasında inşaat sektörünün kendine özgü yapısına en uygun olanları, kaynak tabanlı yaklaşım ve değer zinciri yöntemleridir. Bu çalışma kapsamında, inşaat işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için bu iki analiz yönteminden kaynak tabanlı yaklaşım kullanılacaktır.

Kaynak Tabanlı Bakış Açısı

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, işletmenin rakipleriyle karşılaştırılmasında güçlü ya da zayıf görüntü veren olgu işletmenin sahip olduğu kaynaklarıdır (Eren, 2005). İşletmeler için bu kaynaklar sahip oldukları varlıklar, bilgiler ve becerilerdir. Penrose (1959)'a göre işletme kaynakları dört ana grup altında toplanabilir. Bunlar; değerlilik, nadir olma, taklit edilebilirlik ve örgütlenmedir. Değerlilik, sahip olunan kaynağın işletmeye rekabet avantajı sağlamasıyla ilgili olup kaynak işletmeyi rakiplerinden üstün kılabildiği ölçüde değerli sayılır. Kaynağın rakip işletmeler tarafından kolay elde edilememesi nadir olabilme ile ilgilidir. Taklit edilebilen kaynak işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasını engeller ve o kaynağı değersiz kılar. Kaynağı etkili ve başarılı kullanma işletmenin örgütlenme becerisinin göstergesidir. Kaynakların değerlilik, nadir olma, taklit edilebilirlik ve örgütlülük ölçütlerine göre sınıflandırılmasından sonra çevre analizleri de dikkate alınarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Güçlü ve zayıf yön analizinin ardından işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayacak stratejiler belirlenir (Aksakaloğlu, 2008). Piyasadaki dinamik değişim, rekabet koşullarının da sürekli değişmesine yol açtığından strateji belirlenirken kaynak kullanımı gelecekte meydana gelebilecek olan değişiklikleri öngörerek planlanmalı ve değişen şartlara göre planlar yenilenebilmelidir. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmek için, işletmelerin kaynak yatırımlarını sürekli kılması ve kaynaklarını sürekli olarak yenilemesi gerekir. Rekabet avantajı sağlayacak niteliklere sahip olmak pazara, rakiplerine göre daha nitelikli veya daha ucuz mal veya hizmet temin etmekle mümkündür. İşletmeler ancak kaynaklarını etkin kullanma becerisini göstererek bu rekabet avantajına sahip olabilirler. Bunun yanı sıra, gelişen teknolojiyi takip etmek işletmelere kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu bağlamda, teknoloji de stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Kaynak Tabanlı Bakış Açısıyla Strateji Geliştirme

1980'li yıllarla birlikte strateji kavramının yayılması ile farklı bakış açıları oluşmuştur. Kaynak tabanlı bakış açısı da bu yaklaşımlardan biridir (Lopez, 2006). Bu yaklaşımda strateji belirlemek için kaynak analizi ve işletmenin becerilerinin doğru tanımlanması gereklidir. Kaynak tabanlı yaklaşımda, kaynaklar işletme tarafından strateji geliştirme ve uygulama amacıyla girdi olarak kullanılırken; işletmenin becerileri ise kaynakları örgüt amaçları için düzenleyerek doğru kullanabilmektir (Amit ve Shomaker, 1993). Bu yaklaşımda, kaynakların tekil olarak sağladığı avantajlar kadar, kaynakların bütünsel olarak sağladığı avantajlar da önemlidir.

Genel olarak kaynak tabanlı analiz, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak olan nadir, taklit edilemeyen ve değerli olan kaynakları ön plana çıkarmaktadır. Kaynağın değerlendirilmesinin ardından işletmenin becerileri incelenir. İşletme becerileri, yenilik yapma, pazar yönetim becerisi ve üretim becerisi olarak üç grupta toplanabilir. Beceriler ve kaynaklar arasında stratejik bağın kurulabilmesi için işletmenin hedefleri veya anahtar başarımları olmalı ve bu başarımlara ulaşması gerekmektedir. Anahtar başarımları yine becerilerle ilişkilendirerek üç gruba ayırabiliriz; yeni ürün geliştirme başarımları (ürün geliştirme, maliyeti yönetimi), pazarlama başarımları (marka tanımı, marka saygınlığı, müşteri sadakati), ve üretim başarımları (kalite, uygun maliyette üretim). Bu başarımlar işletmenin pazara yaklaşımını belirlerken, aynı zamanda becerilerini oluşturmak için kullandığı araçlardır. Başarımların belirlenmesi, işletmenin kullandığı kaynaklar ve pazarın durumu ile ilişkilidir. Rangone (1999) işletmenin becerilerini ve başarımları belirledikten sonra işletmenin analizi yöntemi için beş basamak tanımlamıştır. Bunlar:

- 1) İşletmenin stratejik niyetinin, üzerinde yoğunlaşacağı becerilerin ve anahtar başarımlarının belirlenmesi,
- 2) Anahtar başarımları etkileyen kaynakların seçimi,
- 3) Kaynakların stratejik değerlerinin belirlenmesi,
- 4) Kaynakların işletmenin stratejik niyetine uyumluluğunun belirlenmesi,
- 5) Stratejik seçeneklerin belirlenmesi: işletmenin kaynaklarının yapısı bu aşamada incelenerek stratejik kararlar alınır.

İnşaat işletmelerinde kullanılan kaynaklar projeden projeye değişiklik göstermekte olup proje bitiminde bazı kaynaklar atıl duruma dönüşebilmektedir. İnşaat işletmelerinde genel bütçe işletmenin büyüklüğü ile ilgili olup, işletme üstlendiği her proje için ayrı kaynak alımı yerine kiralama yoluna giderek harcama kayıplarını önlemeye çalışır. İnşaat sektöründe kullanılan ekipmanlar basit, elle kullanılabilen ve çok amaçlıdır (Güner, 2003). Kısıtlı bütçeli işletmeler araç, malzeme ve insan kaynakları gibi kaynakları proje bazında kiralarlar. İnşaat işletmeleri için yapılan kaynak analizi, çoğunlukla işletmenin sahip olduğu kaynakların değerleri üzerinden değil kaynakların nasıl kullanıldıkları üzerinden yapılır. İnşaat işletmeleri için geliştirilecek stratejilerde becerilerin daha önemli olduğu söylenebilir. İnşaat işletmeleri becerilerini iyi analiz ederek geliştirdikleri sürece pazarda sürdürebilir rekabet avantajı sağlarlar. Genel

algının aksine günümüzde gelişmiş işletmelerin yanında, daha küçük ölçekli işletmeler de benzer vizyonla rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek için stratejik yönetim uygulamaktadırlar. Bu araştırmada, kaynak tabanlı bakış açısıyla şekillendirilen stratejik yönetim anlayışının sektördeki işletmeler tarafından ne ölçüde anlaşıldığını irdelenmek istenmektedir. Bu çalışma, Türkiye'deki yüklenici inşaat işletmelerinin kaynak tabanlı stratejik yönetim açısından nerede durduklarını; kaynak tabanlı yönetimi nasıl kullandıklarını, ve işletmelerin kaynak planlaması yaparken hangi tür kaynaklarını stratejik rekabet avantajı yakalamak için daha öne çıkardıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırma Metodolojisi

Türkiye'deki inşaat işletmelerinin kaynak tabanlı bakış açısını ne kadar benimsediklerini ve bu bakış açısının inşaat işletmelerine rekabet avantajı getirip getirmediği yapılan bir anket ile araştırılmıştır. Hazırlanan anket 9 bölüm ve toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Bu anket hazırlanırken Warszawski (1996)'nin 'İnşaat Şirketlerinde Stratejik Planlama' isimli çalışmasından yararlanılmıştır. Warszawski (1996), inşaat işletmelerinde stratejik planlama yapmak için dört ana basamak olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki öncelikle işletmenin misyonun belirlenmesi; ikincisi işletmenin iş çevresinin analizi; üçüncü basamak olarak işletmenin kaynak analizinin yapılması; ve dördüncü basamakta ise işletme için strateji geliştirmektir. Kaynak analizini yedi grupta inceleyen anılan çalışmada, işletmenin ana kaynakları; yapım kapasitesi, tedarik sistemi, pazarlama sistemi, organizasyon altyapısı, teknik personel, işletmenin bilgi birikimi, ve işletme finansmanı başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Bu araştırma için anket soruları hazırlanırken, Warszawski (1996)'nin inşaat işletmelerinin kaynak analizi için hazırladığı sorulardan yararlanılmış ancak anılan çalışmadaki sorular Türk İnşaat Sektörünün kendine özgü yapısına uyarlanmış ve sektör çalışanlarının sosyo-kültürel yapısı göz önünde bulundurularak kısaltılıp sadeleştirilmiştir. Anket soruları dokuz ana grup altında kaynak analizini değerlendirirken, işletmelerin hangi özelliklerini ortaya çıkararak pazarda rekabet avantajı sağladıkları sorusuna da yanıt aranmıştır. Aynı zamanda bu anket çalışmasıyla, işletmelerin stratejik planlamayı hangi düzeyde uyguladıkları da araştırılmıştır. Anket soruları aşağıdaki dokuz başlık içinde gruplandırılarak hazırlanmıştır.

1- İşletmelerin Genel Özellikleri: Bu özellikler 4 soru sorularak araştırılmıştır. Bu sorular: işletmede çalışan teknik personelin sayısı; işletmenin son beş yıl içinde yurt içi projelerinin toplam tutarı; işletmenin son beş yıl içinde yurt dışı projelerinin toplam tutarı; ve işletmenin üyesi olduğu mesleki kuruluşların neler olduğu şeklindedir.

2- Yapım Kapasitesi: Bu başlık altında toplam 5 soru sorulmuştur. Bu sorular: işletmenin bugüne kadar tamamladığı proje tiplerinin neler olduğu; işletmenin uzmanlaştığı yapım tekniklerinin neler olduğu; işletmenin alt yüklenicilerle çalışıp çalışmadığını; projelerin ne kadarlık bir kısmında alt yüklenicilerle çalışıldığını; ve

işletmelerin üstlendikleri her proje için ayrı bir bütçe ve zaman çizelgesi hazırlayıp hazırlamadıklarını öğrenmeyi hedefler.

3- *Tedarik Sistemi*: Anketin bu kısmında tedarikçi sistemi ile ilgili özellikler toplam 5 soruyla incelenmiştir. Bu sorular: işletmelerin farklı projelerde farklı tedarikçilerle çalışma eğiliminin ne seviyede olduğu; tedarikçi seçilirken işletmelerin hangi kriterlere göre değerlendirme yaptığı; işletmenin kendisinin bir ürün veya ürün grubu üretip üretmediği; işletmenin çalıştığı tedarikçilerin performansını değerlendirmek amacıyla bir veri kayıt tabanı kullanıp kullanmadığı; ve işletmenin ekipmanlarını nasıl temin ettiği şeklindedir.

4- *Pazarlama*: İnşaat işletmelerinde pazarlama stratejisi müşteri odaklıdır. İşletmenin amacı, müşteriyi elinde tutmak için işletmenin becerileri hakkında bilgilendirme ve işletmeyle iş yapmak için müşteriyi ikna etmektir. İnşaat işletmelerinde pazarlama yapısını analiz etmek için 3 soru hazırlanmıştır. Bu sorular: işletmenin aynı müşteriyi birden fazla ne sıklıkla çalıştığı; işletmenin pazarlama aracı olarak hangi özelliklerini ortaya çıkardığı; ve işletmenin bir pazarlama departmanına sahip olup olmadığı şeklindedir.

5- *Organizasyon Yapısı*: İşletmelerin organizasyon yapısı toplam 6 soru ile araştırılmıştır. Bu sorular: işletmenin organizasyon şemasının olup olmadığı; organizasyon şemada yer alan her birimin görev ve sorumluluk tanımlarının net olarak yapıp yapılmadığı; organizasyon şemasında yer alan her birimin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri; işletmenin planlama ve planları uygulamaya yönelik resmi bir prosedürünün olup olmadığı; işletmenin organizasyon yapısı yeni projelere hızlı ve etkili olarak girebilmek için ne derecede uygun olduğu; ve işletmenin mal sahibi tarafından yapılan değişikliklere projenin devam ederken ne ölçüde adapte olduğunun belirlenmesi şeklindedir.

6- *Personel*: İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı en önemli kaynaklardandır. İşletmenin personel yapısını incelemek için bu bölümde 3 soru sorulmuştur. Bu sorular: işletmenin kendi bünyesinde işçi statüsünde eleman istihdam edip etmediği; işletmede çalışanların ortalama olarak ne kadar süredir o işletmede çalıştığı; ve çalışanların sektördeki tecrübelerinin süresinin saptanmasına yöneliktir.

7- *Finansman*: İşletmenin finansal konumu önemli bir stratejik değer olup, işletmenin gerçekleştirmek istediği stratejik planlamanın kaynak yatırımıdır. İşletmelerin finansal durumunu analiz amaçlı 3 soru hazırlanmıştır. Bu sorular: işletmenin sermaye yapısının yüzde cinsinden değerleri (Kısa vadeli borçlar/ Uzun vadeli borçlar/ Öz sermaye); işletmenin kısa dönemli finansmanının hangi kaynaklardan sağlandığı; ve işletmelerde uzun dönemli yatırım planları yapıp yapılmadığı şeklindedir.

8- *Bilgi Birikimi*: Bilgi birikimi kapsamında işletmenin performans ölçütü yapımı, kapsamı ve teknolojisi karmaşık olan projelerle başa çıkabilme yeteneğidir. Bu bölümde işletmenin bilgi birikimini ne kadar rekabet avantajı olarak kullandıklarını ölçmek için 3 soru hazırlanmıştır. Bu sorular: işletmenin kaç seneden beri sektörde bulunduğu; işletmenin son beş yıl içinde teklif verdiği ihalelerin yüzde olarak kaçını üstlendiği; ve

işletmenin planlama, muhasebe, finans kontrolü, kalite kontrolü gibi fonksiyonları yapacak bilgisayar sistemine (ERP, veri tabanları) sahip olup olmadığı şeklindedir.

9- *İş Ortaklığı*: Anketin bu kısmında işletmelerin iş ortaklıklarına bakış açısını analiz etmek için işletmelere 2 soru sorulmuştur. Bu sorular: işletmenin yerli bir işletme ile stratejik ortaklığa nasıl baktığı; ve işletmenin yabancı bir işletme ile yabancı ortaklığa nasıl baktığı şeklindedir.

Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Önceki bölümlerde ayrıntısı ile açıklanan kapsamlı literatür araştırması sonucunda hazırlanan 34 sorudan oluşan bu anket, 43 tane rastgele seçilen yüklenici inşaat işletmesine gönderilmiş olup teknik ofiste çalışan inşaat mühendis/yüksek mühendisleri tarafından doldurularak geri dönüşümü sağlanmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları aşağıda sunulmuştur.

1- *İşletmelerin Genel Özellikleri*; ankette işletmelerin çalıştırdıkları teknik personel sayısı sürekli ve proje bazlı olarak iki ayrı seçenekte değerlendirilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %49'unun sürekli çalıştırdıkları personel sayısı 1-19 kişi; %56'sının proje bazlı çalıştırdıkları teknik personel sayısı ise 1-19 kişi aralığındadır. İşletmelerin yurt içinde tamamladıkları projelerin toplam tutarlarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde; ankete katılan işletmelerin %47'sinin 0-50 milyon Amerikan Doları aralığında, %30'unun ise tamamladıkları proje bütçelerinin 100-400 milyon Amerikan Doları aralığında olduğu görülmüştür. İşletmelerin yurt dışında tamamladıkları projelerin toplam tutarlarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde; işletmelerin %44'ünün yurt dışı projesinin olmadığı, yurt dışı projesi olan işletmelerin ise toplam bütçelerinin %23'ünün 0-50 milyon Amerikan Dolar aralığında seyrettiği belirlenmiştir. İşletmelerin üyesi olduğu kuruluşlar araştırıldığında şaşırtıcı olarak ankete katılan işletmelerin %54'ünün herhangi bir mesleki kuruluşa üye olmadıkları anlaşılmıştır.

2- *Yapım Kapasitesi*; işletmenin tamamladığı proje tipleri ile ilgili soruya alınan yanıtlar incelendiğinde ankete katılan yüklenici inşaat işletmelerinin %70'inin konut inşaatı alanında, %42'sinin ticari yapı alanında, %37'sinin endüstriyel yapı alanında, %28'inin özel yapılar, ve %23'ünün altyapı inşaatları alanında faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. İşletmelerin uzmanlaştıkları yapım teknikleri incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %81'inin geleneksel (betonarme) yapım tekniğinde, %49'unun çelik yapım tekniğinde, %42'sinin tünel-kalıp yapım tekniğinde, %21'inin prefabrik yapım tekniğinde, ve %2'sinin ahşap yapım tekniğinde uzmanlaştıkları görülmüştür. İşletmeler uzmanlaştıkları yapım tekniklerinin kendilerine rakipleri karşısında ne ölçüde avantaj sağladığı sorulduğunda; ankete katılan işletmelerin %37'si bu tekniklerin bazen avantaj sağladığını, %23'ü her zaman avantaj sağladığını, ve %2'si hiç avantaj sağlamadığını belirtmişlerdir. Yüklenici inşaat işletmelerinin alt yüklenicilerle olan ilişkileri incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %95'i alt yüklenicilerle çalışmaktadırlar. Alt yüklenicilerle çalışma oranları irdelendiğinde ise ankete katılan işletmelerin %39'u

projelerin %0 ile %20'lik kısmında alt yüklenicilerle çalışırken, %10'u üstlendikleri projelerin %80 ile %100'lük kısmında alt yüklenicilerle çalışmaktadırlar. İşletmelerin alt yüklenicilerle çalışma sıklığına ilişkin yapılan değerlendirmede; ankete katılan işletmelerin %54'ü sık sık alt yüklenicilerle çalışmayı tercih ederken, işletmelerin %26'sı her zaman alt yüklenicilerle çalışmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir. İşletmelerin üstlendikleri her proje için bir bütçe ve zaman çizelgesi hazırlayıp hazırlamadıkları sorulduğunda ankete katılan işletmelerden %93'ü olumlu cevap vermiştir.

3- *Tedarik Sistemi*; işletmelerin farklı projeler için farklı tedarikçilerle çalışma sıklıklarının ne olduğu sorulduğunda ankete katılan işletmelerin %51'i aynı tedarikçiyle bazen çalıştıklarını, %40'ı ise nadiren aynı tedarikçiyle çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Tedarikçi seçim kriterleri sorulduğunda ankete katılan işletmelerin %42'si bu seçimde tedarikçinin malzeme sağlama kapasitesine sık sık dikkat ettiklerini; %56'sı tedarikçinin güvenilirliğine her zaman dikkat ettiklerini; %56'sı teklif edilen indirim oranına her zaman dikkat ettiklerini; %48'i malzemenin zamanında teslimine her zaman dikkat ettiklerini; %47'si malzeme kalitesine her zaman dikkat ettiklerini; ve %40'ı ödeme koşullarının uygunluğuna sık sık dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin kendi ürettikleri bir ürün veya ürün grubu olup olmadığına ilişkin soruya %19 oranında olumlu cevap alınmış; üretim sebepleri incelendiğinde ise üretim yapan işletmelerden %63'ünün bu şekilde üretimin daha hızlı olduğunu neden olarak gösterirken, %13'ü ise yurt içindeki yasal mevzuatı neden olarak göstermişlerdir. İşletmelerin tedarikçi performanslarını veri tabanında kayıt altına alıp almadıkları sorulduğunda, ankete katılan işletmelerin %42'si tedarikçi performansı kaydı tuttuklarını ve sonraki projelerde bu kayıt tabanından faydalandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin yapım ekipmanlarını nasıl temin ettikleri sorusuna ankete katılan işletmelerin %40'ı kendi ekipmanlarını kullandıklarını ve yine %40'ı ise kiralama yoluyla ekipmanları temin ettiklerini ifade etmişlerdir.

4- *Pazarlama*; işletmelerin pazarlama stratejisi araştırılırken öncelikle aynı müşteriyle ne sıklıkta çalıştıkları incelenmiş; ankete katılan işletmelerden %42'si bazen aynı müşteriyle çalıştıklarını belirtirken, %30'u ise çoğunlukla aynı müşteriyle çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin öne çıkardıkları pazarlama araçları irdelendiğinde; ankete katılan işletmelerden alınan cevaplar doğrultusunda %56'lık oranla ürün kalitesinin, %51'lik oranla hizmet kalitesinin, %54'lük oranla fiyat avantajının, ve yine %54'lük oranla insan kaynaklarının işletmeler tarafından pazarlama aracı olarak öne çıkarıldığı sonucuna varılmıştır. İşletmelere pazarlama departmanları olup olmadığı sorulduğunda ise ankete katılan işletmelerin %33'ü pazarlama departmanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

5- *Organizasyon Yapısı*; işletmelere organizasyon şemalarının olup olmadığı sorulduğunda, ankete katılan işletmelerin %56'sı organizasyon şemalarının olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyon şemasındaki her birimin görev ve sorumluluk tanımlarının açık ve anlaşılır olup olmadığı sorusuna, ankete katılan işletmelerin %56'sı olumlu cevap vermiştir. Organizasyon şemasındaki her birimin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri incelendiğinde; ankete katılan işletmelerin %40'ında görev ve sorumlulukların hiç yerine getirilmediği, %28'inde ise görev ve sorumlulukların sık sık yerine getirildiği tespit edilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %21'inde planlama ve

planlamaya yönelik resmi prosedürler bulunmaktadır. İşletmelerin organizasyon yapısının yeni projelere hızlı ve etkili olarak girmelerine ne ölçüde uygun olup olmadığı sorulduğunda; ankete katılan işletmelerin %37'si mevcut organizasyon yapılarıyla sık sık yeni projelere hızlı ve etkili olarak girdiklerini belirtmişlerdir. Mal sahibi tarafından yapılan değişikliklere proje devam ederken işletmelerin ne ölçüde adapte oldukları araştırıldığında ise ankete katılan işletmelerin %58'i bu duruma sık sık adapte olabildiklerini ifade etmişlerdir.

6- Personel; ankete katılan işletmelerin %88'i kendi bünyelerinde işçi istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. İşçi istihdam eden işletmelerin %53'ü ortaya çıkarılan işin kalitesinin orta düzeyde, %53'ü işçi verimliliğinin orta düzeyde, %45'i ise işçi sürekliliğinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerde çalışan personelin ortalama olarak kaç yıldır o işletmede çalıştığı incelendiğinde; ankete katılan işletmelerin %40'ında idari kadronun 10 senenin üstünde aynı işletmede çalıştıkları, %49'unda teknik kadronun 1-5 sene arasında, %40'ında ise işçi kadrosunun 5-10 sene arasında aynı işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. İşletmelerde çalışan personelin sektördeki iş tecrübeleri incelendiğinde; ankete katılan işletmelerin %56'sında idari kadronun ortalama 10 senenin üstünde iş tecrübesine sahip oldukları, %42'sinde teknik kadronun ortalama 5-10 sene arasında, ve %44'ünde ise işçi kadrosunun ortalama 5-10 sene arasında iş tecrübesine sahip oldukları belirlenmiştir.

7- Finansman; Ankete katılan işletmelerin %40'ı kısa dönemli finansmanını kendi öz kaynaklarından, %33'ü kısa vadeli banka kredilerinden, %14'ü factoring kullanarak, ve %7'si ise uzun vadeli banka kredisi kullanarak temin ettiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin uzun dönemli yatırım planları irdelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %67'si uzun dönemli yatırım planı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yatırım planlarının neler olduğu incelendiğinde ise %33'ünde iş makinası yatırımı şeklinde, %28'inde demirbaş, %21'inde arsa, ve %9'unda gayrimenkul yatırımı şeklinde olduğu belirlenmiştir.

8- Bilgi Birikimi; işletmelerin sektördeki deneyimi incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %30'u 10-20 sene arasında, %28'i 20 senenin üzerinde, %23'ü 5-10 sene arasında, ve %19'u ise 1-5 sene arasında inşaat sektöründe faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin son beş yılda teklif verdikleri ihalelerin yüzde kaçını üstlendikleri sorulduğunda, ankete katılan işletmelerin %26'sı son beş yılda katıldıkları ihalelerin %10'undan azını, %26'sı %10-30'unu, %26'sı %30-50'sini, %11'i %50-70'ini, ve %11'i %70'den daha fazlasını kazandıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelere bakıldığında; ankete katılan işletmelerin %95'i yurt içinde ve %53'ü yurt dışında faaliyet gösterdikleri görülmüştür. İşletmelerin planlama, muhasebe, finans kontrolü ve kalite kontrolü gibi fonksiyonları gerçekleştirebilecekleri bilgisayar sistemlerine (ERP, veri tabanları) sahip olup olmadıkları sorulduğunda, ankete katılan işletmelerin %86'sının anılan bilgisayar sistemlerine sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin bu sistemlere entegrasyonlarını değerlendirmeleri istendiğinde, ankete katılan işletmelerin %43'ü bu sistemlere iyi adapte olduklarını belirtmişlerdir.

9- *İş Ortaklığı*; Ankete katılan işletmelerin %67'si yerli ortaklığa olumlu baktıklarını ifade etmişlerdir. Bu olumlu görüşün nedenleri irdelendiğinde, yerli ortaklığa olumlu bakan işletmelerin %40'ı büyük bütçeli ihalelerde ortağın gerekli olduğunu, %26'si tamamlayıcı kaynaklar (işgücü, finansal güç) açısından iş ortaklığının gerekli olduğunu, %23'ü ulusal genişleme açısından ortaklık yapmanın gerekli olduğunu, %2'si danışmanlık hizmeti almak için ortaklık gerektiğini, %2'si ise deneyim belgesine sahip olan işletmelerle ortaklık yapmak gerektiğini ifade etmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin %63'ü yabancı ortaklığa olumlu bakmaktadır. Bu olumlu düşüncenin nedenleri incelendiğinde, yabancı ortaklığa olumlu bakan işletmelerin %54'ü büyük bütçeli ihalelerde ortağın gerekli olduğunu, %27'si tamamlayıcı kaynaklar (işgücü, finansal güç) açısından iş ortaklığının gerekli olduğunu, %2'si danışmanlık hizmeti almak için ortaklık gerektiğini, %2'si ise deneyim belgesine sahip olan işletmelerle ortaklık yapmak gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sonuçlar ve Öneriler

Bu araştırmada Türkiye'deki yüklenici inşaat işletmelerinin kaynak tabanlı stratejik yönetimi ne ölçüde uyguladıkları ve kaynak tabanlı planlamayla pazarda nasıl rekabet avantajı sağladıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 34 sorudan oluşan bir anket hazırlanmış ve bu anket 43 adet rastgele seçilen yüklenici inşaat işletmesinde uygulanmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin yapım kapasitesini inşaat sektöründe rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak olarak görmedikleri, ve sektördeki birçok işletmenin aynı alanda uzmanlaştığı belirlenmiştir. İşletmelerin alt yüklenicilerle çalışmaları önemli ölçüde pazar paylarını arttırmaktadır. İşletmeler çalıştıkları tedarikçileri, güçlü ve rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak olarak görmemektedir. Yapılan çalışmada, pazarlama departmanına sahip olan inşaat işletmelerinin oranının %33'lerde kalması, sektörde pazarlamanın stratejik bir kaynak olarak görülmediğinin kanıtı niteliğindedir. Oysa ki inşaat sektöründe rekabetin yoğun olduğu günümüzde, pazarlamaya önem veren işletmelerin müşteri portföyünü genişleterek rakiplerine karşı büyük avantaj sağlayacakları açıktır. İşletmeler, çalıştırdıkları personeli değerlendirirken iş deneyimlerini önemsememekte ve insan kaynaklarını stratejik pazarlama aracı olarak görmemektedirler. Yapılan değerlendirmede, inşaat işletmelerinin organizasyon yapısını önemli bir stratejik kaynak olarak gördükleri, büyük ve farklı bütçeli projelerde rakiplerine karşı avantaj sağlamak için organizasyon yapısını kullandıkları belirlenmiştir. Bilgi birikimi kaynağının önemini kavrayan işletmeler, bu eşsiz kaynağı kullanarak sektörde rekabet avantajı sağlarken, elde edilen sonuçlardan bu stratejik kaynağın yalnızca deneyimli ve büyük ölçekli işletmeler tarafından etkin olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Anket sonuçları incelendiğinde, işletmelerin çok azının finansal kaynaklarını verimli kullandığı ve iyi planladığı görülmektedir. Bu çalışma sonucunda, işletmelerin bilgi birikimlerini, organizasyon yapısını, ve alt yüklenicilerle olan ilişkilerini önemli stratejik kaynaklar olarak görüp, sektörde rekabet avantajı sağlamak için kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, Türkiye'deki inşaat sektöründe kaynak tabanlı stratejik analiz yapacak işletmeler tarafından kaynak planlaması yapmak veya sektörde rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarını öne çıkarmak için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini belirlemek amacıyla kullanılabilir.

Kaynaklar

- Aksakaloğlu, A., (2008) Türk İnşaat Sektöründe KOBİ'lerde Stratejik Planlama. Yüksek Lisans Tezi, İTÜ F.B.E., 98 syf.
- Aktan, C. C., (1999) Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. 2.baskı, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Alp, G., (2010) İnşaat İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Kaynak Tabanlı Bakış Açısına Uygunluk Üzerine Anket Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İTÜ F.B.E., 97 syf.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J., (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. Strategic Management Journal, 14 (January), pp 33-46.
- Diñçer, Ö., (1991) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., (2005) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güner, A. F., (2003) İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaların Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, İTÜ F.B.E.
- Lopez, V. A., (2006) An Alternative Methodology for Testing a Resource-Based View Linking Intangible Resources and Long- Term Performance. Irish Journal of Management, 27 (2), pp 49-67.
- Penrose, E. T., (1959) The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- Rangone, A., (1999) A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small Medium Sized Enterprises. Small Business Economics, 12 (3), pp 233-249.
- Uysal, G., (2010) Stratejik Yönetim Ders Notları, Samsun, Türkiye.
- Warszawski, A., (1996) Strategic Planning in Construction Companies. Journal of Construction Engineering and Management, 122 (2), pp 133-140.